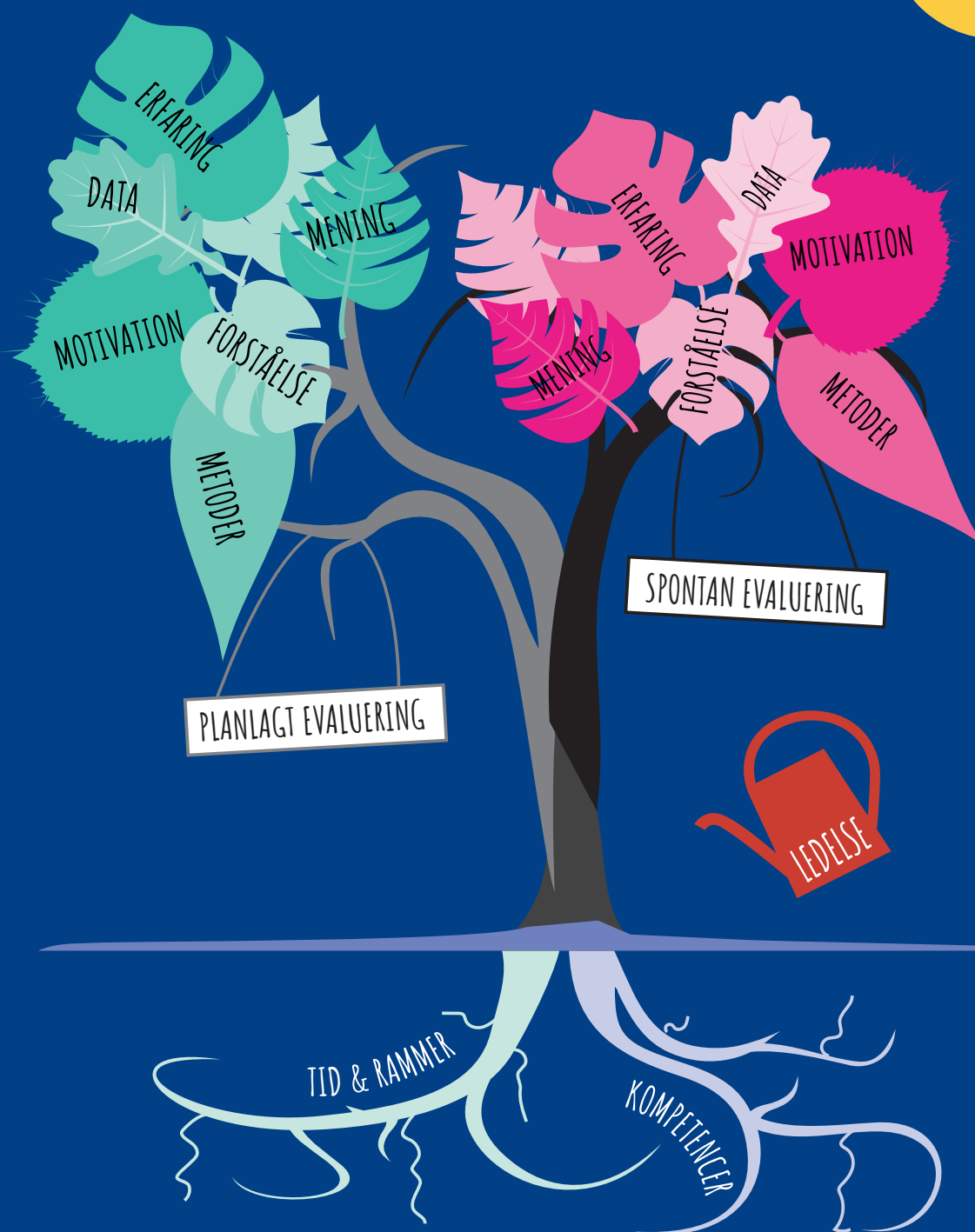


FRA EVALUERING TIL EVALUERINGSKULTUR

Inspirationsmateriale og refleksionsspørgsmål

FORMÅL





INDHOLD

FORORD	3
FRA EVALUERING TIL EVALUERINGSKULTUR	5
Formålet med udviklingen af en evalueringskultur – det store og lille formål	5
Spontan og planlagt evaluering	6
Evalueringskulturen understøtter fælles faglig udvikling	6
EVALUERINGER SKAL OPLEVES SOM MENINGSFULDE, MOTIVERENDE OG FORSTÅELIGE, HVIS DET SKAL BLIVE TIL EN KULTUR	9
Evaluering skaber mening og motivation, når det har betydning for børnene	10
Arbejdet med evaluering kræver også forståelse for et større billede	11
EVALUERINGSKULTUR KRÆVER EN EVALUERINGSFAGLIGHED	13
Brug af data og andre former for viden i evalueringen	13
Metoder og data kvalificerer evalueringen	14
Valg af metoder og datatyper	14
LEDELSE AF EN EVALUERINGSKULTUR	17
Evalueringserfaring som afsæt for udvikling af evalueringskultur – og faglighed	17
Evalueringskultur kræver kulturarbejde	18
Organisering af evaluering	20
Lederen som brobygger og oversætter	20
RAMMER FOR EN STÆRK EVALUERINGSKULTUR	22
Rammer for spontane evalueringer	22
Rammer for planlagte evalueringer	23
KOMPETENCER DER KAN STYRKE EVALUERINGSARBEJDET	25
AFSLUTNING: DE 7 TVÆRGÅENDE TRÆK	26

FORORD

Den nye dagtilbudslov trådte i kraft 1. juli 2018. Et væsentligt element heri er den styrkede pædagogiske læreplan, som skal sikre, at alle børn, uanset forudsætninger og forudgående erfaringer, møder stimulerende og inkluderende pædagogiske læringsmiljøer af høj kvalitet. Helt centralt for at indfri disse ambitioner er en stærk, lokalt forankret evalueringskultur, hvor det pædagogiske personale løbende udvikler og kvalificerer det pædagogiske læringsmiljø, så børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse understøttes.

KL og BUPL blev ved overenskomstforhandlingerne i 2018 enige om at igangsætte et projekt, der gennem forskellige initiativer sætter fokus på at formidle gode eksempler fra praksis, som kan inspirere dagtilbud og kommuner i arbejdet med at udvikle en stærk evalueringskultur.

