

# Tilgange til udvikling af dagtilbud

Første delrapport i evaluering af "Ansøgningspuljen til bedre kvalitet i dagtilbud"

2008

DANMARKS  
EVALUERINGSINSTITUT

## **Tilgange til udvikling af dagtilbud**

© 2008 Danmarks Evalueringsinstitut

Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:

Danmarks Evalueringsinstitut sætter komma  
efter Dansk Sprognævns anbefalinger

Bestilles hos:

Alle boghandlere eller på EVA's hjemmeside  
[www.eva.dk](http://www.eva.dk)

40,- kr. inkl. moms

ISBN 978-87-7958-441-9

Foto: Stilleben

# Indhold

Forord	7
1 Resume	9
2 Indledning	15
2.1 Formålet med evalueringen	16
2.2 Datamateriale og aktiviteter	16
2.3 Forskerpanel og projektgruppe	18
2.4 Rapportens opbygning	19
Del I: Kortlægning af ansøgningspuljens projekter	21
3 Udsatte børn	23
3.1 En tidlig indsats gør en forskel	23
3.2 Tendenser på tværs af temaet	24
3.3 Opkvalificering af personalet i dagtilbuddene	24
3.4 Udvikling af den pædagogiske praksis	28
3.5 Forældresamarbejde	32
3.6 Nye organisationsformer	34
4 Styrket ledelseskompetence	37
4.1 Tendenser på tværs af temaet	38
4.2 Implementering af ny ledelsesstruktur	38
4.3 Nye metoder til ledelse af forandringsprocesser	39
4.4 Udvikling af specifikke værktøjer til ledelse	41
4.5 Udvikling af en rummelig og inkluderende pædagogik	41

4.6	Generelle aktiviteter som støtter projekternes indsatser	42
5	Kost, ernæring og bevægelse	45
5.1	Tendenser på tværs af temaet	45
5.2	Fokus på sundhed i dagtilbuddene	46
5.3	Opkvalificering af personalet	47
5.4	Særlige ressourcepersoner	49
5.5	Kulturforandringer og implementering af nye politikker	50
5.6	Forældresamarbejde og udvikling af sunde vaner	51
5.7	Afdækning af eksisterende praksis som grundlag for nye strategier	52
6	Skov-, natur- og idrætstilbud	55
6.1	Tendenser på tværs af temaet	55
6.2	Idræt og fysisk aktivitet i dagtilbuddene bidrager til en aktiv og sund livsstil for børn	56
6.3	Natur og naturoplevelser styrker læreprocesser og understøtter en fysisk aktiv hverdag	58
Del II: Med forskernes øjne		61
7	Bedre kvalitet i dagtilbud med fokus på udsatte børn	63
7.1	Introduktion	63
7.2	Udsatte børn – hvem er de, og hvad ved vi?	64
7.3	Opkvalificering af personalemæssige ressourcer	66
7.4	Udvikling af den pædagogiske praksis	68
7.5	Fokus på forældresamarbejde og -inddragelse	70
7.6	Nye organisationsformer	72
7.7	Sammenfatning	73
8	Ledelseskompetencer	79
8.1	Fokus på ledelse	79
8.2	Strukturændringer og institutionsledelse	81
8.3	Loyal ledelse af selvledelse	82
8.4	Kompetenceudvikling eller institutionsudvikling	83
Del III: Metode og evalueringsgrundlag		87

9	Metoderefleksioner	89
9.1	Overordnet evalueringsdesign	89
9.2	Udvælgelse af cases	90
9.3	Programteori	92
9.4	Formulering af kriterier	94
10	Projektgenerelle kriterier	97
Appendiks		
Appendiks A:	Kommissorium	103
Appendiks B:	Oversigt over projekter der har fået tildelt puljemidler	107
Appendiks C:	Oversigt over projekter udvalgt til case-evalueringer	111



# Forord

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) fremlægger i denne rapport første del af evalueringen af puljen "Bedre kvalitet i dagtilbud". Evalueringen blev sat i gang i foråret 2007 og vil fortsætte frem til slutningen af 2009, hvor EVA offentliggør den endelige evalueringsrapport.

Puljen "Bedre kvalitet i dagtilbud", der løber i perioden 2006 til 2009, blev bevilliget af Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender i 1996, men administreres nu af Velfærdsministeriet. I alt 84 projekter har fået bevilliget midler fra puljen.

Denne delrapport kortlægger fællestrækkene for de 84 projekter og projekternes faglige hypoteser om hvordan kvaliteten i dagtilbud kan forbedres. To forskere kommenterer og perspektiverer hypoteserne bag og fællestrækkene for en række af projekterne i relation til forskning og viden om praksis på dagtilbudsområdet.

Ud af de 84 projekter er 21 udvalgt til nærmere casestudier og evaluering over de kommende år. Projekterne vil blive evalueret ud fra generelle kriterier som EVA har udviklet på baggrund af kortlægningen og med inspiration fra de 21 projekter. Kriterierne fremgår af rapporten sammen med en oversigt over de implicerede projekter.

Rapporten henvender sig primært til dem der har været involveret i de pågældende projekter, og til Velfærdsministeriet. Vi forventer også at rapporten har interesse for alle der er involveret i udviklingsprojekter på dagtilbudsområdet generelt.

Agi Csonka  
Direktør for EVA





# 1 Resume

I 2006 traf regeringen en beslutning om at forbedre kvaliteten i dagtilbud som en del af strategien til bekæmpelse af den negative sociale arv. I den forbindelse udmøntede Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender "Ansøgningspuljen til bedre kvalitet i dagtilbud" der nu administreres af Velfærdsministeriet. Formålet med puljen er at medvirke til et kvalitetsløft på dagtilbudsområdet. Kommuner og foreninger der organiserer dagtilbud, har kunnet søge om støtte til udviklingsprojekter der sigter mod:

- En forbedret indsats i forhold til udsatte børn
- En styrket ledelseskompetence i dagtilbud
- Understøttelse af god kost, ernæring og fysisk aktivitet i dagtilbud
- Fremme af skov-, natur- og idrætstilbud.

Gennem puljen er der tildelt midler til 84 udviklingsprojekter som løber over kortere eller længere tid inden for perioden 2006-09. I alt er der bevilget midler til 44 projekter inden for temaet "Udsatte børn", 13 inden for "Styrket ledelseskompetence", 16 inden for "Kost, ernæring og bevægelse", og 11 inden for "Skov-, natur- og idrætstilbud".

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gennemfører fra 2007 til 2009 evalueringen af puljen af bevilgede projekter. Denne delrapport er den første af rapporteringen i det treårige evalueringsforløb.

I 2007 har der været to overordnede mål med evalueringen. Det ene mål har været at kortlægge den samlede pulje af bevilgede projekter på baggrund af projekternes ansøgninger. Kortlægningen identificerer fællestræk og afdækker projekternes faglige hypoteser om hvordan kvaliteten i dagtilbud kan forbedres. Desuden har to forskere kommenteret og perspektiveret de faglige hypoteser der præger projekterne inden for henholdsvis temaerne "Udsatte børn" og "Styrket ledelseskompetence", på baggrund af de hypoteser og tendenser der aktuelt præger forskningen på de to områder. Det andet mål for i år har været at etablere et evalueringsgrundlag for de kommende år og opstille de kriterier som skal ligge til grund for en case-evaluering af en række udvalgte projekter i puljen.

## Generel tendens

### **Nye udfordringer og behov for kompetenceløft i dagtilbud**

Første del af evalueringen viser at der på tværs af projekterne i puljen er enighed om at dagtilbudsområdet i dag står over for en række nye udfordringer. Bl.a. medvirker indførelsen af de pædagogiske læreplaner i 2004 og dagtilbudsloven fra 2007 til en større opgaveportefølje.

I mange af de kommuner som har fået tildelt midler til udviklingsprojekter, oplever man en asymmetri mellem de eksisterende pædagogiske kompetencer og den bredere vifte af opgaver som dagtilbuddene i dag skal varetage. For at løfte de nye opgaver og styrke kvaliteten af det pædagogiske arbejde er der ifølge projekterne behov for at opkvalificere det pædagogiske personale og ledelsen i dagtilbud.

I projekterne er der imidlertid en tro på at kvaliteten på dagtilbudsområdet kan løftes, og at de nye krav kan honoreres. De indsats som iværksættes i projekterne, afspejler således en stor interesse for at afprøve nye pædagogiske metoder i praksis og en vilje til nytænkning i kommuner og dagtilbud i forhold til at udvikle kvaliteten i dagtilbud.

## Faglige hypoteser inden for temaet "Udsatte børn"

### **Tidlig indsats nytter og gør en forskel**

Selvom projekterne inden for temaet "Udsatte børn" definerer udsathed på forskellige måder, arbejder de alle ud fra den faglige hypotese at en tidlig indsats over for udsatte børn nytter og gør en forskel. I projekterne påpeges det dog samtidig at det er nødvendigt med et kompetenceløft hos personalet hvis dagtilbuddene skal kunne imødekomme udfordringerne ved den udvidede opgaveportefølje, herunder en tidlig og målrettet indsats over for udsatte børn. At en tidlig indsats virker, bekræftes i dele af forskningen om udsatte børn, men samtidig peger den forskningsmæssige perspektivering i rapporten på at der også i dagtilbuddene kan være processer som stigmatiserer og ekskluderer og som dermed trækker i den anden retning.

### **Udsatte børn har bedre af at blive inkluderet i det almindelige dagtilbud**

Mange kommuner stiller i dag krav om at det almindelige dagtilbud skal rumme en del af de børn der tidligere blev henvist til specialpædagogiske tiltag. Disse nye krav bunder bl.a. i økonomiske og ressourcemæssige prioriteringer i kommunerne, men også nye pædagogiske ambitioner i kommuner og dagtilbud om at styrke arbejdet med at inkludere udsatte børn i det almindelige dagtilbud. En stor del af projekterne tager således udgangspunkt i den faglige hypotese at udsatte børn generelt har bedre af at blive inkluderet i fællesskabet i det almindelige dagtilbud end at blive henvist til eksterne specialpædagogiske foranstaltninger. Ifølge den forskningsmæssige perspektivering er der dog en række barrierer for at de nye pædagogiske ambitioner i dagtilbuddene

kan opfyldes, bl.a. i form af faglige og "territoriale konflikter" mellem dagtilbud og Pædagogisk-Psykologisk Rådgivning (PPR).

### **Praksis kan udvikles gennem inkluderende og anerkendende pædagogik**

Nogle projekter arbejder ud fra den faglige hypotese at en styrket indsats over for udsatte børn kræver at personalet får større viden om børns generelle udvikling, og ikke mindst at den pædagogiske praksis udvikles. Selvom en inkluderende pædagogisk tilgang og en anerkendende pædagogisk tilgang adskiller sig i deres syn på praksis, ses tilgangene som særlig vigtige i denne forbindelse fordi de modvirker marginalisering og stemping af udsatte børn og understøtter deres udvikling i en positiv retning. Struktureret leg hvor personalet har ansvar for inkluderende aktiviteter og samværsformer i dagtilbuddet, er et eksempel på en inkluderende tilgang der ifølge projekterne fungerer godt som et middel til inklusion og læring for udsatte børn. Det samme fremhæves af andre projekter om den anerkendende tilgang fordi den sætter fokus på det enkelte barns ressourcer og kompetencer frem for at tage udgangspunkt i en "fejlfindingskultur". Forskningen på området viser dog at fejlfindingskulturen har det med at slå igennem når udsatte børn skal identificeres, hvilket bl.a. ser ud til at hænge sammen med den pædagogiske grunduddannelse og hele bevillingssystemet på området.

### **Behov for forældresamarbejde og nye former for inddragelse af forældre**

En række projekter arbejder specifikt med en faglig hypotese der har forældresamarbejdet i centrum. Her peges der på at hvis dagtilbuddenes indsats over for udsatte børn skal nytte på længere sigt, skal der også skabes forandringer i børnenes hjemmemiljø. Denne hypotese bekræftes af forskning som viser at effekten af dagtilbuddenes arbejde bliver styrket hvis der samtidig iværksættes en indsats over for forældrene. Projekterne fremhæver desuden at der særlig i forhold til udsatte børn er behov for alternative inddragelses- og samværsformer og at der tænkes nyt i forhold til formidling og kommunikation med denne forældregruppe.

### **Nye organisationsformer styrker samarbejde, videndeling og kompetenceudvikling**

En mindre del af projekterne sætter fokus på nye organisationsformer som et middel til at styrke dagtilbuddenes arbejde med udsatte børn. Her tager den faglige hypotese udgangspunkt i at nye organisationsformer som fx områdeledelse og ledernetværk styrker samarbejdet, videndeling og kompetenceudviklingen blandt personalet og ledere i dagtilbud og dermed bidrager til at udvikle indsatsen over for udsatte børn. I den forskningsmæssige perspektivering bliver personalets ejerskab til de forandringer der sættes i gang, fremhævet som et afgørende element i forhold til den læring og udvikling der opnås gennem nye organisationsformer.

## Faglige hypoteser inden for temaet "Styrket ledelseskompetence"

### **Områdeledelse vil med tiden styrke det pædagogiske arbejde i dagtilbud**

En velfungerende ledelse ses af projekterne inden for temaet "Styrket ledelseskompetence" som en væsentlig forudsætning for god kvalitet i dagtilbud. I lyset af de nye krav og tiltag på dagtilbudsområdet er det dog ifølge projekter nødvendigt at både lederrollen udvikles og at lederne selv kompetenceudvikles, så de kan takle udfordringerne ved den udvidede opgaveportefølje.

Ligesom en del af projekterne inden for temaet "Udsatte børn" er implementeringen af områdeledelse også i fokus inden for ledelsestemaet. I en række af projekterne er den faglige hypotese at samlingen af dagtilbud i større enheder med områdeledelse med tiden vil resultere i bedre ledelse og dermed bidrage til at styrke det pædagogiske arbejde. Projekterne opfatter desuden videntdeling, dialog og samarbejde mellem forvaltningen, områdeledelsen og dagtilbuddene i kommunerne som afgørende forudsætninger for at områdeledelse som en ny ledelsesstruktur kan styrke kvaliteten i dagtilbud. Ifølge den forskningsmæssige perspektivering ligger denne udvikling på dagtilbudsområdet i tråd med det seneste års generelle strukturreform af den offentlige sektor. I erkendelse af at ledere i mindre institutioner i dag står over for flere administrative opgaver, er institutionerne blevet lagt sammen i større enheder med målet om at forbedre kvaliteten af den strategiske og faglige pædagogiske ledelse af dagtilbuddene.

### **Lederne skal kunne lede og coache medarbejderne i forandringsprocesser**

En del projekter fokuserer på at implementere konkrete ledelsesmetoder til at understøtte forandringsprocesser i dagtilbud. Her fremhæver nogle af projekterne at det er vigtigt for kvaliteten i dagtilbud at lederne har kompetencer til at være faglige sparringspartnere for det øvrige personale og desuden er i stand til at lede og coache medarbejderne i forandringsprocesser. Forskningen på området viser at lederne i stigende grad må balancere mellem de forskellige forventninger som dagtilbuddene mødes med i dag. Ledere må således balancere mellem på den ene side de nationale mål og retningslinjer for området og på den anden side personalets behov for fælles forståelser af værdier og handleredskaber samt de krav som forældrene stiller til dagtilbuddene.

### **Ledelse er vigtig for at udvikle en inkluderende pædagogisk praksis**

Den faglige hypotese om at en inkluderende pædagogisk praksis er vigtig i forhold til indsatsen over for udsatte børn, går igen for nogle af projekterne inden for ledelsestemaet. I disse projekter sættes ledelsen særligt i centrum fordi lederne har det overordnede organisatoriske og strategiske ansvar for at varetage den pædagogiske linje i dagtilbuddene. Ledelsesniveauet tillægges således stor betydning fordi det ifølge projekterne er herfra de nødvendige initiativer skal sættes i gang hvis dagtilbuddene skal udvikle en inkluderende pædagogisk praksis. Den faglige hypotese om ledelsens betydning bekræftes af den forskningsmæssige perspektivering, der desuden peger på

at det samme er gældende for fx styrkelsen af evaluerings- og dokumentationsarbejdet i dagtilbud.

## Faglige hypoteser inden for temaet "Kost, ernæring og bevægelse"

### **Øget fokus på sundhed styrker indlæringsevnen og giver større trivsel**

Projekterne inden for temaet stiller skarpt på at øget fokus på sundhed i dagtilbuddene har stor betydning for børns sundhed både på kort og lang sigt. Den faglige hypotese er at sund kost og fysisk aktivitet styrker børns indlæringsevne og -motivation, og at øget fokus på sundhed i dagtilbuddene forbedrer børns motoriske udvikling og giver større trivsel og styrket koncentrationsevne. Et øget fokus på sundhed har ifølge projekterne en særlig positiv effekt for udsatte børn. For at implementere en sundhedsfremmende praksis i dagtilbuddene er det ifølge disse projekter nødvendigt at opkvalificere personalet i forhold til viden om ernæring og fysisk aktivitet. Personalet har fx behov for redskaber til at sætte konkrete aktiviteter i gang og at blive mere bevidst om deres egen status som rollemodeller for børnene på kost- og bevægelsesområdet.

### **Ledelsen skal prioritere og sætte fokus på sundhed**

Ledelsen i dagtilbud tildeles også en vigtig rolle i nogle af projekterne. Her er fokus at især ledelsen har en forpligtelse til at sikre en opprioritering af sund kost og fysisk aktivitet i dagtilbuddene og til at støtte kulturforandringer og tage hånd om implementeringen af nye sundhedspolitikker. Desuden opfattes det i en række af projekterne som afgørende at kommunerne formulerer en samlet strategi for en sundhedsfremmende og forebyggende indsats på hele dagtilbudsområdet.

### **Forældrenes indstilling til og viden om sundhed skal præges**

En række projekter ser det som særlig vigtigt at præge forældrenes indstilling til kost og bevægelse fordi det øger chancen for at sundhedsindsatsen rækker ud over den tid børnene tilbringer i dagtilbuddet. Her lægges der vægt på at forældrene skal have tilstrækkelig viden og redskaber til at styrke børnenes fysiske aktivitetsniveau og fremme gode kostvaner i hjemmet.

## Faglige hypoteser inden for temaet "Skov-, natur- og idrætstilbud"

### **Idrætstilbud og fysiske aktiviteter modvirker livsstilssygdomme hos børn**

I temaet "Skov-, natur- og idrætstilbud" er der ligesom inden for forrige tema fokus på bevægelselementet, og projekterne i de to temaer har dermed mange fællestræk og arbejder ud fra mange af de samme faglige hypoteser.

I en stor del af projekterne er idræts tilbud og tilrettelæggelse af fysiske aktiviteter i dagtilbuddet placeret centralt som middel til at modvirke livsstilssygdomme hos børn. Derudover bidrager idræt og fysiske aktiviteter til at styrke børnenes motoriske udvikling og forbedre deres koncentrations- og indlæringssevne. Projekterne fremhæver dog at der er behov for at opkvalificere personalet, fx ved hjælp af særlige ressourcepersoner som kan inspirere det øvrige personale til at sætte idræts- og bevægelsesaktiviteter i gang. Særlig i forhold til at kunne motivere børnene til større fysisk aktivitet og for at kunne integrere idræt og bevægelse i dagtilbuddenes hverdag er sådanne tiltag nødvendige ifølge projekterne.

### **Naturoplevelser og naturfagligt miljø udvikler børns læreprocesser**

En del af projekterne inden for teamet sætter desuden natur og naturoplevelser i centrum for deres indsats. Den faglige hypotese fokuserer på at naturoplevelser og et styrket naturfagligt miljø i dagtilbuddene bidrager til at udvikle børns læreprocesser. Desuden skaber naturoplevelser og et styrket naturfagligt miljø nye muligheder for børnenes og særlig udsatte børns sociale fællesskab og støtter ligeledes op om en mere fysisk aktiv dagligdag i dagtilbuddene.

## 2 Indledning

I 2006 afsatte regeringen 190 mio. kr. til ansøgningspuljen "Bedre kvalitet i dagtilbud". Puljen blev øremærket til udviklingsprojekter der sigter mod at forbedre kvaliteten i dagtilbud inden for følgende temaer:

- Udsatte børn
- Styrket ledelseskompetence
- Kost, ernæring og fysisk aktivitet
- Skov-, natur- og idrætstilbud.

Denne rapport indgår som led i en treårig evaluering af ansøgningspuljen. Evalueringen blev igangsat af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i januar 2007.

Rapporten indeholder resultaterne af det foreløbige evalueringsarbejde. Den kortlægger puljen af bevilgede projekter og den præsenterer to forskeres perspektivering af og kommentarer til projekterne. Desuden præsenterer rapporten de refleksioner der ligger bag den metodiske fremgangsmåde i evalueringen, ligesom den skitserer evalueringsgrundlaget for de kommende år.

Kortlægningen afdækker de hypoteser om hvordan man øger kvaliteten i dagtilbud, der præger udviklingsprojekterne bredt set. Desuden ser den på kommunernes og dagtilbuddenes strategier til at organisere og implementere projekterne. I den forskningsmæssige perspektivering sammenligner to forskere de tendenser som kortlægningen beskriver, med de hypoteser der aktuelt præger forskningen på området. Afsnit 2.3 præsenterer forskerne nærmere.

### **Baggrund**

Kommuner og foreninger der organiserer dagtilbud, har kunnet søge om tilskud til at gennemføre udviklingsprojekter inden for ét af ovennævnte fire temaer. Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender har på baggrund af knap 250 ansøgninger bevilget midler til i alt 84 projekter der tilsammen dækker temaerne. Hovedparten af ansøgningspuljen er dog prioriteret til projekter der fokuserer på indsatser over for udsatte børn. Projekterne løber over kortere eller længere tid in-

den for perioden 2006-09. De 84 projekter er meget forskellige hvad angår både indhold og rammer. De rummer mange forskellige initiativer og hensigter og varierer mht. omfang, varighed og organisering.

I appendiks B findes en oversigt over de projekter der har fået tildelt puljemidler. På ministeriets hjemmeside [www.minff.dk](http://www.minff.dk) kan man læse mere om puljegrundlaget.

## 2.1 Formålet med evalueringen

Formålet med den samlede treårige evaluering af ansøgningspuljen er dels at kortlægge og evaluere udviklingsprojekterne som helhed, dels – via mere dybtgående case-evalueringer af 21 udvalgte projekter – at opsamle og formidle positive og negative erfaringer samt at finde bæredygtige metoder og eksempler på god praksis inden for hvert af puljens fire temaer. Resultaterne af case-evalueringerne vil blive formidlet bredt og i forskellige former som inspiration til øvrige kommuner og dagtilbud.

Evalueringens metodiske design er bygget op omkring en programteoretisk tilgang. Tilgangen er anvendelig fordi den stiller skarpt på projekternes forforståelser af hvordan bestemte indsatser vil føre til bestemte resultater. Herigennem kan fokus rettes på de forskellige projekters faglige hypoteser, dvs. analysere om den forventede sammenhæng i projekterne mellem formål, iværksatte aktiviteter og opnåede resultater på kort og på lang sigt "holder". Den programteoretiske tilgang giver således mulighed for på længere sigt at følge projekternes udvikling fra start til slut. Evalueringens metode beskrives mere detaljeret i kapitel 9.

## 2.2 Datamateriale og aktiviteter

I 2007 har vi gennemført følgende aktiviteter:

### **Kortlægning af ansøgningspuljens projekter**

Kortlægningen af ansøgningspuljen er baseret på projekternes ansøgninger. Den identificerer fællestræk på tværs af puljen og kategoriserer projekterne i forhold til tematikker, indsatsområder og strategier for implementering. Kortlægningen afdækker på tværs af puljens 84 projekter de faglige hypoteser om hvad der fører til bedre kvalitet i dagtilbuddene, som præger projektfeltet bredt set. Kortlægningen har desuden dannet grundlag for udvælgelsen af projekter til de kommende års case-evalueringer.

### **Udvælgelse af projekter til case-evalueringer**

På baggrund af kortlægningen har vi udvalgt 21 projekter (cases) der vil blive fulgt nærmere i det samlede evalueringsforløb. Projekterne fordeler sig på de fire temaer – dog med hovedvægt på "Udsatte børn". I udvælgelsen har vi sikret en vis spredning i forhold til projekternes indhold,



rammer, størrelse og geografiske placering. Appendiks C indeholder en oversigt over de projekter der er udvalgt til case-evalueringer.

### **Formulering af evalueringsgrundlag**

Som forberedelse til case-evalueringerne i 2008-09 formulerer EVA både projektgenerelle og projektspecifikke kriterier som indgår i evalueringsgrundlaget for de kommende år. Kriterierne kvalificeres i samarbejde med repræsentanter fra de 21 udvalgte projekter.

### **Seminarer**

EVA inviterede i foråret 2007 repræsentanter fra de 21 udvalgte projekter til at deltage i en række seminarer. Seminarerne havde bl.a. til formål at give deltagerne lejlighed til at levere input til evalueringsgrundlaget og evalueringskriterierne for de kommende år.

### **Interview**

Endelig har vi gennemført en række interview med personer med faglig indsigt i dagtilbudsområdet. Interviewene har leveret input til evalueringen i bred forstand.

### **Den kommende evalueringsproces: 2008-09**

I evalueringens næste faser vil der blive sat fokus på case-evalueringerne. De skal belyse og vurdere projekternes processer og resultater og opsamle bæredygtige metoder og eksempler på god praksis inden for hvert af puljens fire temaer.

Datamaterialet vil bl.a. bestå af statusrapporter som projekterne er forpligtet til løbende at indsende til Velfærdsministeriet. Rapporterne har en selvevaluerende form idet de projektansvarlige heri skal reflektere over og dokumentere projekternes udvikling, implementering og foreløbige resultater. EVA vil desuden gennemføre besøg hos de 21 udvalgte cases, herunder interviewe de forskellige involverede parter i projekterne.

EVA vil i 2008 også nedsætte en ekstern ekspertgruppe bestående af faglige eksperter på området. Ekspertgruppen skal være med til at kvalificere evalueringens faglige vurderinger.

I 2009 udkommer den endelige rapport der sammenfatter kortlægningen, case-evalueringerne og en samlet evaluering af puljen som helhed. Resultaterne af evalueringen vil blive formidlet bredt og i forskellige former som inspiration til kommuner og dagtilbud på landsplan.