Projektet bygger på empiri fra 12 fokusgruppeinterviews samt et virtuelt seminar med pædagoger, ledere samt forvaltningschefer og -konsulenter fra fire kommuner. Deltagerne har delt erfaringer fra egen praksis og gode eksempler på arbejdet med at udvikle og vedligeholde en stærk evalueringskultur. Grundelementerne i det arbejde handler blandt andet om, at evaluering skal opleves som meningsfuld, motiverende og forståelig, at der er en høj evalueringsfaglighed i organisationen, samt at ledelsen og organisering skaber rammer for og tid til evaluering.

Indsigterne og projektets konklusioner er udarbejdet af BUPL og KL med sparring og inspiration fra No Emil Sjöberg Kampmann, som er Ph.d. og uddannelsesleder ved Københavns Professionshøjskole og Line Skov Hansen, studielektor ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet.

Med publikationen vil vi gerne inspirere til arbejdet med at udvikle en stærk evalueringskultur gennem de grundelementer, som pædagoger, ledere og forvaltninger peger på. Publikationen er særligt henvendt til dagtilbud og forvaltninger, men vi ønsker også bredt at formidle viden om og indsigter fra arbejdet med at udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø, så børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse styrkes.

Udover publikationen her er indsigterne også formidlet i en podcast og en række artikler, som I finder på [VPT Videnpåtværs »](#)

Mange tak til deltagerne fra Horsens, Faaborg-Midtfyn, Randers og Frederiksberg Kommune samt til forskerne for sparring. Projektet har bekræftet, at stærkt samarbejde på alle niveauer lokalt, mellem forskere og praktikere og på tværs af organisationer er en forudsætning for udviklingen.

Med venlig hilsen
BUPL & KL

FORMÅL

FRA EVALUERING TIL EVALUERINGSKULTUR

De første læreplaner på dagtilbudsområdet kom i 2004. Her var blandt andet evaluering og dokumentation en del af lovgivningens mål. For dagtilbud er arbejdet med evaluering derfor ikke noget nyt. En national evaluering af læreplansarbejdet i 2012 viste dog, at evalueringerne i praksis ofte blev et redskab til at synliggøre aktiviteter (EVA, 2012) og ikke blev anvendt som et led i udviklingen af den pædagogiske praksis. I den styrkede pædagogiske læreplan er der derfor et skift fra at have fokus på evalueringer til at have fokus på en evalueringskultur, hvor den pædagogiske praksis løbende undersøges, og de pædagogiske valg drøftes. Målet er, at en stærk evalueringskultur skal medvirke til refleksion over og udvikling af den pædagogiske praksis. En leder sætter følgende ord på dette:

”Afsættet for vores evalueringsprocesser er, at det er afgørende, at vi kigger på læringsmiljøet og ikke det enkelte barn. Når der er et barn, som har det svært. Så må læringsmiljøet tilpasse sig.”

Leder, Horsens

En evalueringskultur er også kendetegnet ved, at evaluering er en naturlig del af den pædagogiske praksis. En leder har disse perspektiver på, hvad det vil sige at arbejde med evaluering som en kultur:

”Det bliver en kultur – noget vi gør. Vi skal forbeholde os retten til at blive klogere. Det er mere end bare en metode. Det er mere grundlæggende i forhold til at se på praksis. En tilgang hvor vi kan ændre og justere praksis.”

Leder, Frederiksberg.

At udøve eller gøre evaluering som en del af arbejdet med løbende at reflektere over og udvikle den pædagogiske praksis kan foregå i planlagte såvel som spontane processer.

Formålet med udviklingen af en evalueringskultur – det store og lille formål

Hovedformålet med at etablere en evalueringskultur er at udvikle og kvalificere den pædagogiske praksis og læringsmiljø. Dagtilbuddets evalueringskultur skal dermed bidrage til, at der blandt ledelsen og det pædagogiske personale er sammenhæng mellem det pædagogiske læringsmiljø og børnenes udvikling, læring, trivsel og dannelse. Det betyder, at der ikke kun skal evalueres på aktiviteter, projekter, m.v., men at det er det samlede pædagogiske læringsmiljø, som løbende skal evalueres. En dagtilbudsleder beskriver det her:

”I en evalueringskultur forsøger man også at skabe forandringer og at justere eksisterende læringsmiljøer. Det bidrager også til faglig refleksion, så man får kigget ind på sig selv og ikke kun på praksis og aktiviteter”

Leder, Randers Kommune.

Udover evalueringskulturens hovedformål kan man også tale om et 'lille formål', der knytter sig til de enkelte evalueringsaktiviteter. Disse fastsættes løbende i det enkelte dagtilbud af de personer, der sammen reflekterer og evaluerer med henblik på at få feedback på, hvordan man sammen kan styrke den pædagogiske praksis.

Det kan for eksempel være at styrke graden af deltagelsesmuligheder i forbindelse med spisesituationen. Det kan også være at understøtte børnegruppens viden om dyrelivet i det lokale vandhul, som en del af arbejdet med læreplanstemaet 'Natur, udeliv og science'. Det lille formål skal derfor forstås som det praksisnære og konkrete arbejde med hovedformålet. I arbejdet med det lille formål sætter det pædagogiske personale mål for den pædagogiske praksis. Dette sker ved, at der i et fagligt fællesskab arbejdes med at tydeliggøre de pædagogiske intentioner, mål og ambitioner. Derved skabes et rum for samtaler om og refleksioner over, hvilken udvikling der ønsker at opnå ved en konkret handling eller justering i den pædagogiske praksis.

Spontan og planlagt evaluering

Spontan evaluering foregår i hverdagen og er den naturliggjorte dagligdagsrutine, hvor man forholder sig 'evaluerende' til egen og fælles praksis. Spontan evaluering er derfor også tæt koblet til den løbende pædagogiske refleksion og handling i praksis. *Planlagt evaluering* har modsat ofte en mere afgrænset og systematisk form.

Spontan og planlagt evaluering er hinandens forudsætninger. De er som to sider af samme sag, og de er lige vigtige i arbejdet med at skabe kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø. Dagtilbuddets evalueringsskulturr udvikles derfor både gennem arbejdet med spontane og planlagte evalueringer.

I en levende og bæredygtig evalueringsskulturr komplimenterer samspillet mellem det planlagte og det spontane hinanden. En forvaltningsmedarbejder beskriver arbejdet med evaluering som en spiral, hvor den ene evaluering kan være afsæt for den næste:

"Det skal være en stødt opadgående evalueringsskulturr. Vi taler om en spiral i stedet for, at det er en cirkulær proces."

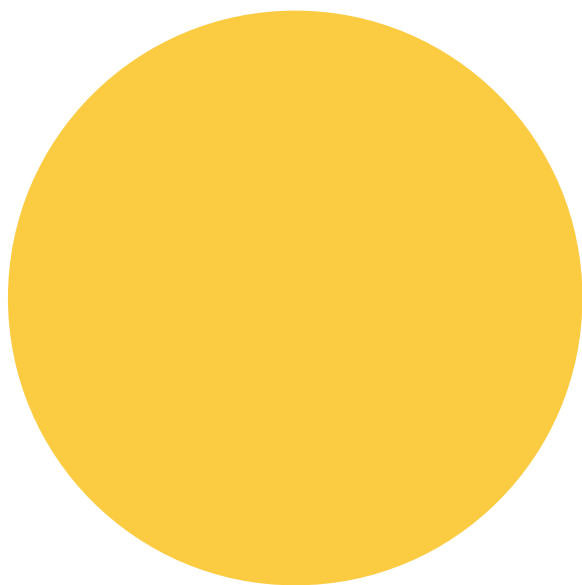
Forvaltningsmedarbejder, Frederiksberg Kommune.

Evalueringsskulturen understøtter fælles faglig udvikling

Begrebet om evalueringsskulturr i dagtilbud har også vagt genklang hos de interviewede pædagoger i forhold til at kunne bruge og styrke den faglige dømmekraft. Nærmere betegnet, at man gennem en evaluerende pædagogisk praksis er en aktiv deltager i et stærkt fagligt fællesskab. Flere pædagoger og ledere fortæller i interviewene, at netop udviklingen af den evalueringsskulturr, som læreplanen beskriver, legitimerer en tilgang til praksisudvikling, hvor man øver sig, prøver nye ting og udvikler sig som fagligt fællesskab. En pædagog fremhæver fx vigtigheden af, at arbejdet med evaluering bliver til en del af en åben, nysgerrig og faglig kulturr i institutionen:

"Jeg tror rigtig meget på at skabe en kulturr, hvor man altid skal stille spørgsmål ved hinandens pædagogiske praksis. Der er ikke ret langt til det private i den pædagogiske praksis. Der skal være en kulturr, hvor man siger de gode ting, men vi skal også have fokus på, hvordan vi kan højne kvaliteten af den pædagogiske praksis. Hvad vokser vi af? Der er ingen af os, som nogensinde er færdige. Vi bliver jo ved med at udvikle os."

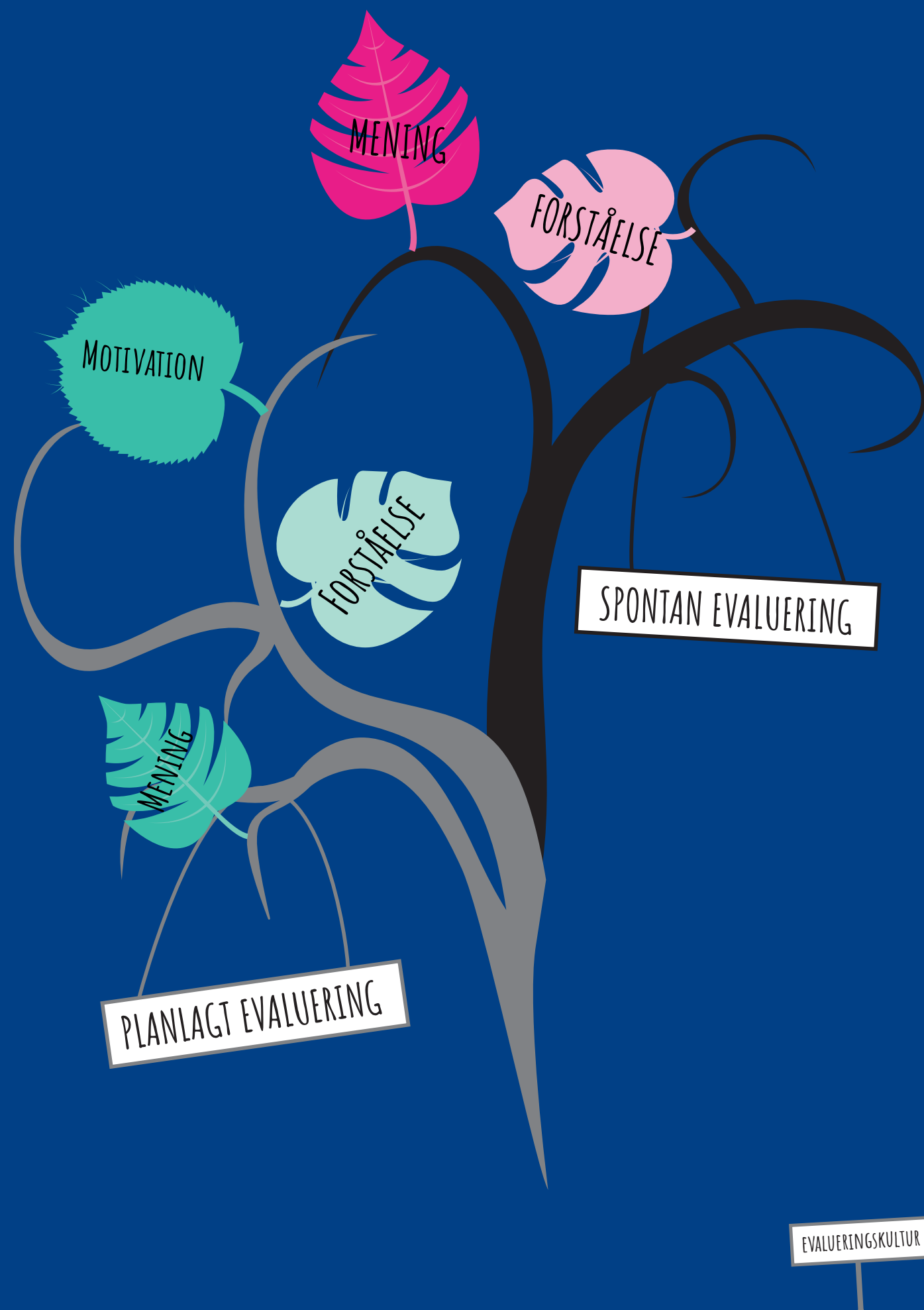
Pædagog, Faaborg-Midtfyn Kommune



Flere pædagoger fremhæver, at styrken ved deres evalueringsskulturr er, at den skaber en kollektiv kulturr for læring i dagtilbuddet, hvor der både kommer fokus på, hvilke områder af den pædagogiske praksis som kan udvikles, samt hvilke der allerede fungerer godt, og hvor man måske kan hente inspiration. En pædagog fortæller:

"Styrken ved at evaluere er, at man bliver bedre, og vi får fokus på det, der er godt. Vi gør hele tiden os selv dygtigere"

Pædagog, Randers Kommune.