## Oversigt over aktiviteter i 2007 og kommende aktiviteter i 2008-09

	2007	2008-09
Aktiviteter	Kortlægning af ansøgningspuljens projekter 21 projekter udvalgt til case-evalueringer Seminarer med udvalgte projekter Interview med eksperter på området	Gennemførelse af case-evalueringer Analyse af statusrapporter (selvevaluering) Besøg hos de enkelte cases Nedsættelse af ekstern evalueringsgruppe
Produkt	Delrapport	Delrapport i 2008 Afsluttende rapport i 2009

En mere udførlig beskrivelse af aktiviteterne i 2008-09 vil kunne findes på [www.eva.dk](http://www.eva.dk) i begyndelsen af 2008.

### 2.3 Forskerpanel og projektgruppe

EVA har i 2007 bedt to forskere om at kommentere og perspektivere kortlægningen af den samlede pulje af udviklingsprojekter. Vi har valgt to forskere som er eksperter inden for hhv. udsatte børn i dagtilbud og pædagogisk ledelse fordi temaet "Udsatte børn" har haft særlig prioritet fra puljeudbydernes side, og temaet "Styrket ledelseskompetence" er præget af nogle generelle tendenser der også ses i de øvrige temaer.

I de forskningsmæssige perspektiveringer sammenligner de to forskere de tendenser og hypoteser kortlægningen beskriver, med de hypoteser og tendenser der aktuelt præger forskningen på området. Forskerne afdækker bl.a. i hvor høj grad de bagvedliggende antagelser i udviklingsprojekterne passer sammen med forskningens, og hvordan projekternes faglige hypoteser og forståelser relaterer sig til eksisterende eller nye strømninger – teoretiske som praksisorienterede – på dagtilbudsområdet.

Eksperternes bidrag kan læses i kapitel 7 og 8. Det skal understreges at bidragene er et udtryk for eksperternes egne meninger og vurderinger. Eksperterne er:

#### **Bente Jensen**

Bente Jensen er lektor og ph.d. og ansat ved Learning Lab Denmark på Danmarks Pædagogiske Universitetsskole under Aarhus Universitet. Hun er projektleder på flere projekter inden for forskningsområdet "Social innovation og velfærd" især med fokus på dagtilbudsområdet og er i den forbindelse i gang med et stort interventions- og effektstudie i daginstitutioner: "Handlekompetence i pædagogisk arbejde med socialt udsatte børn og unge – indsats og effekt" (HPA-

projektet). Bente Jensen har været involveret i flere tværvideenskabelige forskningsprojekter, herunder deltaget i forskerteam med fokus på ulighed og børns sundhed og i Socialforskningsinstituttets (SFI) forskningsprogram om social arv. Hun har bidraget til flere videnopsamlinger og forskningsprojekter om social arv, social ulighed og sundhed. Hun har bl.a. udgivet bøgerne *Kan daginstitutioner gøre en forskel?* (SFI, 2005), *Kompetence- og metodeudvikling i daginstitutioner* (DPU, 2005) og senest bøgerne *Ulighed i børns og unges sundhed – set i lyset af social kapital* (DPU, 2007) og *Social arv, pædagogik og læring i daginstitutioner* (Hans Reitzels Forlag, 2007) samt en række forskningsartikler knyttet til HPA-projektet (2006-07). For mere information se [www.dpu.dk/hpa](http://www.dpu.dk/hpa) og [www.dpu.dk/om/bj](http://www.dpu.dk/om/bj).

### **Lejf Moos**

Lejf Moos er lektor og leder af "Forskningsprogram om Profession og Ledelse" ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole under Aarhus Universitet. Han har i en årrække forsket, udviklet og undervist i ledelse af pædagogiske institutioner inden for Danmark, og han har deltaget i en række internationale forskningsprojekter. Aktiviteterne har medvirket til at give ham en bred og dyb indsigt i pædagogiske institutioners funktion og ledelse, og det har medført en omfattende publikationsvirksomhed. Lejf Moos har således udgivet en række artikler og bøger i Danmark og udlandet og han deltager i en række forskningsnetværk både her i landet og internationalt – fx er han p.t. præsident for Nordisk Forening for Pædagogisk Forskning og tidligere præsident for International Congress on School Effectiveness and Improvement. For mere information se [www.dpu.dk/om/moos](http://www.dpu.dk/om/moos).

### **Projektgruppe**

En projektgruppe fra EVA har haft det organisatoriske og metodiske ansvar for projektet. Projektgruppen har også udarbejdet rapporten og stået for redigeringen af forskernes bidrag.

Projektgruppens medlemmer er:

- Evalueringskonsulent Nanna Louise Pagaard (projektleder fra januar 2007 til november 2007)
- Evalueringskonsulent Frederik Kiørboe (projektleder fra november 2007 og frem)
- Evalueringskonsulent Persille Schwartz
- Evalueringsmedarbejder Cecilie Fog-Petersen
- Evalueringsmedarbejder Christian Fomsgaard Johansen (fra januar 2007 til september 2007).

## **2.4 Rapportens opbygning**

Efter dette indledningskapitel følger kortlægningen af den samlede pulje af udviklingsprojekter (kapitel 3-6). Puljens fire temaer bliver behandlet i hvert sit kapitel. I kapitel 7 og 8 præsenteres forskernes bidrag. Kapitel 9 redegør for de metodiske overvejelser der ligger bag evalueringen og

i kapitel 10 præsenteres de projektgenerelle kriterier der indgår som en del i evalueringsgrundlaget. Desuden findes der en række appendikser sidst i rapporten.

# Del I: Kortlægning af ansøgningspuljens projekter

De følgende fire kapitler kortlægger indholdet af puljen af de 84 bevilgede projekter. Kortlægningen er baseret på ansøgernes egne projektbeskrivelser. Den fokuserer på udviklingsprojekternes indhold idet den skitserer de faglige hypoteser om hvordan man øger kvaliteten i dagtilbud, der præger projektfeltet bredt set. Den sammenfatter – tema for tema – tendenser der går på tværs af projektbeskrivelserne og redegør dermed for hvilke hypoteser om "hvad der virker" der findes inden for hvert af ansøgningspuljens fire temaer. Med andre ord beskriver kortlægningen de programteorier der ligger bag projekterne.

Puljens projekter repræsenterer mange forskellige tilgange, ideer og hypoteser. Helt overordnet kan projekterne dog inddeles i to kategorier på tværs af alle fire temaer. På den ene side er der en række projekter der beskæftiger sig med konkrete indsatser her og nu. På den anden side er der en række projekter hvis primære formål er indsamling af viden, metode- og konceptudvikling som skal danne udgangspunkt for en senere indsats. Nogle projekter sigter altså mod at afprøve en konkret strategi eller ny praksis undervejs i projektforløbet. Andre projekter skal kortlægge de eksisterende indsatser i kommunen og deres virkninger – en viden der efterfølgende skal skabe grundlag for at planlægge fremtidige strategier og tiltag.

Kortlægningen af projektpuljen illustrerer nogle af de tendenser, ideer og hypoteser der for tiden rører sig i praksisfeltet på dagtilbudsområdet inden for de fire temaer. I kapitel 7 og 8 vil denne praksiskortlægning som nævnt blive gjort til genstand for en forskningsmæssig perspektivering idet to forskere sammenligner de tendenser og hypoteser kortlægningen beskriver, med de hypoteser der aktuelt præger forskningen på området.

De fire temaer behandles enkeltvist i hvert sit kapitel. I hvert kapitel er der opstillet nogle tekstboksse der fremhæver de hypoteser der præger projekterne inden for det pågældende tema. Hypoteserne er ikke nødvendigvis "direkte" gengivelser af de enkelte projekters programteorier, men præsenterer sammenfatninger af gennemgående træk på tværs af projekterne inden for

temaet. Med andre ord sammenfatter hypoteserne generelle opfattelser af hvad der fører til bedre kvalitet i dagtilbuddene.

## 3 Udsatte børn

”Udsatte børn” er ansøgningspuljens største tema. I alt falder 44 projekter, dvs. lidt over halvdelen af den samlede pulje, ind under dette tema. Der er stor variation i disse projekter, men der tegner sig alligevel nogle mønstre.

### 3.1 En tidlig indsats gør en forskel

Der er stor forskel på udviklingsprojekternes definition af ”udsatte børn” og dermed også på det enkelte projekts målgruppe og tiltagens karakter. Til trods for de varierende definitioner af udsathed er der dog også tydelige fællestræk på tværs af projekterne.

Først og fremmest er alle projekterne baseret på den grundlæggende antagelse at tidlig indsats over for udsatte børn nytter og gør en forskel. Det gælder både i forhold til at give de udsatte børn et frirum her og nu og i forhold til at danne det grundlag der kan forbedre deres betingelser og muligheder på længere sigt.

#### Hypotese om tidlig indsats overfor udsatte børn

Tidlig indsats over for udsatte børn nytter og gør en forskel – både på kort og på lang sigt.

Overordnet set er der en tendens til at begrebet ”udsatte børn” anvendes ret bredt i projektbeskrivelserne og ikke kun om børn der er udsatte i socioøkonomisk henseende.

I nogle projekter omfatter betegnelsen børn der er i en midlertidig følelsesmæssig krise. Andre projekter beskriver fx målgruppen som ”gråzonebørn”. Det refererer til børn der ifølge projekterne befinder sig i en mellemposition hvor de er så velfungerende at de ikke er berettiget til specialpædagogisk bistand fra PPR, men samtidig i en periode har behov for ekstra støtte og øget opmærksomhed.

I andre projekter refererer begrebet "udsatte børn" til tosprogede børn. Enkelte projekter definerer for tidligt fødte børn som udsatte børn, og nogle få projekter omhandler børn med deciderede diagnoser, fx DAMP.

## 3.2 Tendenser på tværs af temaet

Til trods for de varierende definitioner af udsathed er der en række tydelige fællestræk på tværs af projekterne. Indsatserne over for udsatte børn fokuserer på fire fokusområder:

- Opkvalificering af personalet i dagtilbuddene
- Udvikling af den pædagogiske praksis
- Forældresamarbejde
- Nye organisationsformer.

Hvert projekt kan ikke placeres entydigt inden for ét af fokusområderne. Projekterne overlapper hinanden på tværs af disse fokusområder, og det som udgør et selvstændigt mål i ét projekt, er måske et middel til at nå målet i et andet. Langt de fleste af projekterne inden for "Udsatte børn" fokuserer også på mere end ét af de fire fokusområder. Nogle af fokusområderne er repræsenteret i næsten alle projekter – fx indebærer de fleste projekter inden for "Udsatte børn" opkvalificering af personalet under en eller anden form, og opkvalificering er altså i en vis grad nøglen til de tre øvrige fokusområder. "Udvikling af den pædagogiske praksis" er også hyppigt repræsenteret, ligesom forældresamarbejde er et indsatsområde der optræder i mange af projekterne. "Nye organisationsformer" er mindre gennemgående. I de følgende afsnit uddybes de fire fokusområder.

## 3.3 Opkvalificering af personalet i dagtilbuddene

Et helt gennemgående argument i projekterne inden for temaet "Udsatte børn" er at opkvalificering af personalet er altafgørende hvis dagtilbuddene skal kunne yde en bedre indsats over for udsatte børn. Mange af projekterne fremhæver således et stort behov for kompetenceudvikling hos de ansatte, et behov som personalet ifølge projektbeskrivelserne også selv oplever.

En bedre indsats over for de udsatte børn kræver ifølge mange projekter øget viden og en ændret pædagogisk tilgang og ifølge nogle også et styrket forældresamarbejde. Det fordrer alt sammen et kompetenceløft hos personalet.



### Hypotese om en bedre indsats over for udsatte børn

Der er behov for opkvalificering af personalet i forhold til viden, udvikling af den pædagogiske praksis og forældresamarbejde hvis man skal sikre en bedre indsats over for udsatte børn.

### Nye krav fordrer nye ressourcer og kompetencer

Der sker i disse år en omfattende og hastig udvikling af dagtilbudsområdet med nye lovkrav og initiativer og dermed også en udvidet opgaveportefølje for dagtilbuddene. Derudover har nye pædagogiske ambitioner og en ændret ansvarsfordeling i forhold til PPR skabt nye udfordringer for personalet.

I forlængelse af denne udvikling oplever mange pædagoger ifølge projektbeskrivelserne en uoverensstemmelse mellem på den ene side deres kompetencer og på den anden side den udvidede opgaveportefølje der er knyttet til de nye tiltag og ambitioner.

### Hypotese om opgaveporteføljen i dagtilbud

En ny og udvidet opgaveportefølje i dagtilbuddene fordrer et kompetenceløft hos personalet.

Behovet for opkvalificering kommer tydeligt til udtryk i forbindelse med arbejdet med udsatte børn. I mange kommuner er der i dag – bl.a. af økonomiske årsager – målsætninger eller krav om at en del af de børn der tidligere blev henvist til specialpædagogiske tiltag, i stedet skal rummes inden for det almindelige dagtilbud. Dagtilbuddene skal altså i større udstrækning håndtere udsatte børn inden for rammerne af det almindelige tilbud, og pædagogerne skal være i stand til at tage hånd om nogle af de børn de tidligere kunne sende videre til specialstøtte. Dermed er behovet for kompetenceudvikling også betinget af kommunale ressourcemæssige prioriteringer.

Ambitionen om i højere grad at rumme udsatte børn inden for det almindelige dagtilbud er dog ikke kun knyttet til ressourcespørgsmål. Det er også et udtryk for nye pædagogiske ambitioner i dagtilbud og kommuner om i højere grad at arbejde med at inkludere de udsatte børn i fællesskabet i det almindelige dagtilbud. Det opfattes nemlig som en bedre løsning for det udsatte barn at blive inden for rammerne af den almindelige institution end at blive henvist til PPR (jf. afsnit 3.4 om udvikling af den pædagogiske praksis).

## Hypotese om indsatsen over for udsatte børn

Det er generelt bedre for udsatte børn at blive inkluderet i fællesskabet i det almindelige dagtilbud end at blive henvist til eksterne specialpædagogiske foranstaltninger.

Ifølge en lang række projektbeskrivelser indebærer visiteringer til PPR nemlig en stor risiko for stigmatisering af det udsatte barn. En sådan stigmatisering er med til at fremhæve barnets fejl og mangler og kan bidrage til en negativ udvikling for barnet. Derfor påpeger flere projekter at det er en bedre løsning for en lang række udsatte børn der ellers ville blive visiteret til PPR, at problemerne løses inden for rammerne af det almindelige dagtilbud. Det gælder dog primært de børn der befinder sig i en "gråzone" mellem normal- og specialområdet, og ikke børn med egentlige diagnoser. I flere projekter arbejder man således ud fra den eksplicitte målsætning at nedbringe antallet af visiteringer til særlige pædagogiske foranstaltninger og i stedet kunne håndtere børnene inden for det almenpædagogiske område.

Flere projekter vurderer dog samtidig at antallet af visiteringer til PPR er stigende. Som mulige årsager til denne udvikling nævnes bl.a. pres på personalenormeringer, øget opmærksomhed over for udsatte børn der måske bevirker at flere børn kategoriseres som udsatte, eller en reel stigning i antallet af børn med problemer.

For at nedbringe antallet af visiteringer sigter flere af puljens projekter netop mod at få bevilget midler til at udvikle arbejdet med bedre at kunne håndtere nogle af de børn som dagtilbuddene ellers føler sig pressede til at sende videre til PPR. Flere af projekterne fremhæver i tilknytning hertil et skisma i forhold til PPR-funktionen: Visiteringer til PPR udløser ressourcer, og det bevirker at man nogle steder vælger at visitere børn der egentlig godt kunne håndteres inden for det almindelige dagtilbud. I den sammenhæng argumenterer flere projekter for at det ville være hensigtsmæssigt at flytte ressourcer fra PPR til øgede normeringer og støttepædagogordninger internt i dagtilbuddene så man i højere grad kan arbejde med inklusion og dermed blive bedre i stand til at rumme de udsatte børn i det almindelige tilbud.

I tilknytning hertil fremhæves det også i nogle projektbeskrivelser at der er faglige og "territoriale" konflikter mellem dagtilbuddene og PPR. PPR oplever at pædagogerne bevæger sig ind på deres faglige område hvis dagtilbuddene påtager sig at løse nogle af "gråzonetilfældene" i institutionens eget regi. Der er således flere eksempler på faglige konflikter mellem pædagoger og fx psykologer og på dårligt samarbejde mellem dem.

### **Fokus for opkvalificeringen**

Personalet i dagtilbuddene oplever altså et behov for opkvalificering inden for en række områder for i højere grad at kunne håndtere de udsatte børn inden for rammerne af det almindelige dagtilbud. Ifølge projektbeskrivelserne er der bl.a. brug for et kompetenceløft i forhold til større viden om børns generelle udvikling og i forhold til at kunne implementere systematiske screeningsmetoder og procedurer der sikrer individuelt tilpassede opfølgninger. Endelig har personalet brug for opkvalificering for bedre at kunne varetage forældresamarbejdet.

#### **Hypotese om opkvalificering af personalet**

For at styrke indsatsen over for udsatte børn skal personalet opkvalificeres i forhold til viden om børns generelle udvikling, systematiske screeningsmetoder og arbejdsgange der sikrer individuel opfølgning over for udsatte børn og deres forældre.

I flere projekter efterspørges der større viden om børns generelle udvikling, om forskellige pædagogiske teorier og tilgange. I nogle projektbeskrivelser argumenteres der fx for at et større overblik over viden og metoder vedrørende børns generelle udvikling understøtter arbejdet med handleplaner for gruppen af udsatte børn i særdeleshed.

Hvad angår screeningsmetoder argumenterer flere projekter for et behov for bedre redskaber til at kunne identificere udsatte børn og for redskaber til at kunne omsætte denne viden i pædagogiske strategier over for de pågældende børn i den daglige praksis.

Opkvalificeringsbehovet gør sig som nævnt også gældende i forhold til forældresamarbejdet. Flere projekter påpeger at særlig i forbindelse med udsatte børn er forældresamarbejdet en meget vigtig brik. Også i denne sammenhæng giver man udtryk for et behov for nye redskaber til at tackle arbejdet da kommunikationen med forældre til de udsatte børn ofte er vanskelig for personalet. Her er der ifølge flere projekter et stort behov for kompetenceudvikling. De problemstillinger der ifølge projektbeskrivelserne i øvrigt er knyttet til forældresamarbejdet bliver uddybet i afsnit 3.5.

### **Strategier i relation til opkvalificeringen**

Projekterne har overordnet set to forskellige tilgange til at sikre kompetenceudviklingen hos personalet. Nogle af projekterne anlægger således en strategi der sigter mod en bred opkvalificering af det samlede personale, mens andre projekter har valgt at uddanne enkelte ansatte som særlige ressourcepersoner.

Ressourcepersonerne skal fungere som en slags rådgivere eller vejledere med særlige kompetencer inden for et givet område (fx en særlig kommunikationsform, en særlig pædagogisk praksis eller en særlig metode). Målet er at det øvrige personale løbende skal kunne trække på og blive inspireret af disse ressourcepersoner. Kompetenceudviklingen foregår via kurser, efteruddannelse, videnudveksling etc. Ressourcepersonerne kan også være eksterne konsulenter med en særlig ekspertise som ansættes midlertidigt eller fast i dagtilbuddet, og som skal være med til at sikre pædagogisk opkvalificering af det faste personale. I flere projekter skal de eksterne ressourcepersoner dække flere af kommunens dagtilbud. Det kan fx være i form af kommunale "udrykningshold" eller "forandringsagenter" der på skift kan rådgive og vejlede de enkelte institutioner eller den enkelte dagplejer i kommunen.

Desuden peger mange af projekterne inden for "Udsatte børn" på et behov for at opbygge en fælles viden om det pædagogiske arbejde med de udsatte børn og for at etablere faste procedurer og fora for videndeling i forhold til denne gruppe. Det er bl.a. en konsekvens af de ovennævnte nye tilgange til arbejdet med denne børnegruppe – fx arbejdet med inkluderende pædagogik.

Samlet set er et helt gennemgående argument i projekterne inden for temaet "Udsatte børn" at opkvalificering af personalet er altafgørende hvis dagtilbuddene skal kunne yde en bedre indsats over for udsatte børn. Opkvalificering er desuden afgørende, hvis det nye krav om i stigende grad at rumme udsatte børn inden for rammerne af det almindelige dagtilbud skal kunne imødekommes. En bedre indsats over for de udsatte børn kræver ifølge mange projekter øget viden og en ændret pædagogisk tilgang og ifølge nogle også et styrket forældresamarbejde. Det fordrer et kompetenceløft hos personalet. Der er behov for nye kompetencer for bedre at kunne identificere de udsatte børn, for bedre at kunne handle på baggrund af den viden man opnår, og endelig for at kunne anlægge relevante pædagogiske strategier over for de udsatte børn og evt. deres familier.

### 3.4 Udvikling af den pædagogiske praksis

Ifølge mange af projekterne vil en øget viden om og ændret praksis i forhold til udsatte børn, herunder arbejdet med inklusion, gøre det muligt at rumme en stor del af de udsatte børn inden for den almindelige børnegruppe. Behovet for at udvikle den pædagogiske praksis er ifølge flere projektbeskrivelser knyttet til den ændrede ansvarsfordeling mellem dagtilbuddene og PPR, til nye ressourcemæssige betingelser og til nye pædagogiske ambitioner (jf. afsnit 3.3).

Projekterne har forskellige forslag til de nye pædagogiske metoder de gerne vil udvikle eller integrere for at skabe en bedre indsats over for udsatte børn. Den mest gennemgående tendens er inkluderende pædagogik.

## **Inkluderende pædagogik**

Ved at arbejde med en inkluderende pædagogik modvirker man ifølge projekterne marginalisering af de udsatte børn og skaber i stedet muligheder for at børnene kan udvikle sig i en positiv retning.

### **Hypotese om inkluderende pædagogik**

En inkluderende pædagogik modvirker marginalisering og stempning af udsatte børn og understøtter deres udvikling i en positiv retning.

Den inkluderende pædagogiske tilgang defineres forskelligt (både i projektbeskrivelserne og i øvrigt), men kan fx beskrives som modsætningen til en "kompenserende tilgang" hvor pædagogerne fokuserer på fejl og mangler hos det udsatte barn, stempler det og ser det som en belastning. Ofte kan de udsatte børn ikke gennemskue de pædagogiske aktiviteter fordi de ikke kender de almindelige og nødvendige kulturelle og sociale spilleregler i dagtilbuddet, og dermed bliver de tabere i situationen. Som konsekvens heraf ekskluderes de i det pædagogiske arbejde og fjernes evt. også fra den "normale" børnegruppe.

I den inkluderende tilgang forsøger pædagogerne i stedet at hjælpe barnet til at blive integreret i fællesskabet, bl.a. ved at fokusere på relationer og ved at ændre rammerne og betingelserne for fællesskabet. Den inkluderende tilgang skulle ifølge flere projekter samtidig også gerne bevirke at støtteressourcer kommer hele børnegruppen til gode frem for at gå til enkelte "problembørn".

Af konkrete metoder der kan understøtte arbejdet med inkluderende pædagogik, nævnes bl.a. børneinterview, observation og skriftlige fortællinger om det enkelte barn der skal fremhæve barnets ressourcer og relationer. I andre projekter arbejder man med at sætte fokus på relationen mellem børn og voksne og på organiseringen af det pædagogiske arbejde.

I arbejdet med inklusion placeres ansvaret hos pædagogerne. Det er deres opgave at strukturere aktiviteter sådan at også de udsatte børn kan blive inkluderet i fællesskabet.

### **Hypotese om arbejdet med inklusion af udsatte børn**

Struktureret leg fungerer godt som middel til inklusion og læring for udsatte børn og giver dem mulighed for succesoplevelser og for at blive inkluderet i fællesskabet.

Personalet i dagtilbuddene har altså ansvaret for aktivt at skabe rammer og situationer der gør det lettere for det udsatte barn at blive integreret i fællesskabet. Det kan fx være via alternative samværsformer og lege mellem børnene der giver det udsatte barn mulighed for at bruge sine kompetencer og dermed få succesoplevelser og bedre mulighed for læring.

### **Anerkendende tilgang**

En anden gennemgående tendens inden for de projekter der arbejder med at udvikle den pædagogiske praksis, er en anerkendende tilgang.

#### **Hypotese om anerkendende pædagogik**

En anerkendende pædagogik gør det muligt at få øje på det enkelte barns individuelle ressourcer og kompetencer.

Den anerkendende tilgang og den inkluderende pædagogik overlapper hinanden på flere områder, og begreberne blandes ofte sammen i projektbeskrivelserne. Der er dog den forskel at mens den inkluderende tilgang fokuserer på relationer (både børnene imellem og mellem de voksne og børnene), handler den anerkendende tilgang mere om at se og anerkende individet isoleret set. Dvs. at forskellen mellem de to tilgange ligger i om man placerer "problemet" hos det enkelte udsatte barn eller i fællesskabet, rammerne og samværsformerne.

Inden for den anerkendende tilgang er målet at fokusere på børnenes individuelle ressourcer og kompetencer og på at opstille individuelle og realistiske adfærds- og succesmål for det enkelte barn. Frem for at dyrke en "fejlfindingskultur" er hensigten at give barnet særlig støtte i forhold til disse mål. Flere steder er man inspireret af Marte Meo-metoden hvor videooptagelser anvendes som et arbejdsredskab til fx at få øje på barnets initiativer, sociale kompetencer mv.

Fælles for den anerkendende og inkluderende tilgang er – i puljens projekter – at de skal gøre det muligt i højere grad at rumme udsatte børn inden for det almindelige dagtilbud.

### **Fokus på fysiske rammer**

Nogle projekter inden for temaet "Udsatte børn" fokuserer på hvordan ændrede eller forbedrede fysiske rammer og flere bevægelsesaktiviteter påvirker de udsatte børns betingelser.

### Hypotese om fysiske rammer og bevægelsesaktiviteter

Fokus på fysiske rammer og bevægelsesaktiviteter støtter udviklingen af den pædagogiske praksis (herunder inklusion) ved at tilvejebringe alternative samværsformer og dermed bedre muligheder for de udsatte børn.

Fx argumenterer nogle projekter for at et bedre aktivitetsmiljø med fokus på bevægelse og uden-dørsaktiviteter øger børnenes trivsel og dermed skaber mindre udsathed. I tilknytning hertil fremhæver enkelte projekter også naturoplevelser som et godt middel til at inkludere udsatte børn fordi de skaber muligheder for alternative samværsformer (jf. kapitel 6 om temaet "Skov-, natur- og idrætstilbud"). De fysiske rammer og bevægelsesaktiviteter kan altså ifølge disse projekter være med til at støtte op om arbejdet med at udvikle den pædagogiske praksis.