EVALUERINGER SKAL OPLEVES SOM MENINGSFULDE, MOTIVERENDE OG FORSTÅELIGE, HVIS DET SKAL BLIVE TIL EN KULTUR

Det grundlæggende arbejde med at udvikle en evalueringskultur foregår i daginstitutionerne blandt det pædagogiske personale. Det er her, at den spontane og planlagte evaluering finder sted. Hvis spontan og planlagt evaluering skal være noget, der kendetegner kulturen i institutionen, er det vigtigt, at personalet er motiverede for opgaven. Det sker blandt andet, når man oplever evaluering som meningsfuld, fordi det kvalificerer de pædagogiske valg og handlinger, og man kan se, at det har en betydning for børnelivet.

Nogle gange kan evalueringsarbejdet også tjene formål, der ligger uden for daginstitutionen. Det er derfor også vigtigt at skabe forståelse for, hvem der skal bruge evalueringerne og til hvad. De tre begreber *motivation*, *mening* og *forståelse* er derfor alle vigtige i arbejdet med at skabe en evalueringskultur i det enkelte dagtilbud.

MOTIVATION: handler om lysten til at arbejde med evalueringer.

MENING: handler om oplevelsen af, at evalueringsarbejdet skaber værdi for den pædagogiske praksis og for børnene.

FORSTÅELSE: handler om at vide, hvorfor man laver evalueringsarbejdet og herunder, at den evaluering, man laver, også kan have til formål at bidrage til, at andre end en selv kan lykkes med deres arbejde.

Et gennemgående tema i interviewene med pædagoger og dagtilbudsledere er, at fokus på mening og motivation har betydning, når man arbejder med udviklingen af en evalueringskultur. Det er drivende for, at det ikke "bare" bliver en evaluering eller en skal-opgave, men at det bliver en kultur, som er en integreret del af hverdagen og den løbende faglige udvikling og praksis-udvikling.

Ledelsen spiller en rolle i forhold til at sikre, at evalueringsarbejdet opleves som meningsfuldt af det pædagogiske personale. En pædagog fremhæver i den forbindelse at:

"Lederens vigtigste opgave er også at få det til at give mening. Der er ikke noget værre end at få at vide, at vi skal noget, fordi det er en skal-opgave."
Pædagog, Faaborg-Midtfyn Kommune.





Etablering og vedligeholdelse af en stærk evalueringskultur kræver et aktivt arbejde af både lederen og det pædagogiske personale. Her spiller personalets oplevelse af mening, motivation og forståelse i forhold til evalueringsarbejdet en vigtig rolle.

- Hvornår havde vi som personale sidst en evalueringssamtale eller -proces, som var inspirerende og hjælpsom for min/vores pædagogiske refleksion?
- Hvad var det, der gjorde samtalen inspirerende?
- Hvad kan vi som personale gøre for at vores evalueringssamtaler fremadrettet bliver spændende og udviklende?
- Hvilken rolle og opgave har jeg/vi som leder/ledelse i forhold til at gøre arbejdet med evaluering meningsfuld og motiverende for personalet?

Evaluerer skaber mening og motivation, når det har betydning for børnene

I interviewene kobles mening og motivation for både spontan og planlagt evaluering sammen med dét at kunne se, hvad det gør for børnene. Særligt pædagogerne giver udtryk for, at det har stor værdi at se børnenes reaktioner. Lederen har her en opgave i at tydeliggøre, hvordan evalueringsarbejdet på sigt kan få betydning for børnelivet i daginstitutionen. En pædagog udtrykker det således:

"Del, man bliver inspireret af, er at kunne se børnenes reaktion på det, man gør."

Pædagog, Horsens Kommune

Den styrkede pædagogiske læreplan understreger vigtigheden af at arbejde med børneperspektiver – også i sit evalueringsarbejde. Børnenes udsagn og handlinger kan være et godt afsæt for evalueringerne, og for at man i fællesskab kan udfolde og udfordre sin nysgerrighed og fortolkning. En forvaltningsmedarbejder udtrykker det her:

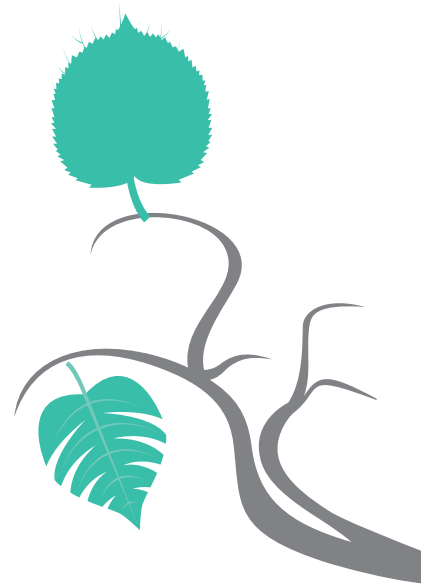
"Evalueringskultur er ikke et facit. Det er en undring. Man skal bruge børneperspektivet. Pædagogerne skal være nysgerrige."

Forvaltning, Horsens.

I et dagtilbud på Frederiksberg griber de bl.a. evalueringsopgaven an på følgende måde:

"Vi arbejder med at følge børnenes spor. Jeg tænker ikke, at jeg som leder skal sige, hvad de skal arbejde med. Jeg kan definere temaer m.v. Det er nemmere at skabe mening, hvis medarbejdergruppen selv definerer mål ud fra ramme og kontekst."

Leder, Frederiksberg Kommune.



Børnenes reaktioner og oplevelser er med til at gøre evalueringen meningsfuld for medarbejdere, og børnene kan have en rolle i at fokusere og informere evalueringen.

- Hvordan giver vi børnene en stemme i både de spontane og planlagte evalueringer?
- Hvordan arbejder vi aktivt med, at vores arbejde med evaluering fører til, at børnene oplever værdien heraf?
- Hvordan sikrer I som personale og som ledere, at børnene får glæde af, at I bruger tid på evalueringsarbejde? Hvilke parametre kan I opstille i forhold til dette?

Arbejdet med evaluering kræver også forståelse for et større billede

Evalueringsarbejdet har imidlertid ikke altid kun betydning for den pædagogiske praksis i daginstitutionen. Nogle gange skal evalueringsarbejdet også bruges til at informere de dialoger om kvalitet og udvikling, der finder sted mellem daginstitutioner og pædagogiske konsulenter, eller som finder sted i den kommunale forvaltning eller på kommunalpolitisk niveau. Det kan derfor give indblik i den pædagogiske praksis, så forvaltning eller kommunalpolitikere kan stille rette rammer til rådighed og tage beslutninger med udgangspunkt i viden om den pædagogiske hverdag.

Derfor er det vigtigt, at dialogerne bliver velinformerede. Som en leder fortæller:

"I dagtilbuddene oplever man muligvis, at man i nogle perioder er tættere på forvaltningen end andre afhængig af, hvad der lige giver mening."

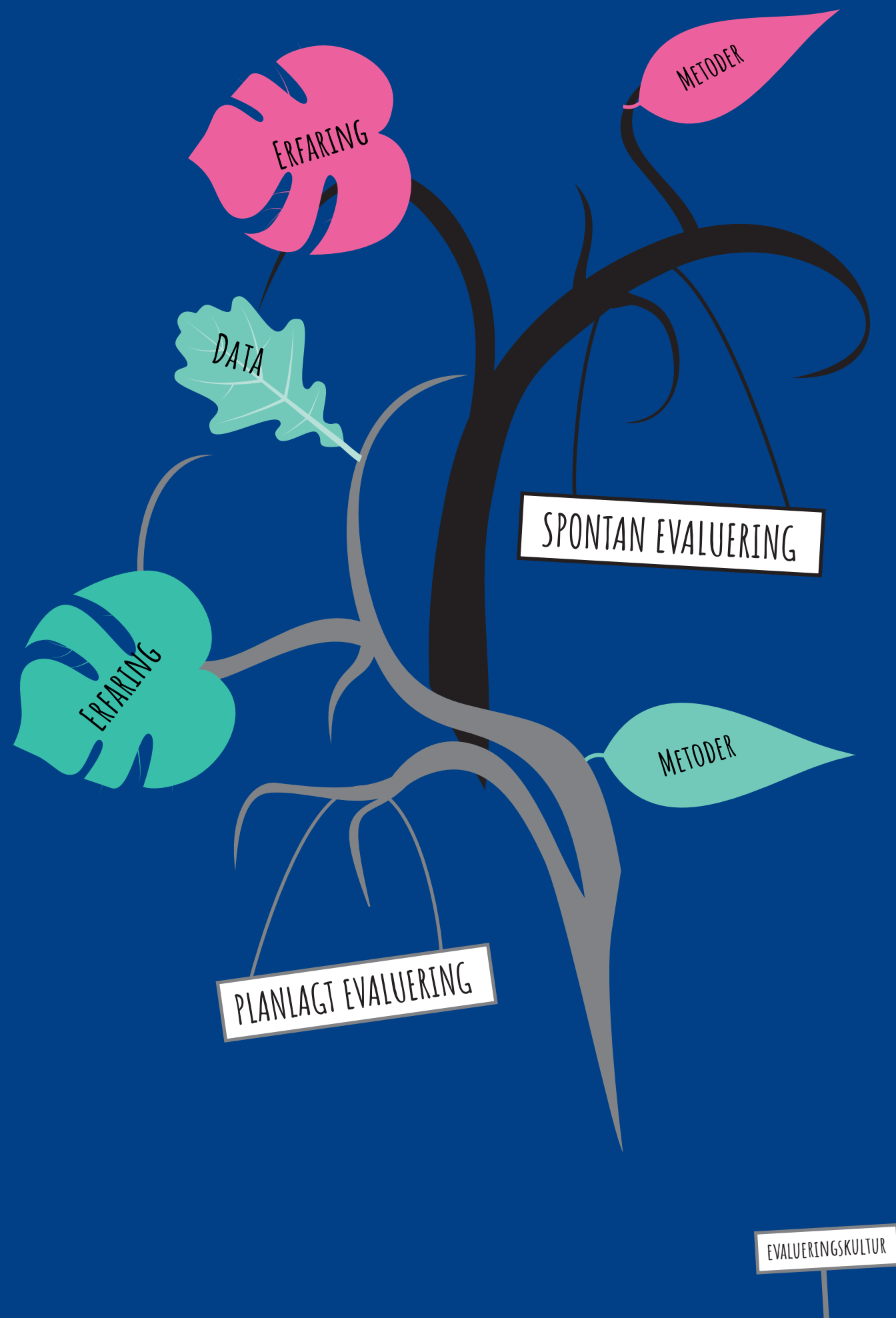
Forvaltningsmedarbejder, Frederiksberg Kommune.

En evalueringskultur skal derfor også skabe forståelse for, hvorfor evalueringsarbejde er væsentligt, vigtigt og afgørende – også når andre skal løse deres arbejde kvalificeret.

Det er vigtigt, at institutionsledere og de pædagogiske konsulenter får talt om, hvilken evalueringsviden fra praksis forvaltningen har behov for. Dette med henblik på at skabe gensidig klarhed og have dialog om, hvad formålet er med evalueringsarbejdet.

- Hvorfor skal vi som dagtilbud netop lave denne evaluering?
- Hvem skal bruge den og til hvad?
- Hvordan introduceres og formidles evalueringsopgaven til det pædagogiske personale? Giver der fx tilbagemelding ift., hvordan evalueringen er anvendt i andre sammenhænge?





EVALUERINGSKULTUR KRÆVER EN EVALUERINGSFAGLIGHED

Udover at arbejde med motivation, mening og forståelse af evalueringsopgaven, så kræver etableringen af en evalueringskultur også, at der udvikles en evalueringsfaglighed. Det indebærer, at lederne og det pædagogiske personale har metodiske og analytiske kompetencer, der sikrer, at evaluering foregår på en systematisk måde.

Systematik i en evaluering handler blandt andet om at være tydelig omkring formålet med evalueringen og at formulere, hvad evalueringen skal undersøge og give svar på. Systematik handler også om at indsamle og analysere data, inddrage forskellige former for viden og om, hvordan man bruger den viden og refleksion, som evalueringen skaber i den efterfølgende pædagogiske praksis. Endelig handler systematik om at skabe rutiner for, hvornår og hvordan man arbejder med evalueringer. Rutinerne skal tage højde for, hvad der er realistisk at gennemføre i institutionen.

Brug af data og andre former for viden i evalueringen

Den styrkede pædagogiske læreplan fremhæver arbejdet med pædagogisk dokumentation som en vigtig del af evalueringsfagligheden. Pædagogisk dokumentation sker gennem brug af forskellige data i bred forstand, som indsamles på forskellige vis, og som bidrager til et kvalificeret datagrundlag. Data kan være udgangspunkt for at undersøge en konkret udfordring eller problemstilling, de kan være afsæt for at identificere, planlægge og gennemføre nye tiltag, og de kan bidrage til en løbende evaluering og justering af disse.