Enkelte projekter inden for "Udsatte børn" fokuserer også på kost og ernæring som en væsentlig faktor i forhold til udsatte børn. Det vil blive uddybet nærmere under temaet "Kost, ernæring og bevægelse" i kapitel 5.

### Implementeringstilgange til praksisændringer

Der er overordnet set to indsatsområder i forhold til arbejdet med at udvikle den pædagogiske praksis i dagtilbuddene. Projekterne udtrykker således både behov for at der udarbejdes en samlet pædagogisk strategi for institutionen, og behov for at der sker et kompetenceløft i forhold til de konkrete metoder strategien indebærer.

### Hypotese om en pædagogisk praksis med bedre betingelser for udsatte børn

Der er behov for en fælles pædagogisk strategi for dagtilbuddet og for styrkede kompetencer hos både personalet og ledelsen i dagtilbud hvis der skal udvikles en pædagogisk praksis med bedre betingelser for udsatte børn.

I den forbindelse fremhæver projekterne bl.a. et behov for nye systematiske screeningsmetoder der skal sikre bedre identifikation af udsatte børn og danne grundlag for målrettet pædagogisk praksis over for både det enkelte udsatte barn og børnegruppen som helhed (jf. afsnit 3.3 om opkvalificering af personalet).

Ledelsesudvikling nævnes også i nogle projektbeskrivelser som et væsentligt element i denne sammenhæng. Styrkede ledelseskompetencer kan være et vigtigt redskab, fx i forhold til at inte-

grere nye pædagogiske strategier og metoder. Derfor fokuserer nogle af projekterne inden for temaet "Udsatte børn" også enten helt eller delvist på ledelsesudvikling. Kapitlet "Styrket ledelseskompetence" (kapitel 4) uddyber disse forhold.

### 3.5 Forældresamarbejde

En del af projekterne er som nævnt baseret på den faglige hypotese at det er afgørende at inddrage forældre til udsatte børn aktivt og systematisk i dagtilbuddets arbejde med børnene. I lyset heraf er det nødvendigt at ændre forældrenes indstilling både til barnet og til dagtilbuddet hvis man skal sikre at effekten over for udsatte børn rækker ud over den tid som børnene tilbringer i institutionen. Hvis dagtilbuddets indsats over for udsatte børn skal nytte på længere sigt og være mere end blot et midlertidigt pusterum, skal der også skabes ændringer i hjemmemiljøet.

#### Hypotese om forældresamarbejdet

Styrket forældresamarbejde øger det enkelte barns stabilitet og nedsætter risikoen for udsathed både på kort og lang sigt.

Inddragelsen af og samarbejdet med forældrene er altså vigtig ud fra et "helhedssyn" på barnet. Det er ikke tilstrækkeligt at skabe gode betingelser for udsatte børn i institutionsmiljøet. Det er nødvendigt at der også sker ændringer i både adfærd og holdninger i hjemmemiljøet, og at der er en vis overensstemmelse mellem de holdninger og den adfærd barnet møder hjemme og i dagtilbuddet. Ifølge nogle af disse projekter skal man nå ud over den holdning at ambitionen med indsatsen over for udsatte børn primært er at give børnene et pusterum i de timer de befinder sig i institutionen, velvidende at indsatsen ikke rækker til at gøre en forskel i hjemmemiljøet.

Der er flere indirekte målsætninger med at inddrage forældrene til de udsatte børn aktivt i arbejdet med børnene. En målsætning er at påvirke eller ligefrem "uddanne" forældrene til bedre at kunne håndtere de problemstillinger de oplever med deres børn. En anden målsætning er at skabe gode samarbejdsrelationer mellem forældre og institutionen. Det skal sikre at forældrene bakker op om dagtilbuddets arbejde med barnet, og at dagtilbud og forældre i fællesskab kan formulere "spilleregler" for barnet der gælder i begge miljøer.

Den aktive og udvidede inddragelse af forældrene i arbejdet med de udsatte børn fordrer et kompetenceløft hos personalet. Det gælder både i forhold til kommunikation og supervision og i forhold til at udvikle nye formidlingsmaterialer til forældrene og etablere alternative samværstider. Pædagogernes rolle og kompetencer bliver dermed udvidet til i højere grad også at være målrettet mod forældrene.



## Implementeringsstrategier til øget forældreinddragelse og -samarbejde

Nogle projekter fremhæver at det er et skisma at det ofte er sværest at nå de forældre der har størst behov for støtte fra dagtilbuddet. Ofte deltager de ikke i fx almindelige forældremøder etc. Derfor er der behov for alternative samværs- og formidlingsformer for at nå denne forældregruppe.

### Hypotese om alternative former for forældreinddragelse

Alternative former for forældreinddragelse styrker samarbejdet med forældre til udsatte børn og forbedrer dermed indsatsen over for disse børn.

Projekterne præsenterer flere forskellige metoder til at sikre en øget og bred forældreinddragelse. Nogle projekter fokuserer på at udvikle alternative kommunikationsredskaber – fx i form af videoproduktioner der informerer om hverdagen i dagtilbuddet, om "spilleregler" etc.

Andre projekter holder forældrearrangementer, familiekurser, temaaftener, infomøder etc. Disse arrangementer tjener ifølge projekterne to formål. De kan have karakter af decideret forældreundervisning der fx informerer forældrene om hvordan de bedst muligt kan støtte barnets kompetenceudvikling, skabe bedre struktur i hverdagen og forstå og ændre situationen i hjemmet. Samtidig kan de medvirke til at skabe bedre netværk forældrene imellem.

I nogle projekter arbejdes der med deciderede "familieklasser" hvor forældrene indgår i nogle længerevarende forløb i dagtilbuddet. I disse forløb deltager forældrene i aktiviteter sammen med deres børn og sammen med andre børn og forældre. Forældre og børns interaktion superviseres af pædagoger der efterfølgende rådgiver og vejleder forældrene. Familieklasserne giver forældrene øget indsigt i dagligdagen på institutionen og dermed redskaber til bedre at kunne forstå og tackle vanskelige situationer med deres børn. Samtidig giver det institutionen et klarere billede af relationen mellem det udsatte barn og forældrene. Det øgede kendskab til og samarbejde med hjemmet gør det ifølge projekterne lettere at iværksætte en sammenhængende indsats over for det udsatte barn. Bag ideen om familieklasserne ligger også tanker om inklusion. Aktiviteterne foregår typisk i det "normale" institutionsmiljø frem for at børnene (og deres forældre) tages ud af dagtilbuddet. Dermed integreres den specialiserede ydelse i barnets normalmiljø.

Det fremhæves også at det i forbindelse med arbejdet med fx familieklasser eller anden forældreundervisning er vigtigt at dagtilbuddet kan sætte fokus på forskellige kompetencer og ressourcer hos forældrene – dels for at undgå stemping af nogle forældre, hvilket kan præge børnenes indbyrdes relationer, dels for at styrke forståelsen forældrene imellem. I forlængelse heraf fremhæ-

ver flere af de projektbeskrivelser der fokuserer på forældresamarbejdet, at kommunikationen med forældrene bør være baseret på "anerkendende dialog".

### 3.6 Nye organisationsformer

En mindre del af projekterne inden for "Udsatte børn" handler om at afprøve eller implementere nye organisationsformer. De nye organisationsformer består fx i at en række dagtilbud organisatorisk set lægges sammen i større enheder under ledelse af en fælles "områdeleder", og i at der etableres ledelsesnetværk og/eller sparringsfora. Projekterne argumenterer for at overordnede organisationsstrukturer på dagtilbudsområdet har betydning for det enkelte dagtilbuds indsats over for udsatte børn.

#### Hypotese om nye organisationsformer

Nye organisationsformer på tværs af de enkelte dagtilbud styrker samarbejde, videndeling og kompetenceudvikling og skaber dermed bedre betingelser for indsatsen over for udsatte børn.

De nye organisationsformer skal dels styrke samarbejdet mellem de enkelte dagtilbud og mellem dagtilbuddene og andre relevante faggrupper, dels øge videndeling og kompetenceudvikling blandt personale og ledere i dagtilbuddene og dermed medvirke til en forbedret indsats over for udsatte børn. Nedenfor præsenteres en række eksempler på de nye organisationsformer som projekterne vil implementere.

#### Områdeledelse

Målet med at samle de enkelte dagtilbud i større enheder er først og fremmest at det giver gode muligheder for at samarbejde på tværs af institutionerne og dermed en række stordriftsfordele. Disse stordriftsfordele knytter sig både til økonomiske og praktiske forhold og til muligheder for videndeling.

I nogle projektbeskrivelser nævnes det fx at en ny fællesstruktur rent praktisk gør det lettere at arrangere efteruddannelse af pædagogerne. Det giver også mulighed for at trække på fælles ressourcer – fx i form af særlige ressourcepersoner der kan dække alle dagtilbud i området med ét fælles program. Desuden skaber de nye fællesorganisationer ifølge projekterne langt bedre betingelser for videndeling og pædagogfaglig refleksion på tværs af institutionerne, fx i forhold til arbejdet med udsatte børn. I forlængelse heraf mener flere kommuner at den nye fællesstruktur generelt højner det faglige niveau blandt pædagogerne og dermed også styrker arbejdet med udsatte børn.

### **Ledernetværk**

De nye organisationsformer giver ifølge projekterne også en række muligheder i forhold til ledelsesudvikling. Ligesom det er tilfældet for pædagoger og dagplejere, skaber de nye organisationsformer gode betingelser for kompetenceudvikling af ledelsesgruppen på tværs af de enkelte institutioner – bl.a. via etablering af ledernetværk. Hvordan en ny og styrket ledelsesstruktur løfter den pædagogiske kvalitet, vil blive uddybet nærmere i kapitel 4 om temaet "Styrket ledelseskompetence".

### **Sparringsfora i dagplejen**

Også i forhold til dagplejen er nye organisationsformer et væsentligt indsatsområde. Det fremhæves således i nogle af projektbeskrivelserne som et væsentligt mål at organisere de enkelte dagplejere i større enheder og derved etablere samarbejdsstrukturer og fælles fora dagplejerne imellem. I disse fora er der mulighed for erfaringsudveksling, videndeling, gensidig feedback etc. Det øgede samarbejde skaber også – ligesom i daginstitutionerne – bedre muligheder for at trække på ekstern bistand til kompetenceudvikling. I et projekt betegnes denne udvikling som en positiv proces i retning af at "afprivatisere" dagplejen, og ligesom med daginstitutionerne ses de nye samarbejdsstrukturer som et middel til at højne det faglige niveau og dermed skabe bedre betingelser for udsatte børn.

### **Tværfagligt samarbejde**

Endelig er de nye organisationsformer ifølge nogle projekter hensigtsmæssige i forhold til at styrke samarbejdet med en række af de øvrige aktører der har eller får kontakt med børnene – herunder SFO'er, socialrådgivere, sundhedsplejersker og lærere. Dette samarbejde kan især styrke indsatsen over for udsatte børn idet det kan sikre udveksling af iagttagelser mellem de forskellige instanser og dermed også skabe en bedre sammenhæng i tiltagene over for denne børnegruppe.



## 4 Styrket ledelseskompetence

Inden for temaet "Styrket ledelseskompetence" har 13 kommuner fået tildelt midler til at gennemføre udviklingsprojekter. Selvom projekterne i temaet har forskellige formål, er det en gennemgående opfattelse at ledelse har afgørende betydning for kvaliteten af det daglige pædagogiske arbejde der leveres i dagtilbuddene.

### Hypotese om styrkelse af kvaliteten i dagtilbud

God ledelse er en afgørende forudsætning for god kvalitet i dagtilbuddene, men nye krav og tiltag på dagtilbudsområdet nødvendiggør samtidig udvikling af både lederrollen og lederne selv.

Ledelse ses derfor også som en vigtig faktor i forhold til generelt at styrke kvaliteten på dagtilbudsområdet – hvad enten man i projekterne fokuserer på den overordnede ledelse og forvaltning af området på kommunalt niveau eller på den daglige ledelse af dagtilbuddene på institutionsniveau.

Som nævnt i kapitel 3 fremhæver flere projekter inden for temaet "Udsatte børn" at nye krav på dagtilbudsområdet og en dertilhørende ny opgaveportefølje har skabt et behov for at ledere og medarbejdere tilegner sig særlige kompetencer som understøtter dem i at kunne varetage disse nye opgaver. Denne tendens går igen inden for ledelsestemaet. Ifølge projektbeskrivelserne er der således – uanset projekternes øvrige fokus – behov for at styrke ledernes kompetencer til at varetage de opgaver som dagtilbuddene står over for i dag hvis kvaliteten af dagtilbudsområdet skal forbedres. Næsten alle projekterne indeholder aktiviteter der sigter mod at forbedre lederne til at kunne varetage ledelsesopgaven og imødekomme de nye udfordringer og opgaver der knytter sig til dagtilbudsområdet.

## 4.1 Tendenser på tværs af temaet

En del af projekterne fokuserer på at styrke ledelseskompetencen i forbindelse med indførelsen af områdeledelse som en ny ledelsesstruktur på dagtilbudsområdet. Andre projekter gennemfører forløb hvor ledelsen opkvalificeres til at kunne anvende konkrete ledelsesmetoder til forandringsprocesser, eller fokuserer på at gennemføre aktiviteter der skal udvikle specifikke værktøjer til ledelse. Endelig er det for andre projekter et fokuspunkt at der udvikles en rummelig og inkluderende pædagogik i dagtilbuddene.

Projekterne inden for ledelsestemaet gennemfører altså en lang række forskellige aktiviteter der grupperer sig inden for følgende fire fokusområder:

- Implementering af ny ledelsesstruktur
- Udvikling af nye metoder til ledelse af forandringsprocesser
- Udvikling af specifikke ledelsesværktøjer
- Udvikling af en rummelig og inkluderende pædagogik.

De fire fokusområder bliver uddybet i det følgende.

## 4.2 Implementering af ny ledelsesstruktur

I løbet af de seneste år har et stort antal kommuner gennemført en omstrukturering af forvaltningen og den ledelsesmæssige organisering på dagtilbudsområdet. For mange kommuner har det været et led i strukturreformens kommunesammenlægningsproces. I en del af kommunerne har man prioriteret at samle dagtilbud i større enheder og taget skridt til at indføre "områdeledelse" som en ny styringsform der fungerer mellem forvaltningen og lederen af den enkelte institution.

### Hypotese om indførelse af områdeledelse

Indførelse af områdeledelse vil med tiden resultere i bedre ledelse og dermed bidrage til bedre kvalitet i det pædagogiske arbejde i dagtilbuddene.

Ligesom det var tilfældet i en del af projekterne inden for teamet "Udsatte børn", er tendensen med at implementere områdeledelse også i fokus for en række af projekterne inden for "Styrket ledelseskompetence". På tværs af disse projekter ses implementeringen af områdeledelse som en vej til at forbedre kvaliteten i dagtilbuddene. Områdeledelse vil ifølge projekterne medvirke til at forbedre implementeringen af de kommunale strategier på området, ligesom de enkelte ledere vil kunne yde bedre støtte til pædagogerne i deres arbejde.

Fælles for disse projekter er desuden deres mål om at understøtte omstrukturingsprocessen ved at styrke lederne kompetencer til at kunne klare de nye ledelsesmæssige opgaver og krav som knytter sig til indførelsen af områdeledelse. I et af projekterne udvikler man fx et efteruddannelsesprogram (for ledere og souschefer i selvejende institutioner samt nøglepersoner i kommunalt regi) der giver kompetence i områdeledelse. På projektet sigter man dermed mod at understøtte samarbejdet mellem på den ene side områdeledelsen på kommunalt plan og på den anden side lederne og souscheferne i de selvejende institutioner.

I et andet projekt understøttes overgangen til områdeledelse ved at iværksætte et lederudviklingsprojekt. Her er målet at styrke kompetencerne hos de daglige ledere af dagtilbuddene og områdelederne på fire forskellige områder. Lederne får kompetenceudvikling dels i forhold til projekt- og procesledelse, dels i forhold til hvordan de pædagogiske læreplaner kan anvendes som et arbejds- og refleksionsredskab for medarbejderne samt et dynamisk ledelses- og styringsredskab. Desuden får lederne indsigt i hvordan "arbejdende netværk" mellem de daglige institutionsledere og områdelederne kan være værdifulde i forhold til strategi- og udviklingsarbejdet i dagtilbuddene. Endelig skal ledelsesudviklingsprojektet opbygge strukturer som kan sikre videndeling på tværs af dagtilbuddene og et særligt fokus på den pædagogiske indsats over for udsatte børn.

#### Hypotese om videndeling, dialog og samarbejde i forbindelse med områdeledelse

Videndeling, dialog og samarbejde mellem niveauerne i kommunen – dvs. forvaltningen, områdeledelsen og dagtilbuddene – er en afgørende forudsætning for at områdeledelse resulterer i bedre kvalitet i dagtilbuddene.

Netop samarbejdet og videndelingen mellem forvaltningen, områdeledelsen og dagtilbuddene er et af de mål der går igen i de projekter der søger at understøtte implementeringen af områdeledelse. I projektbeskrivelserne påpeges det således at styrket samarbejde, dialog og videndeling mellem disse forskellige niveauer er en afgørende forudsætning hvis områdeledelsesstrukturen til fulde skal bidrage til at udvikle det pædagogiske arbejde og dermed sikre bedre kvalitet i dagtilbuddene.

### 4.3 Nye metoder til ledelse af forandringsprocesser

Næsten alle projekterne inden for temaet "Styrket ledelseskompetence" indeholder som nævnt et element af ledelseskompetenceudvikling. En stor del af projekterne har derudover et særligt fokus på at implementere konkrete ledelsesmetoder til at understøtte forandringsprocesser i dagtilbuddene.

### Hypotese om ledernes rolle i forbindelse med forandringsprocesser

Det er vigtigt for kvaliteten i dagtilbuddene at lederne har kompetence til at fungere som faglige sparringspartnere og er i stand til at lede og coache medarbejderne ved gennemførelse af forandringsprocesser.

Projekterne fokuserer typisk på at forbedre ledernes evne til at håndtere og gennemføre forandringsprocesser for derigennem at kunne styrke det pædagogiske arbejde i dagtilbuddene. I en del af projektbeskrivelserne anses kompetenceudvikling inden for forandrings- og projektledelse således som vigtigt i forhold til at styrke ledernes evne til at forbedre kvaliteten i dagtilbuddene. Andre projekter fokuserer på ledernes kompetencer til at udvikle og evaluere egen praksis og den pædagogiske ledelse i dagtilbuddet samt på deres kompetence til at coache medarbejderne i dokumentations- og evalueringsprocesser. I den forbindelse ser mange af projekterne det som afgørende at lederne kan fungere som fagligt kompetente sparringspartnere for det øvrige personale.

Et par af projekterne retter i højere grad deres fokus mod virksomhedskultur og organisationsforhold i forsøget på at styrke ledelsen i dagtilbuddene.

### Hypotese om ledelsesformer og fælles værdigrundlag

Det er vigtigt at have en værdibaseret ledelsesform eller et fælles værdigrundlag for kommunens dagtilbud for at kunne udvikle kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Et projekt orienterer sig fx mod at udvikle og implementere en værdibaseret ledelsesform i forbindelse med en kommunesammenlægning. De strukturændringer der er forbundet med kommunesammenlægningen, gør det ifølge projektet nødvendigt at udvikle et fælles værdigrundlag for dagtilbuddene i den nye storkommune så man sikrer at det pædagogiske arbejde er af den fornødne kvalitet. I samarbejde med kommunens dagtilbudsledere udvikles værdigrundlaget på baggrund af en kulturanalyse af ledelsens betydning og rolle i forhold til kommunens virksomhedskultur på dagtilbudsområdet. Desuden kan metoder såsom LØFT (Løsningsfokuseret Tilgang), narrative fortællinger i organisationer og AI (Appreciative Inquiry) nævnes som eksempler på nogle af de organisationsudviklingsforløb som et af de andre, lignende projekter gør brug af for at implementere en anerkendende tilgang og en mere værdibaseret ledelsesform på dagtilbudsområdet.



Et andet projekt har som mål at indføre en innovativ og mere enkel pædagogisk ledelsesform udviklet på baggrund af lean-konceptet. Samtidig fokuserer projektet på at implementere en ledelsesform hvor anvendelsen af dokumentations- og evalueringsværktøjer for den pædagogiske praksis er en naturlig del af den daglige ledelse. Projektet giver dagtilbudsledere fra fem forskellige sammenlægningskommuner mulighed for at udvikle en ny fælles profil for den nye storkommune, mens et mere praksisnært mål for projektet er at skabe tid og rum til at involvere medarbejderne i de forskellige organisatoriske læreprocesser på dagtilbudsområdet.

#### 4.4 Udvikling af specifikke værktøjer til ledelse

Et af de projekter der skiller sig lidt ud inden for ledelsestemaet, har et særligt fokus på at udvikle en konkret metode til måling af kvalitet på dagtilbudsområdet.

På baggrund af en stor mængde kvantitative data om daginstitutionernes ressource- og organiseringsforhold, ydelse og effekt (indsamlet i forbindelse med de kommunale tilsynsbesøg) søger projektet at oparbejde en større viden om sammenhængen mellem dagtilbuddenes rammebetingelser i kommunen, ledelsens funktion og den pædagogiske kvalitet. På baggrund af disse data vil der efterfølgende blive udviklet en række overordnede ledelsesmæssige typologier – forskellige *best practice*-eksempler på dagtilbudstyper – som er karakteriseret ved en høj pædagogisk kvalitet og faglighed. Resultaterne af projektet vil på længere sigt blive integreret i kommunens strategiske og faglige ledelse af dagtilbudsområdet, og man forventer desuden at metoden også vil kunne anvendes i de fleste af landets andre kommuner.

#### 4.5 Udvikling af en rummelig og inkluderende pædagogik

En række af projekterne inden for ledelsestemaet sætter implementeringen af en rummelig og inkluderende pædagogik i dagtilbuddene i centrum for deres indsats.

##### Hypotese om ledelsens betydning i indsatsen over for udsatte børn

Hvis dagtilbuddenes indsats over for udsatte børn skal styrkes, er det afgørende at lederne opkvalificeres så de kan gå forrest i arbejdet med at udvikle en rummelig og inkluderende pædagogisk praksis.

Projekterne peger på at ledelsen spiller en helt afgørende rolle for at udvikle en rummelig og inkluderende praksis. Det overordnede organisatoriske og strategiske ansvar for dagtilbuddenes pædagogiske linje varetages af lederne. Det er derfor afgørende at ledelsen igangsætter de akti-

viteter og initiativer der er nødvendige, hvis dagtilbuddene skal udvikle og integrere en rummelig og inkluderende pædagogisk praksis.

Fælles for disse ledelsesprojekter er – ligesom i temaet "Udsatte børn" – at udviklingen af en rummelig og inkluderende praksis typisk er knyttet til forsøget på at styrke dagtilbuddenes indsats over for udsatte børn. Således søger et af projekterne specifikt at identificere og implementere en ledelses- og organisationspraksis der kan understøtte en tidlig intervention over for udsatte børn ved at udvikle inkluderende læringsmiljøer og dermed sikre en rummelig og inkluderende pædagogisk praksis. Et andet projekt vil skabe et fælles ledelses- og viden-grundlag for alle dagtilbud i kommunen med særligt fokus på inklusion og rummelighed i forhold til udsatte børn. Samme projekt opkvalificerer desuden ledernes kompetencer så de kan oparbejde en praksis som kan rumme udsatte børn inden for det almenpædagogiske arbejde og det "normale fællesskab" i dagtilbuddet. Samtidig udarbejder man kommunale handleplaner for hvordan ledelsen kan sikre at der anvendes fælles strategier, og at der er et vedvarende fokus på udsatte børn.

#### Hypotese om udvikling af en rummelig og inkluderende praksis

En styrkelse af det tværfaglige samarbejde i kommunerne er en forudsætning for at udvikle en rummelig og inkluderende praksis i dagtilbuddene.

Hvis kvaliteten i dagtilbuddene skal forbedres, er det – ifølge de projekter der søger at udvikle en rummelig og inkluderende praksis – også afgørende at styrke det tværfaglige samarbejde i kommunerne. Således indeholder et af projekterne fx et indsatsområde der har fokus på at styrke og effektivisere samarbejdet mellem det social-, special- og almenpædagogiske arbejdsfelt med særligt fokus på børns trivsel og selvværd. Et andet projekt gennemfører organisationsudviklingsinitiativer til forbedring af det tværfaglige samarbejde i kommunen og inddrager også andre personalegrupper end pædagoger – fx sundhedspersonale og socialrådgivere – som følger nogle af projektets udviklingsforløb. Ud over dette søger projektet at indføre nye styrings- og ledelsesformer (såsom områdeledelse) der kan varetage ledelsesopgaver som fx tilsyn med institutionerne, anvendelse af støttepædagogkorps og kontraktstyring. Den nye ledelsesform understøtter ifølge projektet også den overordnede målsætning om rummelighed og inklusion på de forskellige organisatoriske niveauer på dagtilbudsområdet.

## 4.6 Generelle aktiviteter som støtter projekternes indsatser

Projekterne inden for ledelsestemaet gennemfører desuden en række andre forskellige aktiviteter der skal understøtte de målsætninger som er beskrevet i de ovenstående afsnit (implementering af en ny ledelsesstruktur, udvikling af hhv. nye metoder til ledelse af forandringsprocesser, specifikke ledelsesværktøjer og en rummelig og inkluderende pædagogik).

Nogle af aktiviteterne er direkte møntet på at forbedre ledelseskompetencen i dagtilbuddene, mens andre i højere grad har en mere generel karakter i form af aktiviteter der understøtter indsatsen i projekterne eller generelt styrker det pædagogiske arbejde i dagtilbuddene.

### **Styrkelse af dokumentations- og evalueringsindsatsen**

En del af ledelsesprojekterne arbejder specifikt på at styrke dokumentations- og evalueringsindsatsen i dagtilbuddenes pædagogiske praksis. Typisk er dette dog snarere et middel end det egentlige mål for projekterne. Tendensen med at have fokus på dokumentation og evaluering gælder i særlig grad for projekter der har til formål at implementere ledelsesmetoder til forandringsprocesser. Et styrket fokus på dokumentations- og evalueringsindsatsen af den pædagogiske praksis betragtes som et vigtigt redskab når ledelsen ønsker at iværksætte forandringsprocesser i dagtilbuddet for at forbedre kvaliteten af det pædagogiske arbejde. Desuden fremhæves det gennemgående i projekterne at ledernes rolle som rådgivere og sparringspartnere over for det pædagogiske personale i forhold til dokumentation og evaluering er et afgørende element hvis indsatsen på området skal styrkes.