I dagtilbud anvendes et bredt databegreb, der indtænker både kvalitative og kvantitative data. Disse data indsamles via forskellige metoder i form af for eksempel systematiske vurderinger, pædagogiske observationer, interviews og samtaler med børnene samt praksisbeskrivelser og pædagogiske fortællinger. Børns tegninger, skriblerier, lydoptagelser og små film kan også fungere som data.

Data bør kunne genbesøges og holdes fast fx på skrift eller ved fotos. Analyse af forskellige data giver lederen og personalet mulighed for at træde et skridt tilbage og iagttage det pædagogiske læringsmiljø. Data kan også bruges til at sætte retning for fremtidig praksis og som feedback.

Udover data er der også brug for andre vidensformer i evalueringsarbejdet. Pædagogiske erfaringer bidrager med kendskab til dagtilbuddets børn, forældre og med værdifuld viden om det

pædagogiske arbejde med børnene. Endelig kan forskning og anden teori give ny, faglig viden og inspiration til den praksis, man ønsker at udvikle.

Analyse, metoder og data kvalificerer evalueringen

En analytisk og metodisk tilgang til brug af forskellige former for data er med til at kvalificere evalueringen, så den bliver fælles fremfor individuel og faglig fremfor personlig.

"Hvis man indsamler data, har man noget at vende tilbage til, og det bliver ikke personligt. Det er stadig svært, men det bliver nemmere. Det giver også en mere kvalificeret praksis. Det bliver ikke synsninger".

Pædagog, Frederiksberg Kommune.

Som pædagogen fortæller i citatet, kan en analytisk og metodisk tilgang til data kvalificere den kollektive dialog om det pædagogiske læringsmiljø. Analytisk og metodisk brug af data kan bidrage til at skabe et fælles grundlag og en ramme for evalueringen. En analytisk og metodisk tilgang kan altså bidrage til at fagliggøre evalueringerne.

Pædagogen peger også på et andet relevant perspektiv. Nemlig at en analytisk og metodisk brug af data kan medvirke til at gøre evalueringsarbejdet mindre sårbart ved at holde fokus på det faglige, så evalueringer ikke bliver 'personlige' eller tilfældige. I flere kommuner peger både pædagoger og ledere på, at det kan være en barriere for udviklingen af en stærk evalueringskultur, hvis sårbarheden, der kan være koblet til evalueringsarbejdet, ikke bliver håndteret og rummet. En stærk evalueringskultur kalder derfor også på ledelse og organisering af evalueringsarbejdet.

Hvem der i sidste ende skal bruge de indsamlede data har også betydning for valg af data-typer. En forvaltningsmedarbejder fortæller:

"Data betyder alt. Du kan ikke evaluere uden data. Vi arbejder med at skille dokumentationstyperne ad. Der er dokumentation til forvaltningen, til forældrene og pædagogisk dokumetation."

Forvaltningsmedarbejder, Faaborg-Midtfyn Kommune.

Citatet fortæller også, at data kan indgå i forskellige samarbejder. Det kan være i institutionens samarbejde med forvaltningen – for eksempel som viden i forhold til den lokale tilsynspraksis. Det kan være i dagtilbuddets interne evaluerings- og udviklingsarbejde, herunder i samarbejdet med forældrene.

Valg af evalueringsmetoder og datatyper

For at kunne anvende evalueringsmetoder og datatyper kvalificeret er det nødvendigt, at personalet og lederen har kendskab til, hvad de enkelte metoder og typer af data er særligt velegnede til at belyse.

For at nå i mål med udviklingen af en stærk evalueringskultur, er det derfor afgørende, at pædagogerne i arbejdet med både spontan og planlagt evaluering er klædt på til at kunne lave en vurdering af valg af evalueringsmetoder og datatyper. Som i dette eksempel, hvor evalueringens formål er pædagogisk udvikling med et børneperspektiv.

I en daginstitution bruges foto af udvalgte steder og situationer, fx sandkassen og tumlerummet, til at sætte fokus på netop disse pædagogiske læringsmiljøer og rutinerne omkring dem.

Supplerende aftaler personalet at notere observationer af børnenes lege og reaktioner de pågældende steder gennem to uger, samt at interviewe børnene.

De indsamlede data – foto, observation og interviews – holdes op imod det, der var evalueringens spørgsmål: Hvordan bruger børnene stedet, og hvilke input giver de os til at udvikle det til at blive et mere inspirerende og udfordrende miljø med fantasifulde og fordybede lege? På et senere tidspunkt tager personalegruppen andre steder og situationer op, fx god-dag-og-farvel-rutinerne eller måltiderne

En af de ting som blev nævnt i alle kommuner var, at det er nødvendigt at arbejde systematisk for at kunne udvikle en stærk evalueringskultur, og at forskellige evalueringsmetoder kan bidrage til denne systematik. Det er vigtigt at bide mærke i ordet forskellige, fordi man risikerer at få et unuanceret billede af kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø, hvis man altid bruger de samme, få metoder.

Det er også vigtigt, at man som forvaltning og leder er opmærksom på, at alle daginstitutioner er forskellige. Denne forskellighed har betydning for, hvad der er brug for at evaluere, hvilken systematik der skal anvendes, hvilken viden der er brug for at indsamle, og hvordan denne skal sættes i spil. Som en forvaltningsmedarbejder beskriver:

"Kunsten er, hvor man skal sætte luppen ind. Jeg tror ikke på, at luppen skal sættes ind det samme sted i alle institutioner."

Forvaltningsmedarbejder, Frederiksberg Kommune.

Målet med evalueringen, de spørgsmål den skal give svar på, og hvem der skal anvende evalueringen, er med til at bestemme, hvilken evalueringsmetode der anvendes, og hvilke datatyper der er brug for at indsamle.

- Hvad er målet med evalueringen?
- Hvad skal evalueringen skabe viden om, og hvem skal bruge denne viden?
- Hvordan kan forvaltningen understøtte, at der arbejdes med henholdsvis planlagte og spontane evalueringer?

LEDELSE AF EN EVALUERINGSKULTUR

Forandring kommer sjældent af sig selv, men skal aktivt hjælpes på vej af bl.a. organisatoriske valg. Det samme gælder udviklingen af en evalueringskultur og faglighed i det enkelte dagtilbud. Ledelse er nøglen til at understøtte og 'skubbe på' i forhold til at fastholde en fælles forståelse af udviklingsopgaven. Det handler blandt andet om, hvordan evalueringsopgaven præsenteres i institutionen, og hvordan lederen arbejder med kulturskabelse, organisering og facilitering af institutionens arbejde med evaluering af den pædagogiske praksis.

Evalueringserfaring som afsæt for udvikling af evalueringskultur – og faglighed

Beslutninger om organisering af evalueringsarbejdet må følges op af et fokus på at skabe organisatorisk liv til 'de gode erfaringer'. Lederens opmærksomhed på, hvilke forudsætninger, erfaringer og forventninger der er i personalegruppen i forhold til evalueringsprocessens forskellige dele, har derfor betydning. Dette er vigtigt, fordi evaluering også handler om at udvikle sig og om at lære nyt, og fordi nye læringssituationer altid bærer noget med fra tidligere erfaringer og læringsoplevelser. En leder beskriver det således:

"Vi er meget optaget af, at personalet oplever succes med at evaluere, og at målsætningerne er meget konkrete. Hvis vi skal i mål med evalueringsarbejdet, skal vi tæ på som ledelse."

Leder, Horsens Kommune.

Ledere og pædagoger i interviewene fortæller, at der er behov for, at de evaluerende samtaler understøttes eller faciliteres, så man får brugt tiden hensigtsmæssigt. Derfor er det vigtigt, at de fælles dialoger bidrager til at skabe nye refleksioner og overvejelser over den pædagogiske praksis:

"Jeg oplever, at det er en udfordring at holde sig på melaniveau. Derfor prioriterer vi ledelsesmæssigt at være til stede ved alle møderne."

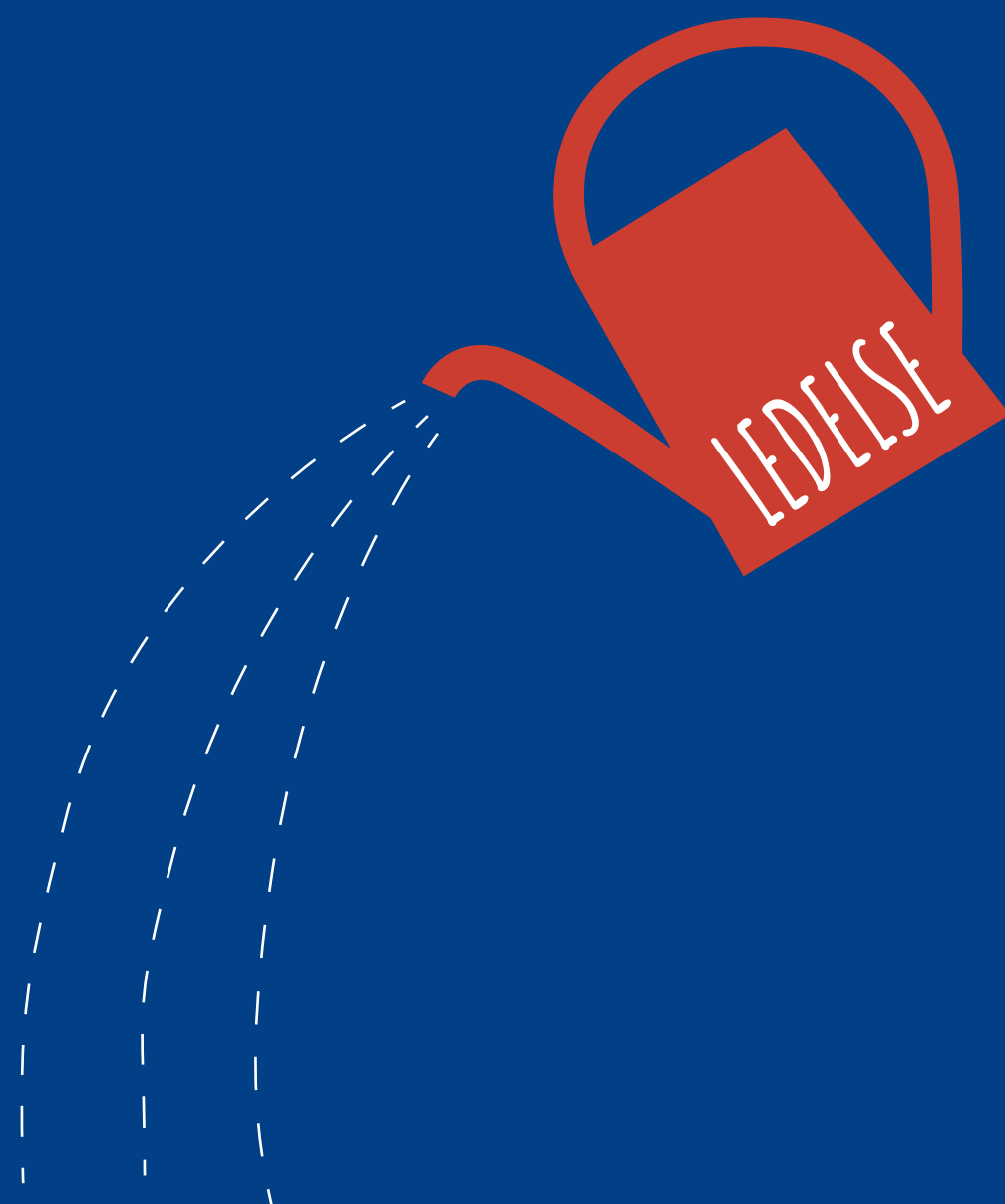
Leder, Horsens Kommune.

Udover som leder at være til stede i samtalerne, så er et kontinuerligt fokus på evalueringsmetoder, tilgange og dialogprocessen vigtigt for, at der skabes genkendelighed og sikkerhed i anvendelsen. Som en pædagog understreger:

"Lederen skal finde en metode, som giver mening og holde fast i den. Så får vi det indarbejdet og bliver gode til det."

Pædagog, Faaborg-Midtfyn Kommune.

Lederne har dermed en opgave, hvor de ikke kun er facilitatorer, der stiller spørgsmål og styrer processer, men også bringer sig selv i spil. Lederen kan bruge egne observationer af den pædagogiske praksis eller andre data som afsæt for dialoger om, hvad der er på spil i en given situation. Ledernes involvering giver også mulighed for at tale om, hvad det pædagogiske personale kan have behov for af støtte fra ledelsen. I et interview fortæller en leder, hvordan brug af observationer anvendes som et perspektiv på arbejdet med at skabe forbedring i praksis:



Det er en ledelsesopgave løbende at understøtte, hvordan evalueringsarbejdet tilrettelægges, hvilket fokus det skal have, så der oparbejdes rutiner for evalueringsarbejdet, og evalueringsarbejdet både her og nu og over tid prioriteres

- Hvordan kan evalueringsdialogerne bedst understøttes - af lederen eller andre medarbejdere?
- Når processerne er rigtig gode, hvad gør dem så gode?
- Hvordan kan vi fastholde et bestemt fokus eller en metode, så der skabes genkendelighed? Og hvornår er det tid til at skabe forandring og fornyelse i måden, vi tilrettelægger og gennemfører de evaluerende samtaler på?