### **Etablering og styrkelse af netværksrelationer i kommunen**

En anden aktivitet som ligeledes medvirker til at understøtte projekternes indsatser generelt, er etablering og styrkelse af netværksrelationer. Næsten alle projekterne inden for ledelsestemaet indeholder initiativer der er rettet mod at forbedre og udvikle netværksrelationerne på dagtilbudsområdet i kommunerne – bl.a. som en konsekvens af strukturændringerne i kølvandet på kommunesammenlægningerne.

Nogle projekter sætter aktiviteter i gang for at styrke de vertikale netværksrelationer i kommunen, dvs. forbedre relationerne og samarbejdet mellem medarbejderne i forvaltningen, en evt. områdeledelse og lederne og personalet i selve dagtilbuddet. Denne type projekter har forskellige forventninger til hvad netværksrelationerne vil kunne bidrage til. Fx forventer nogle projekter at netværksaktiviteterne vil bidrage til en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne på området, mens andre projekter ser etableringen af netværk som et vigtigt led i at sikre implementeringen af den kommunale børnepolitik eller som et middel til at lette overgangen til områdeledelse.

En anden gruppe projekter forsøger at udvikle netværksrelationerne horisontalt. De fokuserer på at etablere og støtte de ledelsesnetværk der går på tværs af de enkelte institutioner/områder i kommunen. Eksempler på disse netværksaktiviteter er supervision af coachinggrupper for ledere, afholdelse af workshops og pædagogiske dage, etablering af website/intranet og anvendelse af logbøger på nettet som videndelings- og evalueringsværktøj. Denne type projekter arbejder altså typisk med en målsætning om at forbedre ledernes dialog og udveksling af erfaringer (fx videndeling i forhold til ledelsesmetoder, pædagogiske redskaber i praksis og indsatsen over for udsatte

børn). Desuden anser enkelte projekter styrkede netværksrelationer i ledelsesgruppen som et middel til at sikre en mere ensartet og tilfredsstillende kvalitet i dagtilbuddene.

# 5 Kost, ernæring og bevægelse

I alt 11 projekter falder ind under ansøgningspuljens tredje tema, "Kost, ernæring og bevægelse". Projekterne inden for dette tema fokuserer især på at øge det fysiske aktivitetsniveau i dagtilbuddene. En del projekter handler således overvejende eller udelukkende om at skabe en mere fysisk aktiv hverdag for børnene. Nogle projekter sigter dog mod et mere generelt sundhedsløft for børnene hvori kost og ernæring også indgår som en væsentlig faktor, men det er typisk som et supplement til det primære fokus på bevægelse og fysisk aktivitet.

Projekterne inden for temaet kan også ses i sammenhæng med læreplanstemaet "Krop og bevægelse" fordi en del af projekterne udspringer af arbejdet med dette læreplanstema. Dette arbejde har gjort det tydeligt for nogle kommuner og dagtilbud at der er behov for øgede kompetencer og redskaber for at kunne arbejde med netop dette læringsområde.

## 5.1 Tendenser på tværs af temaet

Projekterne benytter sig af forskellige tilgange i bestræbelserne på at opnå målet om et øget sundhedsfokus i dagtilbuddene. Overordnet set kan man identificere seks tilgange som går på tværs af de 11 projekter:

- Fokus på sundhed i dagtilbuddene
- Opkvalificering af personalet
- Særlige ressourcepersoner
- Kulturforandringer og implementering af nye politikker
- Forældresamarbejde og udvikling af sunde vaner
- Afdækning af eksisterende praksisser.

Disse tilgange bliver uddybet i det følgende.

## 5.2 Fokus på sundhed i dagtilbuddene

Fælles for projekterne inden for temaet er en ambition om at gøre sundhed til et fokusområde i dagtilbuddene, herunder at personale, børn og forældre bliver mere bevidste om betydningen af sund kost og bevægelse.

### Hypotese om øget fokus på sundhed

Øget fokus på sundhed i dagtilbuddene er væsentligt for børns sundhed både på kort og på lang sigt.

Målet er at den øgede bevidsthed skal skabe såvel holdningsændringer som ændret praksis, både i dagtilbuddene og hjemme, og derigennem resultere i sundere vaner og en mere aktiv hverdag for børnene. Samtidig understreger mange af projekterne vigtigheden af at fastholde og udvikle børnenes glæde ved bevægelse.

De fleste projekter opererer med både kort- og langsigtede mål for deres indsats. Intentionen er generelt at tiltagene skal styrke børnenes sundhed her og nu, men samtidig også grundlægge gode vaner hos dem på længere sigt. I forhold til dette langsigtede mål er det ifølge flere af projekterne særligt vigtigt at børnene forbinder bevægelse med noget sjovt og positivt.

### Sundere livsstil giver bedre indlæring og øget livskvalitet

For nogle projekter er målet på kort sigt at styrke børnenes indlæringsevne via en sundere hverdag. Disse projekter fokuserer på forbindelsen mellem på den ene side fysisk aktivitet og sund kost og på den anden side øget indlæringsevne og motivation.

### Hypotese om sund kost og fysiske aktiviteter

Sund kost og fysiske aktiviteter styrker indlæringsevnen og -motivationen, støtter den motoriske udvikling og giver gladere børn.

Et øget fysisk aktivitetsniveau ses således som et middel til at styrke børnenes motivation, nysgerighed og udvikling. Enkelte projekter fremhæver også at et øget fokus på fysiske aktiviteter i dagtilbuddene støtter børnenes motoriske udvikling. Desuden beskæftiger flere af projekterne sig med børnenes generelle velbefindende. Argumentet er her at en sundere livsstil og en mere aktiv hverdag skaber gladere børn med højere livskvalitet.

### **Sundhedsindsats er særligt gavnlig for udsatte børn**

Flere af projekterne nævner at fedme og inaktivitet er et stigende problem i dagtilbuddene. Ifølge projektbeskrivelserne er det ofte udsatte børn der er overvægtige, fejlnærede og inaktive. Derfor fokuserer nogle projekter også på forbindelsen mellem fedme, inaktivitet og social udsathed og på ernæring i relation til negativ social arv.

#### **Hypotese om sundhedsindsatsens særligt positive effekt for udsatte børn**

Øget fokus på sundhed i dagtilbuddene giver på kort sigt glidere børn, større trivsel, styrket koncentration og bedre indlæringssevne for børn generelt og har en særligt positiv effekt for udsatte børn.

I forlængelse heraf fremhæver nogle projekter at et mere langsigtet mål med at øge det fysiske aktivitetsniveau i dagtilbuddene er at lægge kimen til sundere vaner hos børnene med henblik på at forebygge fedme, diabetes og andre livsstilssygdomme. Det gælder for børnene generelt, men altså for udsatte børn i særdeleshed. Nogle projektbeskrivelser fremhæver også at et øget fokus på fysisk aktivitet har en inkluderende effekt i forhold til de udsatte børn. Dermed kan der ifølge nogle projekter altså være en særlig gevinst for udsatte børn ved at arbejde med kost og bevægelse.

Et enkelt projekt fokuserer i relation hertil særligt på at styrke den sundhedsfremmende indsats over for børn med anden etnisk baggrund end dansk. Ifølge projektet får en stor andel af disse børn dårligere ernæring end deres danske kammerater. Der er derfor behov for at gøre en særlig indsats over for netop disse børn og at give deres forældre mere information om betydningen af sund kost og bevægelse.

### **5.3 Opkvalificering af personalet**

Ligesom det var tilfældet med både "Udsatte børn" og "Styrket ledelseskompetence", er opkvalificering af personalet i dagtilbuddene også et omdrejningspunkt for projekterne inden for temaet "Kost, ernæring og bevægelse". Nogle af projekterne satser primært på opkvalificering af personalet i daginstitutionerne eller dagplejerne, mens andre især fokuserer på at øge lederens kompetencer inden for området.

#### Hypotese om implementering af en sundhedsfremmende praksis

Opkvalificering af personalet i forhold til både ernæring og fysisk aktivitet er en nødvendig forudsætning for at implementere en sundhedsfremmende praksis i dagtilbuddene.

Det daglige personale er ifølge flere projektbeskrivelser den altafgørende faktor i forhold til at integrere større fysisk aktivitet og en sundere livsstil i dagtilbuddene. Derfor fokuserer størstedelen af projekterne primært på at øge personalets kompetencer inden for sundheds- og bevægelsesområdet. Et led i denne opkvalificering er bl.a. at personalet i højere grad bliver bevidste om betydningen af deres egen rolle i forhold til sundhedsfremmende tiltag i dagtilbuddet. Personalet har desuden behov for både øget viden og konkrete redskaber til at skabe aktiviteter og lærings-situationer hvori kost- og bevægelselementerne indgår.

#### Hypotese om personalets behov i forhold til kost- og bevægelsesområdet

Personalet har brug for øget viden, redskaber til at igangsætte konkrete aktiviteter og en øget bevidsthed om egen status som rollemodeller i forhold til kost- og bevægelsesområdet.

Nogle projekter har som mål at uddanne alle medarbejderne i sundheds- og bevægelsesrelaterede emner som ernæring, fysiske legeaktiviteter, hygiejne etc. Ud over at øge personalets egen viden på området er det i flere projekter også en målsætning at de ansatte skal opkvalificeres til bedre at kunne formidle sammenhængen mellem sundhed, sygdom, mad og bevægelse til børnene. Flere projekter understreger også at personalet skal opkvalificeres i forhold til at kunne inddrage børnene aktivt i arbejdet med kost, krop og bevægelse på en positiv måde. Personalet skal altså agere rollemodeller og tage initiativ til aktiviteter og bevægelse.

Et projekt fremhæver at pædagogerne allerede har tilstrækkelig teoretisk viden om vigtigheden af at børnene fx er fysisk aktive, men at de til gengæld mangler viden om og praktiske redskaber til at udvikle konkrete lærings-situationer hvori netop bevægelsesaktiviteter og kostfokus indgår. Dette projekt satser bl.a. på at give pædagogerne redskaber til og interesse for at igangsætte lege og bevægelsesaktiviteter med børnene.

Enkelte projekter fremhæver at pædagogerne generelt har brug for opkvalificering for bedre at kunne identificere de børn der har et særligt behov for en indsats i forhold til kost og/eller bevægelse, og for at kunne iværksætte opfølgende tiltag eller handleplaner over for disse børn, fx børn med overvægtsrisiko eller børn med motoriske vanskeligheder. Et projekt arbejder med at



udvikle en håndbog i sansemotorisk screening der skal støtte pædagogerne i dette arbejde. Et andet projekt arbejder med særlige handleplaner for børn med "bekymrende sundhedsudvikling".

Kompetenceudviklingen af medarbejderne foregår typisk på kurser og seminarer eller på personale- og temadage i institutionerne. Andre fora kan være netværksmøder, fælles "work-camps" eller sparringssessioner hvor forskellige institutioner eller dagplejere inden for kommunen udveksler erfaringer, ideer og konkrete metoder til at styrke integrationen af kost- og bevægelsesaspektet i hverdagen.

## 5.4 Særlige ressourcepersoner

En anden tilgang til opkvalificering inden for temaet "Kost, ernæring og bevægelse" er brugen af særlige ressourcepersoner der fx optræder som "forandringsagenter" eller "sundhedsambassadører". Disse ressourcepersoner skal fungere som inspiratorer eller vejledere for det øvrige personale og være med til at implementere bedre sundhedspraksisser i dagtilbuddene.

### Hypotese om særlige ressourcepersoner

Særlige ressourcepersoner kan inspirere det øvrige personale og give det konkrete redskaber til bedre at kunne integrere fysisk aktivitet i børnenes hverdag.

I nogle projekter varetages funktionen af en eller flere af de fastansatte pædagoger som videreuddannes inden for kost- og/eller bevægelsesområdet. I andre projekter satser man i stedet på eksterne personer med særlig kompetence inden for sundhedsområdet som i kortere eller længere tid bliver tilknyttet et eller flere af kommunens dagtilbud. I et projekt har man fx valgt at uddanne en række "videnpersoner" der skal fungere som sparringspartnere og konsulenter i dagtilbuddene. De eksterne ressourcepersoner skal typisk også sikre en koordineret og samlet indsats på tværs af de enkelte dagtilbud i kommunerne.

Ressourcepersonernes rolle varierer lidt fra projekt til projekt, men typisk skal de inspirere personalet og børnene og øge deres motivation til at arbejde med kost og/eller bevægelse. Derudover skal de udbrede viden om sundhedsområdet og om konkrete metoder til arbejdet, og endelig være med til at integrere nye kost- og bevægelsespraksisser og en øget bevægelseskultur i dagtilbuddenes hverdag.

Et eksempel er et projekt hvor en række pædagoger skal uddannes til "legepiloter". Legepiloternes funktion er at gøre børnene mere fysisk aktive ved at opfinde nye og fysiske lege der appelle-

rer til og motiverer dem. Det gør de bl.a. ved at bruge elementer fra børnenes stillesiddende legekultur og deres favoritlegetøj. Ved at inkorporere disse elementer i de nye bevægelseslege vil børnene ifølge projektbeskrivelsen i højere grad få interesse for at bevæge sig. Et vigtigt mål for projektet er således også at børnene opnår større glæde ved aktiv leg. Legepiloternes rolle er desuden at hjælpe de øvrige ansatte til at blive bedre til at lege med børnene så fysisk aktivitet i højere grad bliver en integreret og naturlig del af hverdagen.

Et andet projekt har valgt at uddanne en motorikkonsulent som skal foretage screeninger af børnene i alle kommunens dagtilbud med henblik på at udarbejde målrettede handleplaner til de enkelte dagtilbud for hvordan de kan forbedre deres indsats i forhold til fysiske aktiviteter.

Et enkelt projekt har valgt at oprette ressourcefunktionen som et decideret fysisk videncenter hvor der er ansat en bevægelseskonsulent som dagtilbuddene løbende kan henvende sig til for at få inspiration og vejledning til arbejdet.

## 5.5 Kulturforandringer og implementering af nye politikker

Nogle projekter understreger ledelsens ansvar i forbindelse med arbejdet med at indføre de sundhedsfremmende tiltag i dagtilbuddene.

### Hypotese om ledelsens betydning for et øget fokus på sundhed i dagtilbud

Ledelsen spiller en væsentlig rolle i forhold til at sikre en opprioritering af sund kost og fysisk aktivitet i dagtilbuddene og skal støtte kulturforandringer og implementering af nye sundhedspolitikker.

Udviklingen af et generelt fokus på sundhed ses af projekterne som en gennemgribende forandring i dagtilbuddenes kultur som ledelsen nødvendigvis må understøtte på en professionel måde. Ledelsen skal skabe de fornødne rammer for en ny praksis og fremme den nødvendige kulturændring og forandringsproces.

I tilknytning hertil handler nogle af projekterne om indførelse af mad- og bevægelsespolitikker i institutionerne eller i kommunerne generelt. Disse politikker skal tilskynde en sundhedsfremmende praksis i dagtilbuddene og skabe klare rammer og rutiner for arbejdet med kost og bevægelse – rammer som fx kan udmøntes i specifikke kost- eller bevægelsesplaner for enkelte eller flere børn. I et projekt arbejder man fx med at udvikle en sundhedsportal på kommunens hjemmeside der skal understøtte implementeringen af sundhedspolitikken. I disse projekter fremhæves det at lederne skal opkvalificeres så de bedre bliver i stand til at implementere de nye rammer og rutiner

og støtte forandringsprocessen. Opkvalificeringen kan fx foregå via en diplomuddannelse i forandringsledelse (jf. forrige kapitel om styrket ledelseskompetence).

Ambitionen om at skabe kulturændringer i forhold til kost og bevægelse rækker i nogle projekter ud over selve dagtilbuddene og gælder også i forhold til forældrene. I flere projekter fremhæves det således at det er nødvendigt at skabe adfærds- og holdningsændringer hos forældrene – bl.a. for at sikre en bæredygtig indsats i forhold til en sundere livsstil hos børnene.

## 5.6 Forældresamarbejde og udvikling af sunde vaner

Ifølge flere af projektbeskrivelserne er det nødvendigt at sætte ind både i dagtilbuddene og over for forældrene hvis man vil øge børnenes sundhed og sikre udviklingen af sunde vaner. Flere af projekterne understreger derfor vigtigheden af at forældrene indgår i dagtilbuddenes overordnede strategi for at øge sundheden og det fysiske aktivitetsniveau hos børnene.

### Hypotese om forældrenes betydning i forhold til sundhedsindsatsen

Ved at præge forældrenes indstilling til kost og bevægelse øger man chancerne for at sundhedsindsatsen rækker ud over den tid børnene tilbringer i dagtilbuddet.

Det er altså afgørende at forældrene har forståelse for betydningen af at børnene opnår en sundere livsstil. Det er også vigtigt at forældrene (ligesom personalet i dagtilbuddene) har en positiv indstilling til sund kost og motion så de kan præge børnenes opfattelse i samme retning og dermed skabe grundlaget for en sundere livsstil hos børnene. I nogle tilfælde kræver det væsentlige kultur- og adfærdsændringer hos forældrene.

### Hypotese om fremme af fysisk aktivitetsniveau og gode kostvaner i hjemmemiljøet

Det er vigtigt at forældrene har den nødvendige viden og de fornødne redskaber til at fremme børnenes fysiske aktivitetsniveau og gode kostvaner i hjemmemiljøet.

Kommunerne anvender forskellige strategier til at involvere forældrene i de sundhedsfremmende tiltag. Nogle projekter holder oplæg for forældrene, fx om forældrenes status som rollemodeller over for børnene og om sammenhængen mellem på den ene side barnets fysiske og psykiske sundhed og på den anden side ernæringsrigtig kost og motion. Nogle holder større temaarrangementer hvor fx pædagoger, sundhedspersonale, bevægelseskonsulenter og forældre deltager. Sigtet er generelt at tilbyde forældrene en eller anden form for "uddannelse" i forhold til emnet

og at skabe dialog med dem om børnenes sundhed. Samlet set er målet at styrke forældrenes kompetencer og motivation til at understøtte børnenes sundhedsmæssige udvikling.

Ud over den teoretiske information til forældrene arbejder enkelte projekter også med via konkrete øvelser og eksempler at introducere forældrene til metoder og lege der kan øge børnenes fysiske aktivitetsniveau. Et projekt foreslår således at det sædvanlige forum for at mødes med forældrene ("forældrekaffen") bl.a. bruges til fysiske aktiviteter såsom skattejagt eller idræt. I denne sammenhæng lægger man bl.a. vægt på at forældrene får inspiration til hvordan de selv kan stimulere børnenes fysiske aktiviteter i hjemmet.

Nogle projekter sigter mod at udarbejde dagtilbuddets kost- og bevægelsespolitikker i samarbejde med forældrene for at sikre at forældrene støtter og føler forpligtelse over for initiativerne. En kommune har også valgt at udarbejde fælles retningslinjer for forældresamarbejdet i forhold til den sundhedsfremmende indsats.

Andre projekter arbejder med individuel rådgivning af forældrene. Et enkelt projekt tilbyder også hjemmebesøg. Et eksempel på individuel rådgivning er et projekt der fokuserer på indsatsen over for overvægtige børn og deres familier. Hvis man skal forebygge eller afhjælpe overvægt, er det ifølge projektbeskrivelsen helt afgørende at inddrage familien. Med afsæt i en "familierådslagning" udarbejdes der i dette projekt individuelle "livsstilshandleplaner" mellem dagtilbuddet og det enkelte hjem der har behov for en særlig indsats.

## 5.7 Afdækning af eksisterende praksis som grundlag for nye strategier

Enkelte projekter har et mere teoretisk sigte. Målet med disse projekter er en kvalitativ og kvantitativ dataindsamling med henblik på at afdække de involverede dagtilbuds eksisterende sundhedspraksisser. Formålet med denne afdækning er bl.a. at udvikle en fælles begrebsramme og et samlet koncept for en forebyggende indsats på tværs af de enkelte dagtilbud i kommunen.

### Hypotese om en sundhedsfremmende og forebyggende indsats i dagtilbud

Det er vigtigt at kommunerne formulerer en samlet strategi så der kan udvikles en sundhedsfremmende og forebyggende indsats på hele dagtilbudsområdet.

Via observationer og interview med personalet afdækkes det enkelte dagtilbuds forståelse af og praksisser i forhold til sundhed. Det sker med henblik på at identificere indsatsområder og formulere mål og handleplaner for udviklingen af en sundhedspraksis i det enkelte dagtilbud. Desuden

skal dataindsamlingen skabe et videngrundlag der kan danne baggrund for tilrettelæggelsen af kommunens fremtidige indsatser i forhold til kost, bevægelse, sundhed og forebyggelse på dagtilbudsområdet, bl.a. ved at identificere best practice-eksempler i kommunen.

Et projekt vil indhente erfaringer fra ind- og udland i forhold til børn og sundhed med henblik på at kunne tilrettelægge en ny strategi for kommunens indsats på området. Et andet projekt satser på udvikling af en bedre kost- og bevægelsespraksis ved at nedsætte udvalg hvor pædagoger, ledere og eksterne fagfolk på baggrund af deres forskellige kompetenceområder sammen skal udvikle retningslinjer for en ny sundhedspraksis i kommunen.

Et enkelt projekt benytter sig også af såkaldte "forskerbørn". Forskerbørnene er en udvalgt gruppe børn der bliver observeret, interviewet og fulgt i et vist tidsrum hver uge af en dagplejer der registrerer hvordan børnene oplever og reagerer på de sundhedsfremmende tiltag. Dagplejerne udveksler disse erfaringer i et fælles forum og diskuterer hvordan den sundhedsfremmende proces forløber, og hvordan den evt. skal justeres.



## 6 Skov-, natur- og idrætstilbud

Det sidste tema i ansøgningspuljen indeholder projekter der fokuserer på "Skov-, natur- og idrætstilbud". I alt 16 projekter har fået tildelt midler inden for dette tema. Overordnet set er det kendetegnende for projekterne inden for temaet at de alle indeholder et mål om at styrke børns fysiske udfoldelse.

### 6.1 Tendenser på tværs af temaet

Det er ifølge projekterne vigtigt at idræt og bevægelse indgår som et naturligt element i børnenes hverdag i dagtilbuddet. Nogle af projekterne peger på at fokus på og inddragelse af naturen og naturelementer i dagtilbuddene kan have stor betydning, bl.a. fordi naturoplevelserne – ud over at give børn indsigt i og forståelse for naturen – netop kan understøtte dagtilbuddenes arbejde med at skabe mere fysisk aktivitet for børnene.

Nogle projekter fokuserer på idrætselementet i temaet, og andre på naturdelen. De fleste af projekterne har dog idræts- og bevægelselementet som hovedfokus, mens naturelementet for det meste betragtes som et middel til at understøtte en fysisk aktiv hverdag i dagtilbuddet. Eftersom langt de fleste af projekterne inden for dette tema altså fokuserer på bevægelselementet, er der også mange fællestræk i forhold til projekterne inden for temaet "Kost, ernæring og bevægelse".

Følgende to fokusområder præger altså projekterne inden for dette tema:

- Idræt og fysisk aktivitet
- Natur og naturoplevelser.

I det følgende beskrives fællestræk og forskelle ved dette temas projekter og de forskellige aktiviteter og initiativer som projekterne vil iværksætte for at nå deres overordnede mål om at styrke børns fysiske udfoldelse.

## 6.2 Idræt og fysisk aktivitet i dagtilbuddene bidrager til en aktiv og sund livsstil for børn

På tværs af projekterne er der bred enighed om at bevægelse og fysisk aktivitet er et vigtigt indsatsområde i forhold til børns udvikling. Færre og færre børn har et liv hvor de aktivt deltager i idrætstilbud eller på anden måde udfolder sig fysisk. Disse børn har større risiko for sygdom, ligesom de risikerer at komme i dårligere fysisk form og få en langsommere motorisk udvikling. Desuden nedsætter den fysiske inaktivitet også børnenes generelle energiniveau. Samlet set har disse faktorer ifølge projekterne i sidste ende negativ indflydelse på børnenes koncentrationsevne og hæmmer derved deres læring (jf. kapitel 5 om temaet "Kost, ernæring og bevægelse").

### Hypotese om idrætstilbud og fysiske aktiviteter i dagtilbuddet

Det er afgørende at der etableres idrætstilbud og tilrettelægges fysiske aktiviteter i dagtilbuddet for at modvirke livsstilssygdomme hos børnene og styrke deres motoriske udvikling og koncentrations- og indlæringssevne.

Alle de projekter som søger at støtte op om en aktiv livsstil for børn, understreger vigtigheden af at der etableres idrætstilbud og tilrettelægges aktiviteter i dagtilbuddet som understøtter målet om fysisk aktive børn i dagligdagen. Derudover påpeges det også i mange af projekterne at indsatsen skal understøtte dagtilbuddene i deres arbejde med udmønte læreplanstemaet "Krop og bevægelse".

Etableringen af idrætstilbud og tilrettelæggelsen af fysiske aktiviteter i dagtilbuddene er ifølge projekterne således vigtigt i forhold til dagtilbuddenes indsats for at styrke børns motoriske udvikling og deres indlærings- og koncentrationsevne.

### Opkvalificering af personalet

Det er kendetegnende for de fleste projekter hvor idræt og fysisk aktivitet er i fokus, at dagtilbudspersonalet skal opkvalificeres så det får styrkede kompetencer til at igangsætte initiativer hvor idræt og børns bevægelse er i centrum.

### Hypotese om opkvalificering af personalet og særlige ressourcefunktioner

Der er behov for opkvalificering af personalet og for særlige ressourcefunktioner der kan inspirere igangsættelsen af idræts- og bevægelsesaktiviteter, for at kunne motivere børnene til større fysisk aktivitet og for at kunne integrere idræt og bevægelse i dagtilbuddenes hverdag.



Gennem disse aktiviteter har dagtilbuddene mulighed for at styrke børns motoriske færdigheder og modvirke de negative fysiske virkninger såvel som de indlærings- og koncentrationsmæssige problemer der følger af børnenes fysiske inaktivitet. På længere sigt er det også hensigten med flere af projekterne at det styrkede idrætsfokus i dagtilbuddene skal være med til at øge deltagelsen i idræts- og bevægelsesaktiviteter, også uden for dagtilbuddet. Desuden kan et styrket idrætsfokus modvirke de problemer som et lavt fysisk aktivitetsniveau – i dagtilbuddet såvel som i hjemmet – kan give børnene.

I projekterne bliver personalet undervist i det pædagogisk-teoretiske udgangspunkt for at medtænke idræt og bevægelse i den daglige pædagogiske praksis. Desuden får personalet undervisning i hvordan dagtilbuddet kan tilrettelægge det daglige pædagogiske arbejde så idræt og bevægelse bliver et særskilt prioriteret område. Fx opkvalificeres personalet i et af projekterne til at kunne igangsætte motoriske aktiviteter for børn og bliver samtidig i stand til at knytte aktiviteterne til flere læringsprocesser og -forløb for børnene.

En anden metode til at tilrettelægge kompetenceudviklingsforløb for personalet er at opkvalificere et antal udvalgte medarbejdere i dagtilbuddet så de kan fungere som ressourcepersoner med særlig viden inden for idræts- og bevægelsesområdet. Grundtanken er at det øvrige personale i dagtilbuddet efterfølgende kan søge vejledning og trække på den viden som disse ressourcepersoner besidder (jf. kapitel 5 om "Kost, ernæring og bevægelse").

I et af disse projekter gennemgår to pædagoger fra hver af kommunens dagtilbud et længerevarende uddannelsesprogram der har til formål at øge fokus på sammenhængen mellem krop, bevægelse og læringsmiljøets betydning for udviklingen af børns opmærksomhed og sansemotorik. På længere sigt er det hensigten med projektet at ressourcepersonerne spreder denne viden til kolleger, og at man derved dels forbedrer mulighederne for børnenes kropslige udfoldelser, dels styrker børnenes kropslige kompetencer og dels reducerer antallet af børn med koncentrationsproblemer og sansemotoriske vanskeligheder.

Et andet projekt går lidt anderledes til værks ved at give et større antal pædagoger en diplomuddannelse i idræt og/eller natur. Her er det målet at disse "idræts- og naturambassadører" efterfølgende skal fungere som et "udrykningshold" der kan kvalificere kommunens dagtilbud i deres arbejde med idræt og natur. I samme projekt uddannes desuden et antal "idrætscoaches" som skal kunne give det øvrige personale inspiration til at tilrettelægge fysiske legeaktiviteter for børnene.

I andre projekter etablerer man særlige fysiske rammer der skal understøtte indsatsen for at øge idræt og bevægelse i dagtilbuddene. Et projekt vil fx oprette et lege- og bevægelsescenter og vil desuden facilitere og etablere partnerskaber mellem dagtilbud og idrætsforeninger i kommunen.

Gennem deres forbedrede viden om fysiske aktiviteter bliver personalet i dagtilbuddene dermed bedre rustet til at tilrettelægge idræts- og bevægelsesinitiativer for børnene. I et andet projekt opretter man et videncenter for bevægelse som skal sikre øget fokus på fysiske aktiviteter i dagtilbuddene. Desuden har centret til opgave at få forældrene til at fokusere på hvordan idræt og bevægelse i højere grad kan integreres i deres børns dagligdag. På længere sigt er det projektets mål at der bliver færre overvægtige børn og færre motorisk svage børn i kommunen.

### 6.3 Natur og naturoplevelser styrker læreprocesser og understøtter en fysisk aktiv hverdag

En del af projekterne inden for temaet arbejder desuden med et yderligere fokus på skov- og naturelementer. Her er den faglige hypotese at oplevelser i naturen kan være med til at understøtte en mere fysisk aktiv hverdag i dagtilbuddene. Derudover vurderer projekterne at en større inddragelse af skov- og naturelementer i dagtilbuddene er et særdeles brugbart redskab til at styrke børns læreprocesser.

#### Hypotese om naturoplevelser og et styrket naturfagligt miljø i dagtilbuddet

Naturoplevelser og et styrket naturfagligt miljø i dagtilbuddet udvikler børns læreprocesser, skaber nye muligheder for børnenes sociale fællesskab og understøtter desuden en mere fysisk aktiv dagligdag for børn i dagtilbud.

Bl.a. fremhæves det at projekternes initiativer også er med til at kvalificere og komplementere dagtilbuddenes arbejde med læreplanstemaet "Naturen og naturfænomener". Således peger mange af disse projekter på det vigtige i at gøre oplevelser i naturen tilgængelige for børn i dagtilbud fordi der i et skov- og naturmiljø opstår nye læringsrum som fx gør det muligt at tilrettelægge "æstetiske læreprocesser" for børnene. Desuden er det ifølge projekterne vigtigt at inddrage skoven og naturen i den pædagogiske praksis fordi det styrker børns interesse i og nysgerrighed over for naturoplevelser og opbygger deres viden om og forståelse af naturen.

Målet for de projekter der lægger vægt på naturelementet i dette tema, er derfor typisk at styrke det naturfaglige miljø i dagtilbuddet og at opkvalificere personalet så det opnår kompetencer til at anvende naturen og tilrettelægge naturoplevelser i forbindelse med det pædagogiske arbejde.

I et projekt etablerer man fx en naturbase med udendørs og indendørs værksteder, og samtidig bliver personalet opkvalificeret i at arbejde med natur og bevægelse i praksis, herunder pædagogiske metoder og måder at dokumentere arbejdet på. I projektet påpeges det desuden at et vel-fungerende naturfagligt miljø og viden om at arbejde med naturen giver mulighed for at etablere

unikke læreprocesser med ro og tid til fordybelse. Dermed er der mulighed for at forbedre børnenes koncentration og indlæring i forhold til forskellige læringsområder.

Også andre projekter planlægger at styrke børns naturoplevelser ved at udvikle tilsvarende væresteder i naturområder (fx et "udebevægelsesrum") eller ved at forbedre de nuværende fysiske rammer i et bestemt naturområde (fx i et eksisterende besøgslandbrug). Et af projekterne udvikler fx en "naturekspeditionsrute" som fokuserer på natur- og idrætselementet i de aktiviteter og læringsprocesser der forekommer for børnene på ruten.

Nogle projekter knytter i højere grad natur og naturoplevelser til arbejdet med at udvikle børns motoriske, indlæringsmæssige og sociale kompetencer. Projekterne fremhæver at børns deltagelse i aktiviteter i et naturmiljø, øger rækkevidden af den pædagogiske indsats fordi oplevelser i naturen skaber nye betingelser for det sociale fællesskab i børnegruppen og gruppens legemiljø. Ifølge et af projekterne styrker aktiviteter der tilrettelægges i naturen, fx udsatte børns muligheder for at bruge deres kompetencer på nye måder fordi naturoplevelserne skaber alternative samværs- og fællesskabsformer børnene imellem.



## Del II: Med forskernes øjne

I de følgende to kapitler kommenterer og perspektiverer to forskere kortlægningen af den samlede pulje af udviklingsprojekter. De to forskere sammenligner de ideer, tendenser og hypoteser som kortlægningen beskriver, og som altså rører sig i praksisfeltet, med de hypoteser og tendenser der aktuelt præger forskningen på området.

De to forskere er lektor, ph.d. Bente Jensen og lektor Lejf Moos der begge er ansat ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet. De er eksperter inden for hhv. udsatte børn i dagtilbud og pædagogisk ledelse. En nærmere præsentation af dem findes i kapitel 2 i afsnittet "Forskerpanel og projektgruppe".

Eksperternes bidrag er et udtryk for deres egne meninger og vurderinger.



# 7 Bedre kvalitet i dagtilbud med fokus på udsatte børn

Af Bente Jensen

## 7.1 Introduktion

”Udsatte børn” er, som kortlægningen fremhæver, ansøgningspuljens største tema, idet lidt over halvdelen af projekterne, dvs. 44, falder ind under denne kategori. Dette er ikke overraskende, da der i årene lige op til udbuddet af puljen for det første var stort fokus på forskning i social arv og de samfundsmæssige konsekvenser, dette problem har, herunder betydningen af tidlige indsatser i daginstitutioner (Ploug, 2007; Jensen, 2005). For det andet lagde puljen stor vægt på, at dette tema var i fokus, også som følge af at loven om pædagogiske læreplaner netop var vedtaget og under implementering (Socialministeriet, 2004). Ifølge evalueringen af implementering af loven om pædagogiske læreplaner er der netop en stor udfordring relateret til læringsaspektet, som ligger i loven, og som specifikt relateres til arbejdet med udsatte børn (Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender, 2007). Dette forhold antyder, at man i daginstitutioner kan opfatte problematikken om udsatte børn som en problematik, der rækker ud over det almene i dagtilbudets kerneopgaver. Det antyder endvidere, at der ikke er en samlet definition af og konsensus om begrebet ”udsatte børn” eller om, hvilke pædagogiske udfordringer der knytter sig til. Det er heri, artiklen tager sit afsæt.

Nærværende artikel omhandler forskningsmæssige perspektiver på de tendenser, der ligger i projekterne fra ansøgningspuljen ”Bedre kvalitet i dagtilbud” med fokus på udsatte børn. De tendenser, som artiklen gennemgår og diskuterer, er følgende:

- Opkvalificering af personalemæssige ressourcer
- Udvikling af den pædagogiske praksis – og forskellige tilgange
- Fokus på forældresamarbejde og -inddragelse
- Nye organisationsformer – implementering af indsatser.

Men først indkredsnes tendenser i de måder, hvorpå udsatte børn defineres eller afgrænses i projekter og i forskningen. Sagt på en anden måde: Der foretages indkredsnings af problemstillingen "udsathed og det at skulle forbedre indsatsen over for socialt udsatte børn". Artiklen sammenfattes i overvejelser over sammenhænge mellem definitionen på udsatte børn, typer af indsatser og de bagvedliggende problemstillinger, som er identificeret og udgør grundlaget for de aktuelle udviklingstendenser i projekterne i puljen.

Sammenfattende lægges op til at vurdere udviklingsprojekterne ud fra et aktørperspektiv og med *empowerment* som overordnet værdigrundlag, dvs., at tendenser perspektiveres ud fra deres bidrag til at medinddrage såvel udsatte børn som forældre som aktører i deres eget liv. Projekter, der sigter imod kvalificering af pædagoger, vurderes ud fra de samme kriterier, dvs., at begreber som ejerskab og motivation for læring og øgede kvalifikationer relateret til de nye udfordringer bliver centrale.

## 7.2 Udsatte børn – hvem er de, og hvad ved vi?

Definitionen på udsatte børn varierer i udviklingsprojekterne, lige fra at der tales om "gråzonebørn", der ikke er berettiget til specialpædagogisk bistand, til at der tales om "for tidligt fødte børn" og børn med en følelsesmæssig krise og specifikke diagnoser, der berettiger til bistand i PPR-regi. Desuden rummer projekterne definitioner på udsatte børn som børn i en socioøkonomisk udsat position.

Forskningsmæssigt ser vi samme tendens til, at begrebet "udsatte børn" er defineret upræcist og mangetydigt. Gennem tiden har den danske lovgivning og forskning sat fokus på forskellige aspekter, når udsatte børn identificeres. Vi har set begreber som "børn præget af omsorgssvigt", "risikobørn", "børn med særlige behov", "sårbare eller truede børn" og "børn med særligt behov for støtte". I forskningsprogrammet om social arv anvendtes betegnelserne "børn præget af negativ social arv" (Ploug, 2005; Jensen, 2005) og "socialt udsatte børn" (Jespersen, 2006). I et review over den nationale forskning, som er udarbejdet i forbindelse med HPA-projektet (*Handlekompetencer i pædagogisk arbejde med udsatte børn og unge – indsats og effekt*) (Jensen et al., 2007) om udsatte børn og unge fra slutningen af 1980'erne og frem til i dag, konkluderer Ebsen (2007), at der kun er leveret få præcise beskrivelser af, hvem de udsatte børn er. I stedet omtales denne gruppe med en række forskellige termer. Bag de forskellige begreber og terminologier ligger forskellige syn på barnet, på problemstillinger vedrørende udsatte børn og dermed også på de handlemuligheder, der udpeges som mulige indsatser. Senest har Socialforskningsinstituttet opsummeret de samme tendenser og påpeget, at det mest entydige resultat, der kan hentes fra den internationale forskning, er, at "social udsathed opstår, når risikofaktorer i bestemte kombinationer optræder over længere tid, og det er ophobningen, der belaster børn, og den, som derfor må undgås" (Ploug, 2007). Selvom heller ikke denne definition er særlig præcis eller hand-



lingsanvisende i forhold til at opstille mål for indsats, bidrager den til, at opmærksomheden rettes imod barnets omgivelser, når der tales om udsathed.

Det, der således er blevet mere og mere tydeligt i forskningen, er, at der er sket en bevægelse fra et snævert individsyn til et risikofaktorsyn (Jørgensen, 1993, 2002) og videre til begreber om social arv (Jensen, 2005; Ploug, 2005) i en identifikation af problemstillinger vedrørende udsatte børn. Der sættes på den måde større fokus på barnets opvækstbetingelser, herunder risikofaktorer i familien og miljøet i bredere betydning, end på det enkelte barns individuelle problemer og børn med fysiske/psykiske handicaps.

Foruden definitioner på udsathed viser den forskning, der undersøger, hvad hverdagslivet i daginstitutioner betyder for udsatte børn, hen til to grundlæggende forskellige synsvinkler. På den ene side, at det nytter at gøre en tidlig indsats, og at tidlige indsats, der bygger på målrettede og systematiske programmer, har gode chancer for at fremme udsatte børns livschancer gennem øget fokusering på læring og social udvikling (Jensen, 2007; Bennett, 2005; Zoritch, 2007). På den anden side, at institutioners hverdagsliv i sig selv indebærer en række risikofaktorer, i og med at der er eksklusionsprocesser og -mekanismer på færde, som trækker i den anden retning (Palludan, 2005). Ud fra den sidste synsvinkel er hele problemfeltet vedrørende daginstitutioners betydning for udsatte børn analyseret i en optik, der problematiserer institutionernes "ulighedsskabende" eller "fastholdende" virkning, selvom noget helt andet er intentionen.

En sammentænkning af disse to tilgange – i et dobbelt perspektiv mellem på den ene side arbejdet for at fremme alle børns læring og kompetencer og på den anden side det at modarbejde social eksklusion – er forsøgt indfanget forskningsmæssigt i undersøgelsen *Kan daginstitutioner gøre en forskel?* (Jensen, 2005, 2007) og videreført mere konkret med henblik på intervention i HPA-projektet (Jensen et al., 2007). De to projekter bygger på følgende definition af socialt udsatte børn:

*Socialt udsatte børn ses som børn, der er eller kan blive udsatte i institutioner, skolen og det senere uddannelsessystem som konsekvenser af en række socialt belastende baggrundsfaktorer som forældres indkomst, uddannelsesniveaue, arbejdsløshed, familiestatus og i yderste konsekvens børnesager. (Jensen et al., 2007)*

Det, der i denne sammenhæng samler udviklingsprojekterne, er, at de samlet set hælder til den synsvinkel, at tidlig indsats over for udsatte børn gør en positiv forskel. Samtidig hælder flere af projekterne til det dobbelte perspektiv, at de vil arbejde mere målrettet med inkluderende pædagogik og anerkendende forældrearbejde. Hvad angår de definitioner på udsatte børn og problemstillinger, som indsatsen rettes imod, er det dog mere uklart, hvad der er det definatoriske og teoretiske grundlag for indsatsen.

I afsnittet om udvikling af den pædagogiske praksis (afsnit 7.4) skal de to perspektiver forfølges yderligere ved at se på tendenserne i udviklingsprojekterne og uddybes i forhold til de dilemmaer og udfordringer, der ligger heri, som forskningen udpeger, når målet er at forbedre indsatsen over for udsatte børn.

### 7.3 Opkvalificering af personalemæssige ressourcer

En gennemgående tendens i projekterne er behovet for kompetenceudvikling, dvs. opkvalificering af de personalemæssige ressourcer. Der er ifølge projektbeskrivelserne asymmetri mellem på den ene side pædagogens oplevede kompetencer og på den anden side den udvidede opgaveportefølje, der er knyttet til ny lovgivning og den lange række af nye krav, der stiller pædagogerne over for nye udfordringer. De pædagoger, der er involveret i projekterne, udtrykker et behov for opkvalificering i forhold til det at kunne screene børn og omsætte screeningen i konkrete strategier for de pågældende børn. Rationalet er således tydeligvis, at systematisk screening og faste procedurer, der sikrer et individuelt tilpasset tiltag, styrker indsatsen over for udsatte børn.

Denne tilgang – den individorienterede – er delvis i modstrid med en anden tilgang til indsatsen over for udsatte børn, som identificeres i forskningen på området, nemlig den innovative tilgang, som projekterne også fremhæver. Denne pointe tages op efterfølgende i indkredsningen af udviklingsprojekternes visioner om at udvikle en ny pædagogisk praksis relateret til arbejdet med udsatte børn.

Forskningen understøtter disse tendenser, idet det er påvist, at pædagoger som faggruppe inden for en kort årrække er blevet udfordret væsentligt på deres faglighed. Den pædagogiske kerneopgave har ændret sig radikalt fra at handle om at skulle give børn omsorg og tryghed og være et forebyggende tilbud (Socialministeriet, 2001) til nu at skulle handle om at bidrage til alle børns læring og kompetenceudvikling med indførelse af loven om pædagogiske læreplaner (Socialministeriet, 2004) og at sætte specifikt fokus på udsatte børn set i dette læringsperspektiv. Implementeringen af den nye opgave medfører i sig selv en række store udfordringer, der sætter den pædagogiske faglighed og pædagogers viden, kompetencer og læring i fokus på helt nye måder. Ifølge første del af evalueringen af lovens implementeringsgrad volder dette skift store vanskeligheder både generelt og mere specifikt i relation til det at sætte ind med læringsperspektivet i forhold til udsatte børn (Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender, 2007). Dertil kommer, at pædagogerne rundt omkring i landets institutioner oplever en lang række andre store udfordringer i forbindelse med institutionsomlægninger og -sammenlægninger, områdeledelse, struktureform, besparelser etc. (et fund som bl.a. er identificeret i HPA-projektet (Jensen et al., 2007), se [www.dpu.dk/hpa](http://www.dpu.dk/hpa)).

Undersøgelser understøtter således den tendens, vi ser i udviklingsprojekterne, nemlig at pædagogerne selv fremhæver et behov for ny viden og opdaterede kvalifikationer, som kan gøre dem i stand til at håndtere nye udfordringer (jf. bl.a. Jensen et al., 2005; Ploug, 2007). Undersøgelsen *Kan daginstitutioner gøre en forskel?* (Jensen, 2005, 2007) bekræfter tendensen og konkretiserer desuden, hvordan udfordringerne opfattes forskelligt af pædagogerne med konsekvenser for det videre daglige arbejde. Institutioner, som samlet set håndterer opgaven innovativt, er kendetegnet ved at prioritere arbejdet med viden og interne læreprocesser i personalegruppen højt og at møde udfordringerne som en passende mulighed for øget pædagogisk faglighed. Institutioner som omvendt enten forholder sig mere kritisk til det at skulle omstille sig eller føler sig overrumplede, kan identificeres ved, at de "sætter hælene i", forholder sig afventende eller bliver helt opgivende.

Forskning i pædagogisk opkvalificering i daginstitutioner antyder, at kursusforløb og andre former for kompetenceudviklingsforløb må forventes at blive omsat i en konkret implementering, hvis og kun hvis aktørerne, dvs. det pædagogiske personale, opnår en følelse af ejerskab til projektet, dets bagvedliggende ideologi, videngrundlag og teser (Jensen, 2005, 2007; Jensen & Rasbech, 2007). Inden for forskning i læring og udvikling på arbejdspladser og implementering generelt (Dahler-Larsen, 2001) og mere specifikt i daginstitutioner (Jensen et al., 2005) har det således vist sig, at begreber som refleksion, dialog, erfaring og transformation af viden er centrale forudsætninger for udvikling hen imod en fastlagt hensigt. Dvs., at det i en analyse af udviklingsprojekterne vil være nyttigt at se på, hvordan medarbejderne inddrages i projektet i forbindelse med at omsætte den tilegnede viden til videnbaserede handlinger i det praktiske arbejde med udsatte børn og unge (Jensen & Rasbech, 2007). Det videnmæssige aspekt anses for at være en nødvendig forudsætning for øgede handlemuligheder – men det omvendte er også tilfældet: at professionens handlingserfaringer er vigtige forudsætninger i arbejdet med viden. Viden ses således på nye måder og transformeres ved at sætse stærkt på samspejlet mellem elementerne viden og handling og den omgivende sociale kontekst (jf. bl.a. Berger & Luckmann, 2003).

Det er således kun, når sådanne koblinger mellem viden, handling, dialog og refleksion lykkes, at et lokalt udviklingsarbejde får succes, målt på om deltagerne selv oplever, at egne kompetencer styrkes. Det sker imidlertid, som vist tidligere (jf. bl.a. Wahlgren et al., 2002; Jensen et al., 2005), ikke af sig selv, at længevarende forandringer initieres og fastholdes. En række forhold må medtænkes; nogle er allerede identificeret i forskningen, mens andre vedvarende identificeres i udviklingsprocesser, der sigter imod læring og kompetenceudvikling i arbejdslivet.

I udviklingsprojekterne viser det sig, at ansøgerne efterspørger større viden om børns generelle udvikling, om forskellige pædagogiske teorier og om metoder til konkret at omsætte en sådan viden i nye måder at arbejde med handleplaner for gruppen af udsatte børn på. Udviklingsprojekterne peger endvidere på, at der er et stort behov for at opbygge en fælles viden om det pæda-

gogiske arbejde med udsatte børn. Forskningen understøtter som sagt de tendenser, som udviklingsprojekterne peger på: at pædagoger opfatter de nye udfordringer forskelligt, men at de er fælles om at udtrykke et stort behov for viden om problemfeltet udsatte børn, viden om og hand-  
leerfaringer med en konkretiseret ny praksis og i den sammenhæng viden om nye pædagogiske metoder.

## 7.4 Udvikling af den pædagogiske praksis

Udviklingsprojekterne fremhæver forskellige eksempler på nye pædagogiske metoder over for udsatte børn. Den overordnede og gennemgående metode, som mange af projekterne fokuserer på, er en "inkluderende pædagogik", dvs. måder, hvorpå man kan gøre det muligt at rumme en stor del af de udsatte børn inden for den almindelige børnegruppe i dagtilbuddet. Denne metodiske tilgang står grundlæggende i modsætning til en mere "kompenserende" tilgang, som retter sig imod fejl- og mangelsøgning hos det udsatte barn. I nogle projekter sættes der konkret fokus på, hvordan der kan arbejdes med inkluderende fællesskaber, der har som mål at finde barnets ressourcer og kompetencer. Rationalet bag en del af projekterne er, at struktureret leg fungerer godt som middel til inklusion og læring for de udsatte børn, mens andre tiltag lægger vægt på, at naturen og naturoplevelser er en god ramme for inklusion og læring, dog uden at specificere, hvad antagelserne bygger på. Flere steder anvendes konkrete metoder såsom børneinterview, observation og videoptagelser, der skal gøre det muligt at arbejde med børnenes initiativer og gå videre ud fra deres kompetencer, dvs., at erfaringsopsamling opfattes både som en evalueringsmetode og som et værktøj i dagligdagen.

Der er tydeligvis et skisma i hele tematikken om visitationer. Disse opfattes overvejende som en måde at stigmatisere udsatte børn på, og når der samtidig er et stort behov for ressourcer, retter nogle af udviklingsprojekterne sig imod alternative måder at få disse ressourcer tilført på. Det betyder, at der søges nye veje for at opnå ressourcerne i stedet for at visitere børn, der måske ikke har brug for en indsats. Dette skisma er tematiseret i nogle af udviklingsprojekterne i en bestræbelse på at gøre op med de traditionelle metoder og rette nye krav imod "systemet". Dvs., at visse udviklingsprojekter retter sig imod at få udløst de samme ressourcer blot til andre, mere inkluderende pædagogiske opgaver. Men projekterne understøtter samlet set den forskningsbaserede antagelse om, at der er en række barrierer for, at radikalt alternative løsninger får deres "gang på jorden". Disse barrierer kan bl.a. være faglige og "territoriale konflikter" mellem dagtilbud og PPR og dårligt samarbejde som følge deraf.

Forskningen viser på samme måde, at pædagoger er mere fortrolige med at tænke "mangelsynet" ind, når det drejer sig om at identificere børn med vanskeligheder – en tradition, som endvidere ser ud til at hænge sammen med hele bevillingssystemet og med den pædagogiske grunduddannelse (jf. Jensen, 2005). Det nævnes i institutionerne, der indgik i undersøgelsen fra 2005,

at støttebevillinger skal gå gennem PPR, sagsbehandler og/eller en anden form for tværfaglige organer. Dvs., at hjælpeforanstaltninger såsom en støttepædagog kun bevilges, hvis institutionen netop kan udpege barnets vanskeligheder og særlige behov. Traditionen har tilsyneladende sat sig godt fast i hele systemet, hvilket i sig selv kan blive et problem, idet dette øger risikoen for, at social arv-problematikker uintenderet bliver fastholdt eller forstærket gennem samfundets institutioner og tiltag.

Sammenfattende kan man på baggrund af den danske undersøgelses resultater fra 2005 (Jensen, 2005) og en senere opdatering (Ploug, 2007) om selve opgaven vedrørende udsatte børn sige, at daginstitutionerne i deres pædagogiske arbejde stadig placerer sig inden for en af følgende to retninger: en kompensationsorienteret og en innovationsorienteret. De to retninger kan skitseres som to paradigmer, der kæder børnesyn, pædagogiske principper og forventninger sammen og angiver et bestemt læringssyn. Det nærmere indhold i disse strategier er sammenfattet i følgende figur, der samler de pointer, der er præsenteret ovenfor:

De to paradigmer – en sammenligning (fra Jensen, 2005)

	Kompensationsorientering	Innovationsorientering
Den pædagogiske opgave	Omsorg Opdragelse Relationsarbejde	Dannelse Opdragelse Kombination af relations- og didaktisk arbejde, læring
Indsatser	Mangler Intellectuelle, sociale og følelsesmæssige problemer	Ressourcer Kompetenceudvikling i fokus
Effekt	Luftforandring Åndehul	Kompetenceløft 'Gøre en forskel'

I den internationale forskning er samme to hovedkategorier identificeret i forbindelse med en analyse af nationale curricula (Bennett, 2005). På den ene side findes et holistisk perspektiv (også her kaldet innovation), og på den anden side ses et mere akademisk perspektiv (her kaldet kompensatorisk). I kraft af de nævnte forskelle i børnesyn, pædagogiske principper og læringssyn vil de to tilgange efter al sandsynlighed have vidt forskellige konsekvenser for resultaterne af indsatser over for udsatte børn.

Sammenfattende arbejdes der i udviklingsprojekterne på at integrere nye pædagogiske metoder i en samlet pædagogisk strategi for institutioner og på et kompetenceløft i forhold til de konkrete udfordringer, som dette indebærer. Gennemgående søger de pædagogiske metoder, som udvik-

lingsprojekterne sigter imod, i vid udstrækning at lægge sig op ad det innovative paradigme. Der tales om ressourcer hos barnet og metoder, der fremmer disse, og om anerkendende pædagogik og inddragende og værdsættende forældrearbejde. Som konkrete pædagogiske metoder nævnes Marte Meo-metoden og systemisk forældrearbejde og social adfærdsregulering, herunder karaktergivning. Endvidere er social inklusion et af nøglebegreberne i projekternes indkredsning af nye pædagogiske metoder. Det er dog samtidig kendetegnende for projekterne, at de ikke er så tydelige og konkrete, i forhold til hvad de faktisk vil gøre rent metodisk.

Det store spørgsmål bliver, hvordan man konkret kommer fra "retorikken", som angiver et resourcesyn og bestræbelsen på inklusion frem for compensation, til en reel ændring af den pædagogiske praksis i retning af det innovative paradigme. Den store udfordring er i den sammenhæng, at "traditionen", der vægter et individuelt perspektiv, ser ud til at tage over, når det gælder hele problematikken om udsatte børn, som vi så det identificeret i *Kan daginstitutioner gøre en forskel?* (Jensen, 2005).

Dette er tydeligvis et område, der skal udvikles, og projekterne angiver også, at deres overordnede formål er udvikling og implementering af nye metoder, hvilket indikerer, at metoderne p.t. ikke er afklarede. Det sidste kan måske igen ses som et udtryk for, at det nævnte "mangelsyn" har været det fremherskende som tradition, og når et resourcesyn og en innovativ tilgang skal sættes i centrum for pædagogiske metoder, mangler der derfor redskaber. Det kan også ses som et udtryk for, at problemindkredsningen er upræcis, hvilket naturligvis må få konsekvenser for metodevalg og -udvikling. Det må anses for at være en stor udfordring i de kommende år, i såvel udviklingsprojekter som forskningen, at skabe bedre sammenhæng mellem problemidentifikation og indsats (jf. kommende publikation, Mehlbye & Jensen, 2007).

## 7.5 Fokus på forældresamarbejde og -inddragelse

En del af projekterne baserer sig på den tese, at det er afgørende at inddrage forældrene aktivt og systematisk i dagtilbuddets arbejde med børnene. Der lægges op til, at forældrene herigen-nem forventes at ændre indstilling til barnet og til dagtilbuddet.

Der ses i projekterne tendenser til, at en indirekte målsætning er at ændre forældrenes holdninger og adfærd og at uddanne dem mv. Men der er også påvist det skisma, at de forældre, der har mest brug for dette, er de forældre, som dagtilbuddet har sværest ved at nå, hvilket vidner om en holdning om, at forældrene skal "rettes til". Dette er endnu et eksempel på, hvor hårdnakket "fejlsøgningskulturen" er slået igennem, også når det er forældrearbejdet, der er i fokus. Der gøres dog i flere udviklingsprojekter store bestræbelser på at anlægge et andet og mere komplekst syn på forældrearbejdet og en metode, der bygger på et inddragende aktørperspektiv. "Familieklasser" er et eksempel på et projekt, der søger større grad af medinddragelse, inklusion

og kommunikation med forældrene. Projektets metoder, der søger at indbygge anerkendende dialog og kommunikationsformer, er udtryk for det innovative rationale, dvs., at der bygges på et værdigrundlag om menneskers ret til at blive inddraget som aktører i deres eget liv.

Forskningen kan bidrage til at øge opmærksomheden på vigtigheden af at have fokus på proces og struktur i forbindelse med forældreinddragelse. Det er påvist, at forældrenes kommunikation med børnene, deres omsorg og nærvær i forhold til børnene og deres uddannelse er vigtig, men at særlig støtte til forældrene ikke altid er nok; der skal mere til, når forældre-barn-relationer skal udvikles og støtte dagtilbuddets indsatser.

Det engelske EPPE-studie "*The Effective Provision of Pre-School Education*" (Sammons et al., 1997-2003) finder, at deltagelse i dagtilbud (på engelsk: pre-school) har en signifikant positiv effekt på børns sociale adfærd, men viser, at børnenes hjemmelæringsmiljø er af større betydning for deres sociale og kognitive udvikling. Statistisk set har hjemmelæringsmiljøet ifølge denne forskning stærkere indflydelse på børnenes udvikling, end dagtilbuddet har. Derfor inddrages såkaldte *family factors* metodisk i projektet, herunder forældrenes uddannelse, beskæftigelse og arbejds historie, familiestrukturen samt barnets "dagtilbudshistorie" set i sammenhæng. Men også forældreattituder, læringsaktiviteter i hjemmet (fx om forældrene læser for barnet, lærer det børnerim, ser tv sammen og taler om det, der foregår) opfattes som faktorer af betydning for effekten. En række af disse faktorer inddrages derfor i beskrivelser af best practice, dvs. som del af den indsatsform, som EPPE-studiet på baggrund af et komparativt effektstudie anbefaler politikere og praktikere. Den forskningsbaserede antagelse er således, at effekterne af de indsatser, der sættes ind med i dagtilbuddet rettet imod børnene, øges, hvis dette suppleres med en forældrerettet indsats.

Bronfenbrenner går ud fra sit økologiske perspektiv på børns udvikling et skridt videre, idet han ved en gennemgang af en række interventionsstudier (Bronfenbrenner, 1975) fandt, at der kan opnås positive effekter og måske bedre effekter af indsatser, der er "family-centered rather than child-centered" (ibid., side 550), og som især har fokus på inddragelse af mødre (ibid., side 563). Der er vist forskningsmæssigt belæg for, at når der skal planlægges indsatser over for udsatte børn, må det foregå ved at foretage ændringer på det økologiske niveau, dvs. ved at gennemføre ændringer både i barnets nære omgivelser i hverdagen og i familiens omgivelser, heriblandt ændringer i adgangen til sundhedsvæsenet, ernæring, boligforhold, beskæftigelse, forældrenes sociale relationer i deres nabolag samt programmer i ældre klasser med fokus på pasning af børn og bedre status for forældre etc. De sidstnævnte tilgange understreger, hvilke konsekvenser det får at have et overordnet billede af udsathedsproblematikken og et teoretisk og empirisk grundlag at bygge sin hypotese op om vedrørende indsatser over for udsatte børn.

Når perspektivet er kontekstuel frem for individualistisk i forhold til udsatte børn, som vi ser det i såvel EPPE-studiet som i Bronfenbrenners teori, men også i socialpsykologiske studier som anlægger et *resilience*-perspektiv (bl.a. Werner & Smith, 1992), får det konsekvenser for indsatsen og for de forventninger, man kan have til effekterne og de metoder, hvormed effekter måles. Effekterne af kontekstuel forankrede indsatser sigter overordnet imod målinger af børns kompetenceudvikling, læring og livschancer i bred forstand frem for fx reduktion af deres asociale adfærd. Også andre effektmål kunne være relevante, fx i hvilken udstrækning det lykkes at inddrage og medinddrage børn og forældre i indsatsen, eller på hvilke måder det såkaldt inkluderende dagtilbudsmiljø kan identificeres. Forskningen om forældreinddragelse har vist gode resultater, når der sættes på empowerment, uddannelse og deltagelse i dagtilbuddets aktiviteter parallelt med barnet, hvilket angiver, at når man arbejder med empowerment som værdigrundlag, skal forældrene tages alvorligt som aktører i deres eget liv, og potentialerne skal være i centrum. Det skal dog understreges, at dette ofte vil overskride det almene dagtilbuds kerneopgaver.

I udviklingsprojekterne ser vi eksempler på forsøg, der overskrider grænserne mellem det enkelte dagtilbuds indsats og forældrearbejdet som led i en samlet politisk satsning i en hel kommune, der tilbyder forældreuddannelse, forældreinvolvering i børnenes liv og læring i hverdagen i institutionen, men også eksempler på en mere snæver tilgang til forældrearbejdet, hvor adfærdsregulering og karaktergivning er repræsenteret.

## 7.6 Nye organisationsformer

En del af udviklingsprojekterne handler om at udvikle og implementere nye organisationsformer i arbejdet med udsatte børn. Der er tale om at sammenlægge dagtilbud i større enheder, fx i form af områdeledelse, og dette begrundes i et ønske om og et behov for fra politisk hold at samle de økonomiske og faglige ressourcer ud fra antagelsen om, at der derved bliver mulighed for yderligere videndeling og tværfagligt samarbejde. I den sammenhæng er også nye ledelsesformer og kompetencer et af de centrale omdrejningspunkter – et område, der behandles mere dybdegående af lektor Lejf Moos i næste kapitel i delrapporten (kapitel 8). Videndeling er et behov, der fremhæves i projekter som en vigtig del af indholdet og metoden, og som vi så det i forskningen om kompetenceudvikling og kvalificering af pædagoger (jf. afsnit 7.3), er der behov for at skaffe rum, muligheder og lokale fora, som kan forankre videndelingen.

Der lægges i udviklingsprojekterne op til, at man organiserer sig i en ny struktur, som antages at fremme mulighederne for i praksis at arrangere efter- og videreuddannelse og at trække på faglige ressourcer i fællesskab. På den måde menes det faglige niveau at kunne højnes, herunder at arbejdet med udsatte børn kan understøttes. Mht. dagplejen er nye organisationsformer på vej i retning af at "afprivatisere" dagplejen og skabe videndeling og erfaringsudvekslingsfora dagplejere imellem og mellem dagplejere og andre dagtilbudsgrupper. Et tredje aspekt af nye organisa-



tionsformer handler om at øge mulighederne for at styrke det tværfaglige samarbejde med bl.a. SFO'er, socialrådgivere, sundhedsplejersker og lærere med henblik på at skabe større sammenhæng mellem indsatser over for udsatte børn.

Forskningsmæssigt har vi set, at netop sådanne nye organisationsformer ønskes af pædagogerne selv og opfattes som nødvendige rammebetingelser for, at den interne udvikling af viden, faglighed, handlemuligheder og kvalificering styrkes og gør indsatsen over for udsatte børn mere optimal end hidtil (Jensen, 2005; Ploug, 2007). Hertil påpeger flere undersøgelser, at pædagogernes kvalificering og ændring af pædagogisk faglighed kræver tid og ressourcer til at kunne indgå i de fora, som de nye organisationsformer lægger op til og muliggør på det strukturelle plan. Men ét er struktur, noget andet er de konkrete processer, som skal til for at skabe egentlig udvikling. Implementeringsforskning relateret til institutionel udvikling (Jensen & Rasbech, 2007), forskning i innovation og arbejdslivslæringsforskning (Siggaard, 2007; Høyrup, 2006; Elkjær, 2005) angiver, at medarbejderes faglige udvikling fordrer såvel ydre rammer, som muliggør nye organisationsformer, som indre betingelser, der fremmer institutionel læring fokuseret på fællesskaber om læring, dvs., at videndeling knytter sig til fælles videngenerering og -udvikling.

I det igangværende HPA-projekt (Jensen et al., 2007) viser det sig, at den institutionelle læring kræver en systematisk omlægning af organisationsformer for pædagoger og ledere, herunder konkret planlægning af et udviklingsforløb og modeller for forandring. Endvidere bygges der i det pågældende projekt på den overordnede hypotese, at læring gennem institutioner eller videndelingsfora i større målestok kun kan igangsættes og implementeres, hvis og når der opnås en følelse af ejerskab til projektet. Dette fund støttes af fremherskende forskning inden for læringsteori. De samme tendenser blev identificeret i et kvalitativt studie af et igangværende udviklingsprojekt rettet imod kompetenceudvikling med fokus på udsatte børn i Roskilde (Jensen et al., 2005). Her blev det også tydeligt, at konkret handling rettet imod forandring af praksis kræver nye organisationsformer både eksternt og internt.

I udviklingsprojekterne er der gjort tiltag i retning af at arbejde organisatorisk med viden, deling af viden i netværk og også på tværs af institutioner og bredere mellem faggrupper, hvilket alt sammen kræver nye organisationsformer. Udfordringen bliver at arbejde med og kaste lys over erfaringer med, hvordan ydre rammer påvirker dette arbejde, og hvilke organisationsformer der bedst fremmer mulighederne for at udvikle nye pædagogiske metoder til gavn for udsatte børn.

## 7.7 Sammenfatning

Artiklen har præsenteret en række forskningsmæssige perspektiver på fire tendenser i udviklingsprojekterne inden for puljetemaet "udsatte børn". Perspektiverne kan anvendes videre frem i såvel opstilling af mål for kommende udviklingsprojekter som i en analyse og evaluering af igang-

værende projekter, der søger at skabe en forbedret indsats over for udsatte børn. Perspektiverne kan samles i følgende tre anbefalinger:

- For det første er det vigtigt at have en præcis problemlindkredsning for at sikre en sammenhæng mellem definitionen på udsatte børn, typer af indsatser og de bagvedliggende problemstillinger, som er identificeret og udgør grundlaget for det konkrete udviklingsprojekt.
- For det andet er det vigtigt, at projektet er forankret i teorier og evidensbaseret viden. Et projekt, der vil nå nye mål og forbedre indsatsen over for udsatte børn, vil have større chancer for at opnå og identificere effekter, hvis indsatsen bygger på et ekspliciteret teoretisk og empirisk grundlag. Fx vil familieprojekter, der tager afsæt i et ekspliciteret økologisk perspektiv, gribe indsatsen anderledes og mere helhedsorienteret an end andre forældreuddannelsesprojekter, der baseres på et kompensatorisk perspektiv og har adfærdsregulering og problemreduktion som eneste mål. Man kan dog også tænke sig, at projekter, der ikke forankres teoretisk og empirisk, men har som formuleret mål at afprøve metoder mere i "blinde" eller bygger på påstande, der ikke er evidens for, kan have en særlig berettigelse som pionerarbejde inden for området og i sig selv bidrage til at skaffe ny evidens for effekter.
- For det tredje er det, som artiklen har lagt stor vægt på, vigtigt med en eksplicitering af projektets bagvedliggende værdigrundlag og mål. Er det et aktørperspektiv og et princip om empowerment, som forankrer projektet, eller er det noget helt andet? Ud fra et aktørperspektiv må der spørges til, i hvor stor udstrækning udviklingsprojekterne reelt medinddrager aktører, såvel de udsatte børn som forældrene, gennem et konkretiseret fokus på innovation og gennem et anerkendende og medinddragende perspektiv. Projekter, der sigter imod kvalificering af pædagoger, kan vurderes ud fra de samme kriterier med fokus på begreber som ejerskab og motivation for læring og kvalifikation relateret til nye udfordringer, kompetenceudvikling og nye organisationsformer.

Med afsæt i den danske og internationale forskning er her skabt et forskningsbaseret grundlag for at arbejde videre ud fra en læringsorienteret og pædagogisk tilgang til problemstillinger vedrørende udsatte børn. Forskningen har vist, at denne tilgang har gode chancer for at have effekter både her og nu og på længere sigt. Det bliver derfor vigtigt at følge udviklingen i såvel de gennemgåede projekter som andre projekter ud fra de tre opsummerede pointer – og så selvfølgelig ud fra projekternes egne formulerede mål om at forbedre indsatserne over for udsatte børn.

## Referencer

Bennett, J. (2005): Curriculum Issues in National Policy-Making. *European Early Childhood Education Research Journal*, Vol 13, No. 2: 5-23.

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2003): *Den sociale konstruktion af virkeligheden. En videnssociologisk afhandling*. Akademisk Forlag.
- Bronfenbrenner, U. (1975): Is Early Intervention Effective?. I Guttentag, M. & Struening, E.L. (red.) (1975): *Handbook of Evaluation Research*. Sage Publications. Kap. 14: 519-605.
- Dahler-Larsen, P. (1998): *Den rituelle refleksion - om evaluering i organisationer*. Odense Universitetsforlag.
- Ebsen, F. (2007): Børn og unge med behov for særlig støtte? *Fra 1990-2005. HPA-Serie No. 1 Arbejdsrapport 5A*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet.
- Elkjær, B. (2005): *Når læring går på arbejde. Et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Esping-Andersen, G. (2002): A Child-Centred Social Investment Strategy. I Esping-Andersen, G., Gallie, D., Hemerick, A. & Myles, J. (red.). *Why We Need a New Welfare State*. Oxford University Press.
- Høyrup, S. (2006): Læringsformer, refleksionsprocesser og læringsrum i arbejdslivslæring. I Andersen, V., Clematide, B. & Høyrup, S. (red.): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*. Learning Lab Denmark, Roskilde Universitetsforlag. Side 73-99.
- Illeris, K. (2006): *Læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen, B. (2005): *Kan daginstitutioner gøre en forskel? En undersøgelse af daginstitutioner og social arv*. Socialforskningsinstituttet 05:08.
- Jensen, B. (2007): Kan daginstitutioner gøre en forskel? - fra forskning om daginstitutioner set i lyset af et kompetence- og eksklusionsperspektiv. *HPA-Serie No. 1 Arbejdsrapport 4*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet.
- Jensen, B. (2007): *Social arv, pædagogik og læring i daginstitutioner*. Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, B., & Rasbech, M. (2007): Implementeringsprocesser i pædagogisk praksis. *HPA-Serie No. 1 Arbejdsrapport 12*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet.

Jensen, B., Ebsen, F., Jensen, N. R. & Langager, S. (2006): *Handlekompetence i pædagogisk arbejde med socialt udsatte børn og unge – indsats og effekt (HPA-projektet)*. Projektbeskrivelse. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet.

Jensen, B., Rosendahl Jensen, N. & Vikær Andersen, T. (2005): *Kompetence- og metodeudvikling i daginstitutioner - om implementering af 'ny' viden i praksis*. Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag.

Jespersen, C. (2006): Socialt udsatte børn i dagtilbud. *Arbejdsrapport social arv 01: 2006*. Socialforskningsinstituttet.

Jørgensen, P.S. (2002): Risikobørn i Danmark – status over en 10-årig indsats. *Social Kritik* 84: 98-110.

Jørgensen, P. S., Ertmann, B., Egelund, N. & Hermann, D. (1993): *Risikobørn – hvem er de – hvad gør vi?*. Socialministeriet.

Mehlbye, J. & Jensen, B. (2007): *Midtvejsrapport: Indsats over for socialt udsatte børn i dagtilbud*. AKF, DPU, NIRAS Konsulenterne, UdviklingsForum. Kommende publikation.

Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender (2007): *Lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven) (06/06/2007)*. Lov nr. 501. Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender.

Palludan, C. (2005): *Børnehaven gør en forskel*. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Ploug, N. (2005): *Social arv – sammenfatning*. Socialforskningsinstituttet 05:10.

Ploug, N. (red.) (2007): *Social arv og social ulighed*. Socialpædagogisk Bibliotek, Hans Reitzels Forlag.

Sammons, P., Sylva, K., Melhuish, E., Siraj-Blatchford, I., Taggart, B. & Elliot, K. (1999): *Measuring the Impact of Pre-school on Children's Social/Behavioural Development over the Pre-School Period. Technical Paper 8b*. Institute of Education, University of London.

Siggaard Jensen, H. (2007): *An overview of research in innovation*. Ikke publiceret paper.

Socialministeriet. (2001): *Bekendtgørelse af lov om social service. Lbk nr. 844*. Socialministeriet.

Socialministeriet. (2004): *Bekendtgørelse af lov om social service. Lbk nr. 708. Serviceloven*. Socialministeriet.

Sylva, K., Sammons, P., Melhuish, E., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (1999): *An introduction to the effective provision of pre-school education (EPPE) project. No. Technical Paper 1*. Institute of Education, University of London.

Wahlgren, B., Høyrup, S., Pedersen, K. & Rattleff, P. (2002): *Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Samfundslitteratur.

Werner, E. & Smith, R. (1992): *Overcoming the odds*. Cornell University Press.

Zoritch, B., Roberts, I. & Oakley, A. (2007): *Day care for pre-school children. Cochrane Review*. The Cochrane Library (3).



# 8 Ledelseskompetencer

Af Lejf Moos

En læsning af kortlægningen i denne publikation og af de projektansøgninger, som Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender har valgt at tildele ressourcer fra denne ansøgningspulje, giver anledning til overordnede betragtninger på fire områder:

- Det generelle fokus på ledelse af offentlige institutioner, herunder dagtilbud
- Arbejdet med strukturreformen
- Hvordan ledelse i dagtilbud forstås
- Hvordan udvikling af dagtilbud og uddannelse af ledere forstås.

I det følgende uddybes de fire områder.

## 8.1 Fokus på ledelse

Ledelseskompetence var et af fire temaer i udmeldingen af denne udviklingspulje, som skal støtte initiativer og projekter, der kan øge kvaliteten i dagtilbuddene. 13 ud af 84 projekter blev tildelt midler i tilknytning til dette tema. Hermed ligger initiativet med puljen i forlængelse af de senere års vigtigste, generelle politisk-administrative tendenser: troen på at ledelse er af afgørende betydning for udviklingen af de offentlige institutioner.

Allerede fra 1980'erne har man i udformningen af den offentlige styring fokuseret på ledelse. *New Public Management*, som man har kaldt den brede tendens, der blev indført i denne periode, lagde vægt på at decentralisere opgaver og beslutninger ved at flytte dem fra statsligt og kommunalt niveau til de offentlige institutioner. Som en følgevirkning fokuserede man også på ledelse, idet de nye, selvstændige institutioner skulle ledes og styres, således at forbindelserne fra de overliggende niveauer til institutionsniveauet blev styrket, ligesom den interne ledelse i institutionerne skulle styrkes.

Op igennem 1990'erne og i begyndelsen af dette århundrede er den offentlige styring blevet videreudviklet med kontraktstyring, således at de ansvarlige ledere af institutionerne indgår udviklingskontrakter med kommunen. Heraf er fulgt et øget fokus på målformuleringer og dokumentation (Moos, 2003; Pedersen, 2004; Klausen, 2006; Kofod, 2007).

I officielle politikpapirer ses denne tendens til at fokusere på ledelse også. Et par af de mest betydningsfulde har været regeringsgrundlaget fra 2001, der fremhæver ledelse af offentlige institutioner som et politisk indsatsområde. Det samme gør Globaliseringsrådets rapport fra 2006, trepartsaftalen mellem regeringen, KL, Danske Regioner, LO, AC og FTF som indgår i regeringens udspil om kvalitetsreformen (Regeringen, 2006), sætter yderligere fokus på ledelse, idet retten og forpligtelsen til at gennemføre formelle diplom- og masteruddannelser er skrevet ind.

Udviklingen kan beskrives som en flerleddet strategi, hvor regering og regioner/kommuner på den ene side ønsker at sikre en direkte implementerings- og dokumentationsvej mellem overliggende politiske og administrative niveauer og institutionsniveauet. Man ønsker at sikre, at de politiske initiativer og målsætninger bliver fulgt op i institutionernes udvikling og hverdag. Her udvikles en række sociale teknologier som fx kontraktstyring, kvalitetsrapportering etc., og der fokuseres på ledernes kompetencer og praksis. På den anden side ønsker beslutningstagerne, at institutionslederne skal sikre udviklingen af kvaliteten i deres institutioners arbejde. Derfor har lederne fået tillagt større kompetence, og de skal nu tilbydes mere (efter)uddannelse.

I øvrigt findes der en righoldig forskning, der påviser, at ledelse har betydning for drift og udvikling af organisationer, herunder af dagtilbud. Ledelse er især vigtig i de institutioner, hvor der er krav om udvikling, idet der udefra eller indefra stilles krav om, at man ændrer sine rutiner og tænkning, således at institutionen i højere grad kan leve op til de nye krav. Meget firkantet kan man sige, at nogle aktiviteter er vigtige for en ledelse, der vil forandre institutionens og dermed medarbejdernes praksis, når der skal udpeges og forhandles en ny retning for institutionens virksomhed. Ledelsen skal give støtte til medarbejderne, når de skal ændre deres arbejdsrutiner til nye handlemåder, og ledelse er vigtig, når organisationen har brug for at udvikle sine strukturer og sin kultur (Leithwood & Riehl, 2005; Moos m.fl., 2007).

I projektbeskrivelserne kan man læse, at udviklingsprojekterne ønsker at sikre den strategiske ledelse, altså ledernes arbejde med at positionere deres institution både i forhold til de politisk-administrative myndigheder og i forhold til andre institutioner. Flere af ansøgerne skriver således, at lederne skal blive bedre til at arbejde efter de mål og initiativer, som politikerne beslutter. En del af ansøgerne skriver om behovet for, at lederne udvikler deres faglige ledelse, altså ledelsen af institutionens indre liv og af medarbejderne.



## 8.2 Strukturændringer og institutionsledelse

I forbindelse med det øgede fokus på ledelse er der et øget politisk-administrativt fokus på omstruktureringer af den offentlige sektor og dens institutioner.

Strukturreformen kan ses som et forsøg på at bringe strukturen i den offentlige sektor i overensstemmelse med den faktiske udvikling ved at ændre på det kommunale og regionale landkort, så kommuner og amter blev større. Der er også blevet ændret på opgavefordelingen og gennemført en finansierings- og udligningsreform. Strukturreformen er en konsekvens af den glidende decentralisering fra statsligt niveau mod kommune- og institutionsniveau, der er gennemført siden 1970'ernes kommunalreform. Det har betydet, at en række kommuner og institutioner er blevet for små til at løfte de nye opgaver, og det er blevet vanskeligere at sikre sammenhæng og koordinering i opgaveløsningen. Man kan tilføje, at det øgede fokus på brugerindflydelse har medført krav om større fleksibilitet i kommuner og institutioner, så medarbejdere og institutionsledere i mange tilfælde må lede sig selv i løsningen af disse opgaver (Kofod, 2007).

Denne udvikling har været baggrunden for, at man har fremhævet, at lederne i for små institutioner bruger for megen tid på administrative opgaver, så strategiske og faglige opgaver forsømmes. Det er blevet fremhævet, at større institutioner derfor vil medføre, at den strategiske og faglige, pædagogiske ledelseskvalitet hæves. Man har også fremhævet behovet for at sikre mere sammenhæng mellem institutionerne i den offentlige sektor.

En undersøgelse, som Væksthus for Ledelse har gennemført (2007), viser, at 75 % af alle kommuner har omstruktureret deres institutionsstruktur eller har planer om det. 80 % af initiativerne til omstruktureringerne kommer fra forvaltningerne. I undersøgelsen kan man se fire forskellige modeller for nye strukturer: 24 % af kommunerne har *sammenlagt* to-tre institutioner under samme ledelse. 28 % af kommunerne har dannet *områdeledelser*, dvs. fælles ledelse på 0-6-årsområdet med én områdeleder for en række dagtilbud, der hver især bliver til afdelinger med afdelingsledere. I 7 % af kommunerne har man udviklet *distriktsledelse*, som er fælles ledelse af forskellige institutionstyper, fx daginstitutioner, fritidshjem/fritidsklub, SFO og skole. Her er der ansat en distriktsleder, og hver institution har sin afdelingsleder. 28 % af kommunerne har udviklet former for *netværksledelse*, enten som forpligtende samarbejde mellem institutioner inden for samme område eller som forpligtende samarbejde mellem forskelligartede institutioner. Hver institution beholder sin selvstændige leder, men de er forpligtet til at samarbejde. Bl.a. puljer institutionerne en del af deres respektive ressourcer til fælles aktiviteter.

For at gøre billedet endnu mere komplekst kan undersøgelsen berette, at de fleste kommuner benytter sig af et miks af institutionstyper.

Omstruktureringerne medfører nye krav til lederne, som skal til at lede større institutioner, institutioner på forskellige adresser eller institutioner med forskellige formål, kulturer og medarbejdere (fx skoler og dagtilbud). Det betyder ikke alene, at lederne skal kunne positionere og legitimere deres "nye" institutioner i forhold til forvaltning, politikere og forældre, men også i forhold til de øvrige institutioner. Det betyder desuden, at de skal kunne lede forandringerne i forhold til medarbejderne. I disse interne dele af ledelsen kommer der desuden nye arbejdsområder til. Dagtilbud er nu ikke alene et tilbud om dagpasning, men også et tilbud om børns læring og udvikling, hvilket kan ses i lovkrav om pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger, sprogvurderinger og fokus på udsatte børn og integration af nydanskere. I forhold til disse nye arbejdsopgaver må institutionerne nu i højere grad end tidligere samarbejde på tværs, således at der skabes sammenhænge i børnenes liv. "Den røde tråd i de 0-18-åriges liv" kaldes det i nogle kommuner (Moos m.fl., 2006).

De godkendte ansøgninger omtaler alle behovet for, at institutionslederne skal kunne manøvrere sig selv og deres institutioner i forhold til nye kommunale strukturer og kunne løfte nye opgaver. Mange ansøgninger handler om rummelighed eller inklusion i institutionerne.

### 8.3 Loyal ledelse af selvledelse

Ledelse i offentlige institutioner må i stigende grad balancere mellem to ganske forskellige tendenser: på den ene side en stigende national styring og på den anden side forestillingerne om, at medarbejderne og grupper af medarbejdere må kunne lede sig selv for at kunne leve op til det øgede fokus på individuel tilpasning af virksomheden – sidstnævnte tendens stammer fra meget lokale krav fra forældre og myndigheder og fra ønsket om at bevare medarbejdernes motivation for arbejdet.

I den ene ende af spektret ser vi som nævnt en større central styring af arbejdet i dagtilbud. Her er der som nævnt nye lovkrav om pædagogiske læreplaner, børnemiljøvurderinger, sprogvurderinger og fokus på udsatte børn og integration. Disse krav optræder på forskellige måder. På den ene side formuleres de i love og andre centrale reguleringer, og på den anden side forventes de implementeret igennem anvendelsen af nye sociale teknologier som fx de pædagogiske læreplaner og sprogvurderingerne. Disse sociale teknologier fungerer på samme tid som en støtte og hjælp i dagtilbuddenes arbejde, idet de stiller redskaber til rådighed for medarbejdere og ledere, og som styrings- og kontrolmekanisme, idet de fokuserer arbejdet i overensstemmelse med de centrale mål og forventninger. I denne ende af spektret må institutionslederne lære sig at mestre de nye krav og redskaber som loyale offentlige ledere (Klausen, 2006; Kofod, 2007; Pedersen, 2004).

I den anden ende af spektret finder vi behovet for at acceptere, at medarbejderne må være i stand til at styre og lede sig selv, enten individuelt eller i grupper/teams. Dette krav udspringer på den ene side af, at det kræves, at dagtilbuddene som alle andre offentlige institutioner må være åbne og lydhøre over for brugernes krav og forventninger. Det gælder både de forventninger, som brugerne udtrykker i valgte råd og forsamlinger som kommunalbestyrelser eller institutionsbestyrelser, og de krav, som individuelle forældre stiller til omsorgen for og udviklingen af deres børn. På den anden side udspringer kravet af erfaringer fra og forskning i, hvordan man kan lede fagprofessionelle, så de i deres arbejde får et vist rum for fortolkning af mål og de aktuelle muligheder for at kunne fungere omsorgsfuldt og udviklende sammen med børnene. Eftersom medarbejderne i meget store dele af deres arbejdstid er overladt til sig selv og ikke er under direkte opsyn fra lederne, må de være uddannet til og indstillet på at arbejde i overensstemmelse med de generelle mål og forventninger. De må kunne lede sig selv. Imidlertid er der som nævnt et stigende krav om, at de må lede sig selv inden for en fælles ramme. Der må udvikles fælles forståelser, handleberedskab og værdier, så medarbejderne arbejder i den retning, som institutionen ønsker (Moos m.fl., 2007).

Institutionslederne må således balancere mellem de to tendenser i en form for værdiledelse eller forandringsledelse, som på den ene side er lydhør over for ydre krav og på den anden side kan oversætte og formidle disse krav til medarbejderne på måder, som får dem til at arbejde i den samme retning.

Institutionsledere kan opleve en udfordring fra begge sider, hvis de ikke er vant til at lytte nøje til myndighedernes krav eller ikke er vant til, at de faktisk forventes at lede medarbejderne og ikke bare lade dem være i fred. Udfordringen er vokset i takt med kravene om, at den offentlige sektor og de offentlige institutioner skal ændre deres funktionsmåder på meget væsentlige og grundlæggende områder, sådan som det er skitseret i de forrige afsnit, og som det fx fremgår af kravet om, at dagtilbuddene ikke alene skal fokusere på omsorg for børnene, men også på børnenes læring.

En række af de accepterede ansøgninger fokuserer på behovet for denne udvikling af ledernes kompetencer.

## 8.4 Kompetenceudvikling eller institutionsudvikling

Der er mange tendenser i synet på institutionsledelse og institutionsledere. En af de væsentlige skillelinjer går mellem forskellige syn på, hvad ledelse er. Det ene synspunkt er, at institutionsledelse er det, lederne gør. Det er ifølge denne forståelse lederne, der som markante og indsigtfulde personer og personligheder gør en forskel. Det er dem, der styrer, leder og træffer beslutninger. Dem, der har dette synspunkt, lægger vægten på, at institutionslederne skal fungere som

bindeled mellem forvaltning og institution, mellem institutionerne og som myndighedernes repræsentant i relationerne til medarbejderne. Synspunktet får måske vægt ved det klare fokus, der er på ledere fra politisk-administrativ side i disse år. Bl.a. kan de nævnte aftaler og politiske udmeldinger om uddannelse af alle offentlige ledere have forstærket denne opfattelse.

Et andet synspunkt er, at ledelse er det, der sker i relationerne mellem ledere og medarbejderne. Her er det altså indflydelsen i relationerne og igennem kommunikationen, man lægger vægt på. Begrundelsen for at indtage dette synspunkt er, at kun ledelse, der når ud til og påvirker medarbejderne (og andre), er værd at beskæftige sig med (Moos, 2003).

Denne lidt akademiske skelnen er vigtig, når man bl.a. beskæftiger sig med udvikling af institutioner. Så bliver det nemlig vigtigt at beslutte sig for, om man mener, det er lederne som personer, der skal gives muligheder for at udvikle deres kompetencer, eller om denne udvikling skal tænkes ind i større sammenhænge, hvor man i højere grad medtænker de relationer og de sammenhænge i institutionen, som ledelsen indgår i.

Når de politisk-administrative beslutningstagere afsætter ressourcer til uddannelse af offentlige ledere, er det – i sidste ende – fordi man tror på, at lederne kan øve indflydelse på institutionernes virksomhed og dermed på medarbejdernes arbejdsindsats, så de arbejder hen imod at leve op til brugernes og myndighedernes krav og forventninger. Det er medarbejderne, der er udførende. Lederne har kun indirekte indflydelse på institutionens omsorg og læring. Men denne indflydelse kan være vigtig, og den kan kvalificeres igennem ændringer i tilrettelæggelsen af ledelsesarbejdet (fx igennem den styring, der foretages fra myndighedernes side) og igennem udvikling af ledernes kompetencer til at lede og indgå i ledelsesrelationer for at forandre institutionens aktiviteter. Her peger man ofte på lederens kompetence til at lede medarbejdernes planlægnings-, evaluering- og dokumentationsarbejde eller til at lede arbejdet med udviklingen af institutionens kultur (Moos m.fl., 2006).

De godkendte ansøgninger fremviser et meget broget billede af, hvad ansøgerne mener er vigtigt i udviklingen af deres dagtilbud. Et enkelt udviklingsprojekt har karakter af en undersøgelse af praksis for kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet. Andre lægger stor vægt på at institutionslederne skal deltage i uddannelsesforløb, fx dele af diplomuddannelser eller særligt tilrettelagte uddannelsesforløb for alle institutionslederne eller for nogle af dem. Her fremhæves det ofte, at man ønsker, at lederne skal tilegne sig nye metoder eller lederværktøjer. En anden stor gruppe projekter lægger vægten på udvikling af institutioner, hvor lederne skal spille en central rolle. I denne gruppe er der stor variation. Nogle projekter satser på ledernetværk og coaching af ledere, andre på udvikling af et fælles værdigrundlag i institutionerne.

Nogle af projekterne vil inddrage alle institutionslederne, og andre vil satse på et udvalg, fx fremtrædende ledere. I de sidstnævnte tilfælde satser man derefter på, at den velfungerende praksis, som de involverede ledere udvikler og tilegner sig, kan formidles til de andre ledere og de andre institutioner. Denne omstridte model kaldes ofte "kaskademodellen", fordi den går ud fra, at "når det regner på præsten, så drypper det på degnen" – også selvom han eller hun ikke står ude i regnvejret. Metaforen skal illustrere det problematiske i tanken om, at man kan lære af andres erfaringer. Undersøgelser tyder på, at hvis man ønsker, at en institution skal udvikle og forandre sig, må alle relevante medarbejdere inddrages i udviklingen og få tildelt – og opleve – et ejerskab til denne udvikling. I den forbindelse er lederudvikling blot et skridt på vejen (Fullan, 2001; Weick, 1995).

### Referencer

Fullan, M. (2001): *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, Jossey-Bass.

Klausen, K.K. (2006): *Institutionsledelse. Ledere, mellemlidere og sjakbajser i det offentlige*. København, Børsens Forlag.

Kofod, K.K. (2007): *Ledelse i socialpædagogiske institutioner*. København, Børsens Forlag.

Leithwood, K., & Riehl, C. (2005): What We Know About Successful School Leadership. I W. Firestone & C. Riehl (red.): *A New Agenda for Research on Educational Leadership*. New York, Teacher College Press.

Moos, L. (2003): *Pædagogisk ledelse*. København, Børsens Forlag.

Moos, L., Krejsler, J. & Kofod, K.K. (2007): *Meninger i ledelse*. Frederikshavn, Dafolo.

Moos, L., Laursen, P.F., Mottelson, M. & Jørgensen, C. (2006): *Inklusion i praksis*. Frederikshavn, Dafolo.

Pedersen, D. (2004): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Roskilde, Samfundslitteratur.

Regeringen (2006): Kvalitetsreform – bedre service til borgerne. I regeringen (2006): *Fremgang, fornyelse og tryghed. Strategi for Danmark i den globale økonomi – de vigtigste initiativer*.

Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Væksthus for Ledelse (2007): *Ledelse af dagtilbud under forandring*. Væksthus for Ledelse.



# Del III: Metode og evalueringsgrundlag

De følgende to kapitler beskriver evalueringens metode og evalueringsgrundlag. Første kapitel (kapitel 9) fokuserer på de refleksioner der ligger bag den metodiske fremgangsmåde i evalueringen. Det følgende kapitel (kapitel 10) præsenterer de projektgenerelle kriterier der er en del af evalueringsgrundlaget for de kommende år. Ud over de projektgenerelle kriterier der er kriterier som går på tværs af de projekter der er udvalgt til case-evaluering, indeholder evalueringsgrundlaget desuden projektspecifikke kriterier. Projektspecifikke kriterier er individuelt tilpassede kriterier der udelukkende knytter sig til hvert enkelt udvalgt projekt. Disse kriterier indgår ikke i delrapporten, men vil blive offentliggjort elektronisk på EVA's hjemmeside.





# 9 Metoderefleksioner

Det følgende kapitel fokuserer til at begynde med på den overordnede metode der anvendes i den samlede treårige evaluering. Derefter beskrives dels processen omkring udvælgelsen af projekter til case-evalueringer, dels hvordan vi anvender en programteoretisk tilgang som en metode i evalueringen. Til slut præsenterer kapitlet også refleksioner der knytter sig til arbejdet med at udvikle de kriterier der indgår i evalueringsgrundlaget for de kommende år.

## 9.1 Overordnet evalueringsdesign

Det overordnede evalueringsdesign er tilrettelagt med henblik på at opfylde formålet med det samlede treårige evalueringsforløb. Formålet med evalueringen er som nævnt dels at kortlægge og evaluere puljen af udviklingsprojekter som helhed, dels at opsamle og formidle positive og negative erfaringer samt finde bæredygtige metoder og eksempler på god praksis inden for hvert af ansøgningspuljens fire temaer.

Til arbejdet med at kortlægge den samlede pulje af projekter har vi anvendt en programteoretisk tilgang som metode. Via denne tilgang har vi afdækket hvert enkelt projekts faglige hypoteser og forforståelse af hvordan de planlagte aktiviteter fører til bestemte resultater og opfylder målene for projektet. Resultaterne af dette arbejde fremgår af kortlægningen (kapitel 3-6) som beskriver hvilke tendenser, ideer og hypoteser der rører sig i puljen.

I forhold til evalueringens andet hovedformål – at opsamle og formidle positive og negative erfaringer samt at finde bæredygtige metoder og eksempler på god praksis – er det nødvendigt at gå i dybden med projekterne for at identificere eksempler på god praksis. Vi har derfor valgt at gennemføre case-evalueringer af et udsnit af projekterne i puljen. Case-evalueringer er den bedst egnede metode fordi vi hermed kan få et nærmere indblik i praksis og generere viden der er relevant – ikke bare for evalueringen, men også for kommuner og dagtilbud.

Case-evalueringerne vil blive gennemført fra 2008 og frem til projekternes afslutning senest i 2009. Det metodiske design for case-evalueringerne vil blive videreudviklet og operationaliseret i løbet af det kommende år.

I stedet for case-evalueringer kunne man have valgt at gennemføre en systematisk sammenligning af alle projekterne ud fra nogle få fælles parametre – en metode som ofte anvendes til fx benchmarking. En sådan model har vi dog fravalgt fordi metoden forudsætter at de indsatser der evalueres, har nogenlunde ens formål eller gennemførelsesstrategier – hvilket ikke er tilfældet med projekterne i puljen.

Case-evalueringerne er ikke repræsentative for den samlede pulje af projekter. Vi har i udvælgelsen af cases sikret en *spredning* i forhold til puljen og derved forsøgt at tage højde for den store variation der er i projekterne. I det følgende beskriver vi udvælgelsesprocessen nærmere, herunder de forhold der er taget hensyn til for at sikre spredningen.

## 9.2 Udvalgelse af cases

Af den samlede pulje på 84 projekter<sup>1</sup> er der blevet udvalgt 21 projekter der vil blive evalueret som cases frem til 2009. Antallet af cases udgør således en fjerdedel af det samlede antal projekter i ansøgningspuljen.

De 84 projekter i puljen er som nævnt meget forskellige mht. deres formål, tilgange, ideer og hypoteser. Desuden varierer projekterne mht. rammer, størrelse, varighed og geografisk placering. De 21 cases er udvalgt med det mål at sikre en spredning i forhold til i puljen.

Der er udvalgt 12 projekter inden for temaet "Udsatte børn". Vi har prioriteret at over halvdelen af de udvalgte cases skulle befinde sig inden for dette tema fordi det er et særligt prioriteret indsatsområde i puljegrundlaget. Det afspejles bl.a. i at over halvdelen af de projekter der har fået tildelt midler, falder inden for temaet "Udsatte børn". Desuden har projekterne inden for dette tema generelt en høj bevillingsstørrelse.

Ud over de 12 "Udsatte børn"-projekter har vi udvalgt tre projekter fra hvert af puljens øvrige temaer. Ud fra en målsætning om at kunne opsamle erfaringer fra forskellige typer af projekter – inden for alle puljens temaer – har vi udvalgt minimum tre projekter pr. tema og dermed tilstræbt en vis spredning inden for de enkelte temaer.

<sup>1</sup> Et enkelt af puljens projekter blev nedlagt i løbet af efteråret 2007, og det samlede antal projekter i puljen udgør pr. 20.12.07 i alt 83 projekter. Vi opererer dog med det oprindelige antal på 84 projekter i beskrivelsen af udvælgelsesprocessen fordi udvælgelsen fandt sted i foråret 2007 hvor det nu nedlagte projekt endnu indgik i puljen.

I udvælgelsen har vi desuden fokuseret på at projekterne fordeler sig så der er:

- **En indholdsmæssig spredning**  
Casene er udvalgt så der er en spredning i forhold til projekternes forskellige formål, tilgange, ideer og hypoteser.
- **En spredning i forhold til rammer og størrelse**  
Casene er udvalgt så der er en spredning i forhold til de forskellige projekters rammer og størrelse, herunder graden af kompleksitet (antal involverede parter på kommunalt niveau og institutionsniveau i projektgennemførelsen), varighed og bevillingstørrelse.
- **En geografisk spredning mellem landsdelene**  
Casene er udvalgt så de i videst muligt omfang er ligeligt fordelt på regionerne (minimum fire pr. region). Der er desuden taget højde for en fordeling mellem land- og bykommuner.

Tabel 1 viser hvordan projekterne fordeler sig på temaer i den samlede pulje og blandt de udvalgte cases:

**Tabel 1**  
**Oversigt over projektfordeling**

	Projekter i puljen	Projekter pr. tema	Case-evalueringer
"Udsatte børn"	84	44	12
"Styrket ledelseskompetence"		13	3
"Kost, ernæring og bevægelse"		16	3
"Skov-, natur- og idrætstilbud"		11	3

Kortlægningen af puljen har dannet grundlaget for udvælgelsen af de 21 cases. I den konkrete proces hvor de enkelte cases blev udvalgt, opstillede vi desuden en matrix der gav overblik over alle projekterne i puljen fordelt på tema og hovedindhold. Efterfølgende tog vi højde for projekternes forskellige rammer, størrelse og geografiske spredning. Pga. det høje antal projekter inden for "Udsatte børn" valgte vi – i matrixen – at inddele disse projekter i tre grupper som svarer til de tre mest gennemgående tendenser inden for temaet. Den efterfølgende antalmæssige fordeling af projekterne i matrixen er vist i tabel 2.

**Tabel 2**  
**Matrix til udvælgelse af cases**

"Udsatte børn"			"Styrket ledelseskompetence"	"Kost, ernæring og bevægelse"	"Skov-, natur- og idrætstilbud"
Opkvalificering af personale	Udvikling af den pædagogiske praksis	Forældre-samarbejde			
6	26	12	13	16	11

NB: Næsten alle projekterne inden for temaet "Udsatte børn" indeholder et element af opkvalificering for personalet. Det er dog karakteristisk at opkvalificering typisk er et middel snarere end det overordnede mål for projekterne. De projekter hvor opkvalificering kun er et middel, er placeret inden for de andre grupper. I de seks "Udsatte børn"-projekter der i matrixen falder ind under gruppen "opkvalificering af personale", er opkvalificering af personalet i dagtilbud dog hovedformålet.

### 9.3 Programteori

Som nævnt bruger vi en programteoretisk tilgang som en del af vores metodiske fremgangsmåde. I det følgende præsenteres "programteori" som evalueringsmetodisk tilgang<sup>2</sup> og de måder hvorpå tilgangen anvendes som et nyttigt redskab i evalueringen i forhold til både praksisniveauet (projekterne), det forskningsmæssige perspektiv og evalueringen i sin helhed.

#### Den programteoretiske tilgang i evalueringen

Programteorien afdækker hvordan et bestemt program eller projekt eller en anden form for indsats forventer at nå frem til et bestemt mål eller resultat. Vi har anvendt programteorien til at afdække de faglige hypoteser om hvilke konkrete indsatser der ifølge de enkelte projekter kan forventes at føre til bestemte resultater. Dermed har den programteoretiske tilgang dannet grundlag for kortlægningen af puljen.

Desuden har den programteoretiske tilgang bidraget til arbejdet med at etablere et evalueringsgrundlag for de efterfølgende år. Det er beskrevet nærmere i afsnit 9.4.

På længere sigt giver den programteoretiske tilgang og det opstillede evalueringsgrundlag mulighed for at følge projekternes udvikling fra start til slut og dermed også deres målopfyldelse. Des-

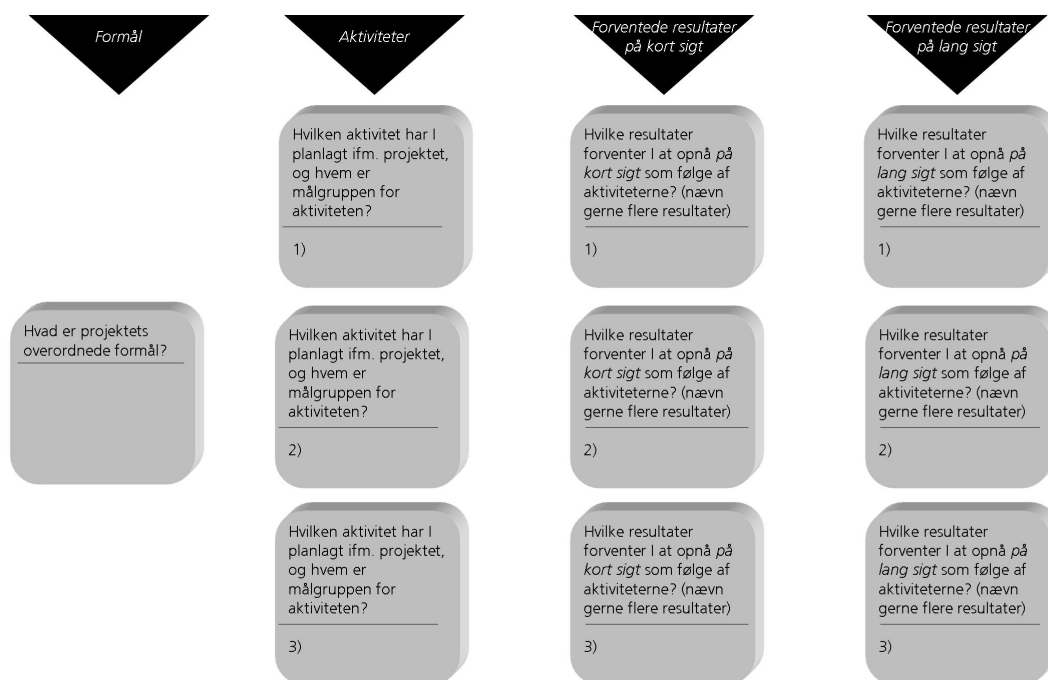
<sup>2</sup> Programteori er en tilgang og et analytisk redskab som kan anvendes på mange forskellige måder. I en evalueringsmetodisk sammenhæng knytter tilgangen sig i høj grad til mere evidensbaserede evalueringsmodeller, herunder i særlig grad til virkningsevaluering (fx Tilley & Pawson, Realistic Evaluation, 1997).

uden kan vi – på baggrund af de involveredes egne vurderinger – ud fra den programteoretiske tilgang analysere de faglige hypoteser som de enkelte cases anvender, dvs. analysere om der er den forventede sammenhæng mellem formål, iværksatte aktiviteter og opnåede resultater på kort og på lang sigt.

### Programteori som grundlag for formulering af projektspecifikke kriterier

I juni 2007 holdt EVA's projektgruppe en række seminarer med repræsentanter for de 21 udvalgte projekter. Formålet med seminarerne var at give projekterne mulighed for at levere input til EVA's arbejde med at etablere et evalueringsgrundlag for de efterfølgende år. På seminarerne deltog repræsentanterne bl.a. i en øvelse hvor de ved hjælp af et programteoretisk skema tydeliggjorde sammenhængen mellem deres projekts formål, de planlagte aktiviteter, de forventede resultater på kort sigt og de forventede resultater på lang sigt.

Nedenfor vises et eksempel på det programteoretiske skema.



## 9.4 Formulering af kriterier

Et væsentligt mål for i år har som nævnt været at formulere de kriterier som skal danne udgangspunkt for evalueringen af de 21 udvalgte projekter. I det følgende beskrives arbejdet med at udvikle kriterierne, herunder hvilke typer af kriterier der indgår i evalueringsgrundlaget, og hvilke niveauer kriterierne belyser.

### **Evalueringsgrundlaget: projektgenerelle og projektspecifikke kriterier**

Evalueringsgrundlaget består af to forskellige typer af kriterier: hhv. *projektgenerelle* og *projektspecifikke*. De projektgenerelle kriterier går på tværs af alle cases, mens de projektspecifikke kriterier knytter sig til de enkelte udvalgte cases.

#### **Projektgenerelle kriterier**

De projektgenerelle kriterier retter fokus mod generelle forhold som kan have indflydelse på projekter. Kriterierne omhandler således nogle af de overordnede rammer og projektstyringsforhold det er væsentligt at tage højde for når man skal gennemføre et udviklingsprojekt og forsøge at nå de opstillede mål for projektet. De projektgenerelle kriterier opstiller nogle principper for hvad man kan betragte som god projektstyringspraksis.

De projektgenerelle kriterier bevæger sig altså på et overordnet projektstyringsniveau og stiller skarpt på hvordan projekterne håndterer opgaver såsom fx projektledelse og -organisering, projektindsatsens relevans i forhold til målgruppen og det interne og eksterne samarbejde i forbindelse med projektet. Desuden fokuserer kriterierne på projekternes bemandings- og ressourcerforhold, netværksaktiviteter samt formidling og forankring af projektets resultater. De projektgenerelle kriterier er præsenteret i kapitel 10.

De projektgenerelle kriterier vil i evalueringens videre forløb blive anvendt på tværs af de 21 udvalgte cases. Her vil kriterierne danne grundlag for at undersøge i hvilken grad de overordnede rammer omkring projekterne indvirker på mulighederne for at gennemføre projekternes programteorier og realisere projekternes faglige hypoteser.

De 21 projekter der er udvalgt som cases, har spillet en central rolle i arbejdet med at udvikle kriterierne. På de seminarer som EVA holdt i juni 2007, deltog projektrepræsentanterne i en proces hvor de opridsede hvilke generelle udfordringer og barrierer der typisk er forbundet med at gennemføre projekter. Deltagernes input blev efterfølgende samlet af EVA i et notat som skitserer nogle af de overordnede betingelser der kan være afgørende for at et projekt når sine mål. Notatet er indgået som grundlag for EVA's arbejde med at formulere de projektgenerelle kriterier, og EVA har efterfølgende sendt notatet til seminardeltagerne til evt. inspiration for arbejdet med den praktiske styring af projekterne.

### **Projektspecifikke kriterier**

Til forskel fra de projektgenerelle kriterier der er relevante for alle cases, knytter de projektspecifikke kriterier sig til de enkelte projekters særskilte formål. I modsætning til de projektgenerelle kriterier der er en samlet pakke af kriterier som alle de udvalgte cases evalueres ud fra, er de projektspecifikke kriterier altså individuelt tilpassede kriterier som er forskellige fra case til case.

I de projektspecifikke kriterier er det de enkelte projekters faglige hypoteser om hvordan man kan forbedre kvaliteten i dagtilbud, og deres programteorier der er i centrum. Her rettes blikket dels mod opfyldelsen af de konkrete mål som projekterne har sat sig, dels mod effekten af projekterne sådan som den opleves af dem, der er involveret i projekterne.

Idet de projektspecifikke kriterier sætter fokus på projekternes programteorier – der kan betegnes som en operationalisering af projekternes faglige hypoteser – er de med til at belyse det enkelte projekts målopfyldelse. Dvs. at disse kriterier forholder sig til hvordan de forskellige trin i projekternes indsats er blevet tilrettelagt og gennemført, hvilke resultater projekterne har opnået på kort og på lang sigt, og på hvilken måde projekternes formål er blevet opfyldt. Kriterierne stiller desuden skarpt på hvordan effekten af indsatserne opleves af dem der er involveret i projekterne.

De projektspecifikke kriterier udvikles af EVA på baggrund af projektansøgningerne og de programteoriskemaer som projektdeltagerne udfyldte i forbindelse med seminarerne. EVA vil således formulere projektspecifikke kriterier der lægger sig tæt op ad hvert projekts egen forståelse af sin programteori. Dermed vil de projektspecifikke kriterier have et element af *fitness for purpose* – dvs. at de er åbne over for og fokuserer på hvert enkelt projekts egen opfattelse af sammenhængen mellem projektformål, aktiviteter, resultater på kort sigt og resultater på lang sigt. I arbejdet med at udvikle de projektspecifikke kriterier vil de udvalgte projekter få mulighed for at kommentere på kriterierne.

De projektspecifikke kriterier bliver offentliggjort elektronisk på EVA's hjemmeside i løbet af første kvartal 2008 og vil desuden blive sendt direkte til de pågældende projekter.

### **Inddragelse af de udvalgte projekter**

De udvalgte projekter har som nævnt haft mulighed for at bidrage til EVA's arbejde med at udvikle de kriterier der bl.a. skal ligge til grund for de 21 case-evalueringer.

I forhold til de projektgenerelle kriterier har projekterne i forbindelse med seminarerne påpeget de generelle udfordringer og barrierer der ofte knytter sig til at gennemføre et udviklingsprojekt. Desuden vil formuleringen af projekternes egne programteorier via de programteoriskemaer som blev udleveret på seminarerne, danne udgangspunkt for EVA's arbejde med at formulere de projektspecifikke kriterier.

Der er både fordele og ulemper ved at inddrage projekterne i arbejdet med at udvikle kriterier. Fx kan man ved at bede projekterne om at beskrive deres indsats ved hjælp af en programteoretisk model (skemaet) risikere at påvirke projekterne til at forstå deres indsats efter den bestemte måde som en programteoretisk tilgang er udtryk for. På længere sigt er risikoen at man herved kan påvirke den måde som projekterne fremadrettet vil styre deres indsatser på.

Vi har dog vurderet at fordelene ved at inddrage projekterne i forbindelse med udviklingen af kriterierne opvejer den mulige risiko. Bl.a. giver inddragelsen af projekterne mulighed for at trække på den konkrete viden som projektmedarbejdere sidder inde med – ikke mindst deres tanker om de udfordringer og barrierer de muligvis vil komme til at stå over for i projektføreløbet. Ved at gøre brug af denne indsigt har vi mulighed for at udvikle kriterier som forholder sig til den virkelighed som projekterne fungerer i, og de konkrete opgaver som de står over for. Inddragelsen af projekterne i udformningen af evalueringsgrundlaget har altså den fordel at vi herigennem kvalificerer de kriterier der indgår i grundlaget.

Øvelsen på seminarerne hvor projektrepræsentanterne skitserede deres projekter ud fra en programteoretisk ramme, har haft den fordel at den sætter spørgsmålstejn ved de forforståelser og grundantagelser som ligger bag ethvert projekt. Seminardeltagerne blev således via øvelsen opmuntret til at reflektere over logikken i deres projekter. Programteoriskemaerne der blev udfyldt projekterne i forbindelse med seminaret, indgår i grundlaget for udviklingen af de projektspecifikke kriterier.



# 10 Projektgenerelle kriterier

I det følgende præsenteres de projektgenerelle kriterier der indgår i evalueringsgrundlaget for de kommende år. Kriterierne fokuserer på de overordnede rammer og projektstyringsforhold der kan indvirke på projekterne, og som er væsentlige at tage højde for når man skal gennemføre et udviklingsprojekt.

De projektgenerelle kriterier er udviklet med udgangspunkt i et opsamlingsnotat fra de seminarer som EVA holdt i juni 2007 med repræsentanter for de 21 udvalgte projekter. Her gav seminardeltagerne deres bud på hvilke generelle forhold vedrørende projektstyring der er afgørende for at et udviklingsprojekt bliver en succes, og hvilke barrierer der typisk er forbundet med at gennemføre udviklingsprojekter. Deltagernes input er efterfølgende blevet samlet i et notat som har dannet baggrund for EVA's arbejde med at udvikle de projektgenerelle kriterier.

Tabel 3 består af to kolonner. I venstre kolonne står de pointer fra seminarerne som har bidraget til formuleringen af de projektgenerelle kriterier. I højre kolonne står de projektgenerelle kriterier der indgår i evalueringsgrundlaget for de kommende år. Højre kolonne indeholder altså de projektgenerelle kriterier som i evalueringens videre forløb vil blive anvendt på tværs af de 21 projekter der er udvalgt til case-evalueringer.

**Tabel 3**  
**Oversigt over de projektgenerelle kriterier**

<b>Vejledende mål (opsamlingsnotat fra seminar)</b>	<b>Projektgenerelle kriterier anvendt i evalueringen</b>
<i>Projektledelse og -organisering</i>	
At opstille klare og realistiske mål for projektet	At projektet har et klart formuleret og afgrænset formål og klart formulerede mål
At have klare milepæle for projektførelsen	At der er en klar idé om forudsætningerne for projektets succes.
At have en klar plan over opgave- og ansvarsfordeling.	
At sikre overensstemmelse mellem midler og mål i projektet	At der er overensstemmelse mellem projektets mål og de økonomiske og personalemæssige ressourcer der er afsat til at gennemføre det.
At sørge for at alle medarbejdere har de nødvendige færdigheder og kompetencer	
At afsætte midler til at give medarbejderne de kompetencer de evt. mangler.	
At afsætte tid til sparring og løbende evaluering af projektet	At der er en klar sammenhæng mellem projektets aktiviteter og mål
At bevare fokus på de langsigtede mål, men samtidig være fleksibel undervejs	At det løbende vurderes om projektet når sine planlagte mål, og at der evt. tages skridt til at justere målene og aktiviteterne.
At være opmærksom på både uforudsete begivenheder og sideeffekter	
At erkende projektets begrænsninger.	
At skabe rammer og procedurer der gør projektet mindre personbåret	At der er rammer og procedurer der sikrer at projektet ikke er for personafhængigt.
At fastholde personalet.	

*Fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

*Projektindsatsens relevans i forhold til målgruppen og de øvrige indsatser i kommunen*

At identificere alle de forskellige parter der kan have interesse i projektet

At det sikres at målgruppen for projektets aktiviteter føler ejerskab til projektet.

At sikre at alle involverede parter finder projektet relevant og meningsfyldt

At sikre samarbejde og fælles forståelse af projektet

At sikre at de enkelte deltagere får mest mulig indflydelse på den del af projektet de deltager i.

At sikre at projektet er en integreret del af kommunens øvrige indsatser på området

At projektet er relevant for og forholder sig til kommunens øvrige indsatser på området.

At overveje hvor mange indsatser man sætter i gang samtidigt, og hvilke tiltag der ellers er iværksat på området

At overveje forhold som organisationsparathed samt omfanget af lokalpolitisk opbakning til og interesse for projektet.

*Fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

---

#### Internt og eksternt samarbejde og formidling

---

At sikre god kommunikation mellem de involverede parter	At der er et velfungerende samarbejde, videndeling og klar kommunikation mellem de involverede parter i projektet (forvaltning, projektteam og målgruppe)
At have et fælles sprog og en fælles begrebsforståelse på alle niveauer i projektet	At projektets resultater dokumenteres og løbende formidles til målgruppen og andre interessenter.
Løbende at diskutere problemstillinger der opstår i løbet af projektet	
At dæmme op for samarbejdsvanskeligheder og konflikter der bunder i forskellige organisationskulturer	
At styrke samarbejdsrelationerne mellem forvaltningen og medarbejderne i dagtilbuddene	
Løbende at prioritere dokumentation og formidling af resultater	
At formidle "de gode historier" til relevante målgrupper gennem hele projektføreløbet	
At sikre videndeling internt blandt projektets deltagere.	

---

#### Netværk

---

Løbende at sparre og indhente faglig inspiration fra eksterne parter	At projektet samarbejder og sikrer videndeling med eksterne parter
At sikre og prioritere gode netværk	At eksterne interessenters interesse for projektet fastholdes fra start til slut.
At overveje hvordan man bedst muligt skaber og fastholder interesse for projektet hos interessenter	
At sikre videndeling mellem projektet og andre relevante projekter og aktører.	

---

Fortsættes næste side ...

... fortsat fra forrige side

---

*Forankring*

---

At udtænke en langsigtet forankringsstrategi allerede ved projektets opstart

At der er formuleret en klar strategi for forankring af projektet efter endt projektforløb.

Løbende at have fokus på forankringen i det daglige arbejde med projektet

At markere afslutningen af projektet med de involverede parter og interessenter

Tydeligt at markere overgangen fra projekt- til driftsfase.

---



# Appendiks A

## Kommissorium

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har med sin handlingsplan for 2007 besluttet at evaluere en række udviklingsprojekter inden for dagtilbudsområdet. Evalueringen strækker sig i alt over en treårig periode. Det første års aktiviteter indgår som led i og genererer grundlaget for det samlede evalueringsforløb. Kommissoriet gør primært rede for den del af evalueringens aktiviteter der afvikles i 2007.

## Baggrund

Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender udbød i 2006 puljemidler til projekter der sigter mod at udvikle og forbedre kvaliteten i dagtilbud. Kommuner og foreninger der organiserer dagtilbud, har kunnet søge om tilskud til projekter inden for følgende temaer:

- Udsatte børn
- Styrkelse af ledelseskompetencer
- Fremme af skov-, natur- og idrætstilbud
- Udvikling af god praksis i forhold til kost, ernæring og fysisk aktivitet i dagtilbud.

Ministeriet har bevilget midler til 84 forskellige udviklingsprojekter inden for de fire temaer – temaet "Udsatte børn" er dog særligt højt prioriteret. Projekterne løber over kortere eller længere tid inden for perioden 2006-09. De rummer mange forskellige initiativer og hensigter og varierer mht. omfang og organisering.

## Formål

Formålet med det samlede treårige evalueringsforløb er dels at kortlægge og evaluere puljen af bevilgede projekter som helhed, dels at gennemføre en række case-evalueringer og på den baggrund opsamle og formidle positive og negative erfaringer. Desuden er det formålet at fremhæve bæredygtige metoder og eksempler på god praksis inden for hvert af de fire temaer.

I 2007 er der to overordnede mål:

- At kortlægge den samlede ansøgningspulje af bevilgede projekter
- At etablere et evalueringsgrundlag for de efterfølgende år.

### **Kortlægning**

Kortlægningen skal afklare hvilke ideer og rationaler der ligger i udviklingsprojekterne, og se på kommunernes og dagtilbuddenes strategier til at organisere og implementere projekterne. Hensigten er at afdække hvilke faglige hypoteser om hvordan man øger kvaliteten i dagtilbud, der præger projektfeltet bredt set. Samtidig skal kortlægningen danne basis for udvælgelsen af cases.

### **Evalueringsgrundlag**

Første års forløb skal munde ud i et evalueringsgrundlag for de kommende år. Ikke alle projekter har opstillet så klare målsætninger at evalueringsspørgsmålene er givet, og derfor skal der udformes kriterier som kan anvendes som evalueringsgrundlag. Med udgangspunkt i kortlægningen vil vi formulere hhv. *projektgenerelle kriterier*, dvs. kriterier der gælder på tværs af alle projekterne, og *projektspecifikke kriterier*, dvs. kriterier der knytter sig til de enkelte udvalgte cases, og som kvalificeres i samspil med de involverede kommuner og dagtilbud. Desuden stiles der mod at formulere et grundlag for at vurdere puljen af udviklingsprojekter som samlet indsats – bl.a. via interview med personer med faglig eller politisk indsigt i området.

### **Evalueringsorganisering**

I forbindelse med evalueringens næste faser (2008-2009) nedsætter EVA en ekstern evalueringsgruppe der består af faglige eksperter på området, og som er ansvarlig for evalueringens vurderinger.

I det første år (dvs. i 2007) knyttes der ikke en evalueringsgruppe til projektet idet der ikke afsluttes nogen egentlige evalueringer i år. EVA's projektgruppe vil (som nævnt ovenfor) i stedet gennemføre interview med relevante personer der skal perspektivere kortlægningen og levere input til evalueringen i bred forstand.

EVA's projektgruppe vil sikre at de metoder der anvendes i evalueringen, er hensigtsmæssige og pålidelige og stemmer overens med evalueringens formål. Projektgruppen har også det praktiske ansvar for evalueringen og udarbejder årlige delrapporter samt en afsluttende rapport i 2009.

### **Dokumentation og metode**

I 2007 vil evalueringen bestå af følgende aktiviteter:



### **Kortlægning af ansøgningspuljens projekter**

Ud fra projektansøgningerne identificeres fællestræk og forskelle på tværs af puljen, og projekterne kategoriseres i projekttyper i forhold til tematikker, indsatsområder og strategier til implementering. Kortlægningen skal desuden afdække rationaler og faglige hypoteser på tværs af projekterne.

### **Udvælgelse af projekter til case-evalueringer**

På baggrund af kortlægningen udvælger vi et antal projekter inden for hvert af de fire temaer, dog med særlig vægt på "Udsatte børn". I udvælgelsen vil vi sikre en vis variation i forhold til projekttypen og -størrelse. De udvalgte projekter vil blive fulgt nærmere i det samlede evalueringsforløb, bl.a. via besøg på institutioner og i kommuner. Nogle case-evalueringer iværksættes allerede i 2007.

### **Selvevaluering i form af statusrapporter**

Hvert projekt er forpligtet til at udarbejde statusrapporter over projektføreløbet til Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender. Statusrapporterne indsendes på forskellige tidspunkter, afhængigt af det enkelte projekts tilrettelæggelse og varighed. Rapporterne har en selvevaluerende form idet de projektansvarlige heri skal reflektere over og dokumentere projekternes udvikling, implementering og foreløbige resultater. Vi vil anvende statusrapporterne til at kvalificere og videreudvikle både de projektgenerelle og -specifikke evalueringskriterier, og rapporterne vil på længere sigt også indgå i evalueringen af de udvalgte cases. Arbejdet med statusrapporterne fortsætter i 2008 og 2009.

### **Seminarer**

EVA inviterer i løbet af 2007 repræsentanter fra involverede kommuner og dagtilbud til at deltage i en række seminarer. Seminarerne har et dobbelt formål: På den ene side skal deltagerne levere input til evalueringens projektspecifikke kriterier ved bl.a. at præcisere målsætninger for egne projekter. På den anden side skal seminarerne bidrage til at kvalificere selvevalueringen i statusrapporterne.

### **Interview**

Vi vil gennemføre interview med relevante personer med faglig eller politisk indsigt i dagtilbudsområdet. Interviewene skal bidrage til at sætte de tendenser og hypoteser kortlægningen afdækker, i relation til generelle strømninger – teoretiske såvel som praksisorienterede – på dagtilbudsområdet. Desuden er det hensigten at eksperterne bidrager til at kvalitetssikre de projektgenerelle kriterier og til at formulere et grundlag for at vurdere puljen af udviklingsprojekter som helhed.

### **Formidling**

EVA udarbejder kortere delrapporter ved udgangen af hhv. 2007 og 2008 samt en afsluttende rapport i 2009. Delrapporten for 2007 vil være baseret på kortlægningen af projektpuljen og redegøre for det kommende evalueringsforløbs kriterier. Den vil rumme refleksioner i forhold til hvert af de fire temaer og ansøgningspuljen som samlet indsats. Delrapporten vil desuden indeholde en forskningsmæssig perspektivering af de rationaler og hypoteser der præger projekterne. Delrapporten inddrages i den afsluttende rapport. EVA offentliggør rapporterne trykt og elektronisk.

### **Høring**

EVA sender den afsluttende rapport (2009) til høring på de kommuner og institutioner der har deltaget i evalueringen. Formålet med høringen er at give deltagerne mulighed for at rette faktuelle fejl og kommentere evalueringens forløb, metode og resultater.

# Appendiks B

## Oversigt over projekter der har fået tildelt puljemidler

**Tabel 4**  
**Oversigt over projekter der har fået tildelt puljemidler**

Tema 1: Udsatte Børn

Kommune/Forening	Projektitel
Albertslund Kommune	Inklusion i daginstitutioner
Bornholms Regionskommune	Familiegrupper som forebyggende indsats i en daginstitution
Bov Kommune	At forstå børns tanker
Brøndby Kommune	Hvordan kan Institutionsledelsen styrke innovativ og inkluderende pædagogisk praksis i forhold til udsatte børn
Det Københavnske og Nørrebros Asylselskab	Kultursammensmeltning
Dragsholm Kommune	Dagleje – mere end blot pasning
Frederiksberg Kommune	Ressourcepædagog
Frederikssund Kommune	Udvikling af støtteindsats med udgangspunkt i inkluderende pædagogisk
Herning Kommune	Bryd den sociale arv
Holbæk Kommune	Udvikling og implementering af tiltag der støtter inklusion af udsatte børn i eget lokalmiljø
Høje Taastrup Kommune	Helhed for det udsatte barn i Charlotteager
Ikast Kommune	Mangfoldighed – leg, liv og læring
KFUM's Sociale arbejde i Danmark	Netværk, opkvalificering og supervision af det pædagogiske personale
Kolding Kommune	Arbejdet med socialt udsatte børn

*Fortsættes næste side ...*

*fortsat fra forrige side*

København Kommune	Basispladser i Københavns Kommune
København Kommune	Familiepladser i Københavns Kommune
København Kommune	For tidligt fødte børn i dagplejen
Lemvig Kommune	Helt ude i skoven
Lolland Kommune	Slip viden løs
Mariagerfjord Kommune	Fælles tværfagligt fundament
Menighedernes daginstitutioner	Ressourcepædagoger i daginstitutioner
Menighedernes daginstitutioner	Ud med sproget
Morsø Kommune	Inklusion og rummelighed i Morsø Kommunes dagtilbud til 0-6 årige børn
Nakskov Kommune	Relationsteam i dagtilbud
Nordborg Kommune	Buffer – Børns udvikling og familiers fremtid – erfaring og relationer. Forældreevneudvikling som bolværk for sårbare og udsatte børn
Ny Hedensted Kommune	Videreudvikling af ressourcepædagoger
Ny Jammerbugt Kommune	Relationskompetence i et didaktisk perspektiv
Ny Tønder Kommune	Fra udsat til udvalgt
Ny Vejle Kommune	Anerkendende kultur i dagtilbud
Ny Vordingborg Kommune	Hvad gør jeg når...? Vejledning i det gode samspil mellem børn og forældre
Næstved Kommune	Familieinstitutionen
Odense Kommune	Ret til fællesskab
Odense Kommune	Forebyggelse og behandling af overvægt og fejlnærering blandt børn i Vollsrose
Pandrup Kommune	Relationskompetence i et didaktisk perspektiv
Randers Kommune	Ressourcepædagoger
Roskilde Kommune	Inklusion af udsatte børn i dagtilbud
Skive Kommune	Så tæt på det usædvanlige som muligt
Slagelse Kommune	Forældre på tværs
Svendborg Kommune	Det kan hurtigt blive for sent
Thisted Kommune	Madhus og natursti
Aabenraa Kommune	Projekt specialpædagogisk handlekompetence
Aalborg Kommune	Så rykker vi
Århus Kommune	Bevægelse og sansemotorik
Århus Kommune	Kvalitetsløft natursamarbejdet

*Fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

#### Tema 2: Ledelseskompetencer

Albertslund Kommune (+ 5 samarbejdskommuner)	Kvalitet i områdeledelsen
Daginstitutionernes Landsorganisation	Odensemodellen
Fredericia Kommune	Ledelse i øjenhøjde
Hvidovre Kommune	Kompetence i ledelse og organisering af pædagogisk udviklingsarbejde på 0-6 års området i Hvidovre
Kolding Kommune	Parat til fremtiden
Mariagerfjord Kommune	Værdibaseret ledelse på dagtilbudsområdet
Ny Jammerbugt Kommune	Et voksenpædagogisk fundament
Ny Næstved Kommune	Fokus på ledelse
Ny Vejen Kommune	Ledelse med fokus på inklusion af børn med særlige behov
Ny Vordingborg Kommune	Mangfoldighed og pædagogisk forandringsledelse
Odense Kommune	Styrket ledelseskompetence i dagtilbud
Ringsted Kommune	Proaktive ledelsesmiljøer i pædagogiske kontekster
Århus Kommune	Ledelse, pædagogisk kvalitet og faglighed

#### Tema 3: Kost, ernæring og bevægelse

Aulum-Haderup Kommune	Hvordan finder børn glæden ved motion og sund kost
Bornholms Regionskommune	Matchmaking
Brøndby Kommune	Børn, leg og sunde madvaner
Frederiksberg Kommune	Lille barn – bevæg dig – bliv glad
Hadsten Kommune	Iagttagelse og undersøgelse af børnehavebarnets sensoriske udvikling, så tidlig intervention kan iværksættes
Horsens Kommune	Bevægelse i leg – leg i bevægelse
Lolland Kommune	Sund mad og bevægelse – hjemme og i dagtilbud
Nykøbing F. Kommune	Krop og bevægelse i Kaninbjerget
Rudersdal Kommune	Gør vi det vi ved er sundt?
Aalborg Kommune	Kroppen på toppen
Århus Kommune	26 ressourcepersoner

Fortsættes næste side ...

... fortsat fra forrige side

Tema 4: Skov-, natur- og idrætstilbud

Augustenborg Kommune	Slip børnene fri
Bornholms Regionskommune	Fra videnskabsmand til skovpoet
Esbjerg Kommune	Børn, natur og bevægelse
Frederiksberg Kommune	Lille barn – bevæg dig – bliv glad
Hjørring Kommune	Natur og bevægelse: Naturbase for daginstitutionsbørn (nedlagt i efteråret 2007)
København Kommune	De poetiske øjeblikke
København Kommune	Idræt og bevægelse i de københavnske dagtilbud
Køge Kommune	Natur og naturfænomener
Nykøbing F. Kommune	Natur i Kaninbjerget – når børn og voksne lærer sammen
Ringsted Kommune	Partnerskab om et lege- og bevægelsescenter
Varde Kommune	Leg, læring, natur – verdens bedste legeplads
Vejle Kommune	Videncenter for bevægelse
Vesthimmerland Kommune	Natur og kulturmiljøer som afsæt for oplevelser, læring og fysiske udfoldelser
Ølstykke Kommune	Øget motorisk udfoldelsesmuligheder i dagpleje/daginstitution
Århus Kommune	Kvalitetsløft Natursamarbejdet
Århus Kommune	Uddannelse af 860 pædagoger i sprog, krop og bevægelse

# Appendiks C

## Oversigt over projekter udvalgt til case-evalueringer

**Tabel 5**  
**Oversigt over projekter udvalgt til case-evalueringer**

Tema 1: Udsatte børn

Kommune/ forening	Projektitel
Holbæk Kommune	Udvikling og implementering af tiltag der støtter inklusion af udsatte børn i eget lokalmiljø
Høje Taastrup kommune	Helhed for det udsatte barn i Charlotteager
Ikast Kommune	Mangfoldighed – leg, liv og læring
Københavns Kommune	Familiepladser i Københavns kommune
Lemvig Kommune	Helt ude i skoven
Lolland kommune	Slip viden løs
Næstved kommune	Familieinstitutionen
Svendborg Kommune	Det kan hurtigt blive for sent
Thisted kommune	Madhus og natursti
Vejle Kommune	Anerkendende kultur i dagtilbud
Aabenraa kommune	Projekt specialpædagogisk handleguide
Aalborg kommune	Så rykker vi!

*Fortsættes næste side ...*

... fortsat fra forrige side

Tema 2: Ledelseskompetencer

Odense Kommune	Styrket ledelseskompetencer i dagtilbud
Ringsted Kommune	Proaktive ledelsesmiljøer i pædagogiske kontekster
Århus Kommune	Ledelse, pædagogisk kvalitet og faglighed

Tema 3: Kost, ernæring og bevægelse

Horsens kommune	Bevægelse i leg – leg i bevægelse
Rudersdal kommune	Gør vi det vi ved er sundt?
Århus kommune	26 ressourcepersoner

Tema 4: Skov-, natur- og idrætstilbud

Københavns kommune	De poetiske øjeblikke
Varde Kommune	Leg, læring, natur – verdens bedste legeplads
Vesthimmerland Kommune	Natur og kulturmiljøer som afsæt for oplevelser, læring og fysiske udfoldelser