"Når jeg laver observationer, bliver vi bedre. Det er ikke nødvendigvis, fordi jeg synes, at det, jeg observerer, skal laves om, men det betyder, at jeg kan blive skarpere på, hvordan jeg kan støtte ledelsesmæssigt."

Leder, Faaborg-Midtfyn Kommune.

Evalueringskultur kræver kulturarbejde

En ledelsesopgave er endvidere at have blik for og understøtte de hverdagsrutiner, der hjælper faglig nysgerrighed og pædagogiske dialoger på vej. En evalueringskultur næres derfor også af hverdagens spontane dialoger. Som en leder beskriver:

"Det er vores kerneopgave at få folk til at undre sig og stille spørgsmål. Vi skal sammen turde at undre os."

Leder, Frederiksberg.

Både ledelsens og det fælles ansvar styrkes, når det pædagogiske personale oplever en arbejdsplads, hvor man løbende udvikler fagligheden, og hvor man har modet til at se kritisk på egen praksis. Det pædagogiske personale skal have mulighed for både at reflektere i og over praksis.

Ledelsens understøttelse af refleksion i det daglige kan blandt andet ske ved løbende at spørge medarbejderne til deres pædagogiske overvejelser og refleksioner eller ved at opfordre medarbejderne til at tale med hinanden om det. Det væsentlige er at påtage sig den ledelsesopgave, det er at gøre arbejdet med evalueringskultur til en del af den pædagogiske dagligdag, så der både arbejdes med spontane og planlagte evalueringer. Som en pædagog klart formulerer det:

"Lederne skal også understøtte refleksion i det daglige."

Pædagog, Frederiksberg Kommune.

De interviewede pædagoger og ledere peger på, at dette kan ske ved, at man i fællesskab arbejder med at udvikle en kultur, hvor man har samtaler om pædagogiske overvejelser, dilemmaer og udfordringer – fordi man oplever at kunne udvikle sin praksis, når man sparrer med sine kollegaer herom.

Vigtige kendetegn ved denne kultur er, at det pædagogiske personale deler erfaringer, egne vurderinger af en situation eller tematik med andre. En pædagog fra Randers Kommune udtrykker det således:

"Det er også enormt vigtigt at kigge på, hvad der ikke fungerer og turde at sige det højt. Der er en form for sårbarhed i forhold til at turde at sige, når noget ikke fungerer. Hvis vi udstråler over for nyansatte, at det hele bare kører, hvordan kan de så turde at sige, at de ikke ved, hvordan de skal løse en bestemt opgave? Vi har talt meget om, at vi skal være rollemodeller. Det er okay at sige, at man har brug for hjælp."

Pædagog, Randers Kommune.

Den kultur som pædagogen beskriver, er en kultur, som er båret af tillidsfulde og støttende relationer, hvor man også tør udfordre hinanden. En kultur som denne kommer ikke af sig selv, men må udvikles indefra. I nedenstående citat fortæller en pædagog fra Horsens Kommune om, hvordan der i pædagogens daginstitution arbejdes på at skabe en kultur med disse karakteristika:

"Det kræver, at man har tillid til hinanden, og at man har en kultur i huset, hvor man kan snakke om de ting, man ser i hinandens praksis. Det har været forbudt og sårbart. Det må skyldes, at der er nogen, som synes, at det har været ubehageligt. Vi arbejder rigtig meget med kulturen for tiden, så man bliver tryk ved at sige sin mening og at blive vejledt og guidet af andre"

Pædagog, Horsens Kommune.

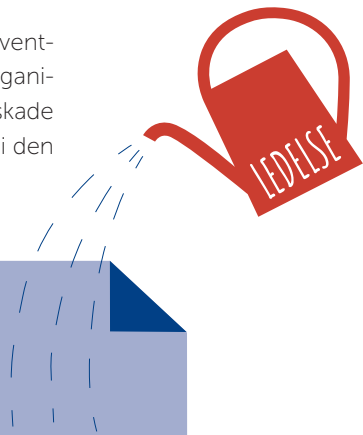
Hvis evalueringskultur skal blive en levende del af dagligdagen, kan det være en god ide at have dialoger om:

- I hvor høj grad siger vi til hinanden, hvis noget fungerer godt?
- Hvordan kan vi fortsat arbejde med at udvikle en kultur, hvor vi løbende er nysgerrige, udfordrende og understøttende over for hinanden i forhold til at håndtere pædagogiske valg og dilemmaer?
- Hvordan kan vi fortsat sikre, at det ikke blot er accepteret, men ønskværdigt at række ud efter andres input, når man oplever situationer, hvor man selv kan være i tvivl om, hvad der vil være hensigtsmæssigt at gøre?
- Hvordan understøtter vi spontane, men regelmæssige refleksioner og dialoger om pædagogiske dilemmaer og tvivl?

Organisering af evaluering

Planlagte og systematiske evaluering forudsætter, at hverdagen organiseres på måder, der skaber klarhed over, hvornår evalueringsprocesserne (såsom at skabe data, have refleksive dialoger og lave afprøvende handlinger) finder sted og over hvem, der gør hvad.

Der vil løbende være behov for, at lederen og det pædagogiske personale afstemmer forventninger og muligheder for evalueringsarbejdet i hverdagen. Det handler om, at lederen organiserer arbejdet og skaber rammer, så evalueringsarbejdet prioriteres i hverdagen. Det kan skade motivationen, hvis ambitionerne løber afsted og skaber krav, der bliver urealistiske at indfri i den daglige praksis.



Udvikling af evalueringskulturen skal understøttes af dialoger mellem leder og pædagogisk personale om organisering af evalueringsarbejdet i den pædagogiske praksis. Det er en ledelsesopgave at fastholde fokus på at skabe en evalueringskultur også i en travl hverdag.

- Hvem skal have evalueringsdialoger, og hvornår skal de finde sted?
- Hvem og hvordan skabes det materiale (data eller erfaringer), som dialogerne skal tage afsæt i?
- Hvem beslutter fokus for evalueringssamtalerne og formen for processen?

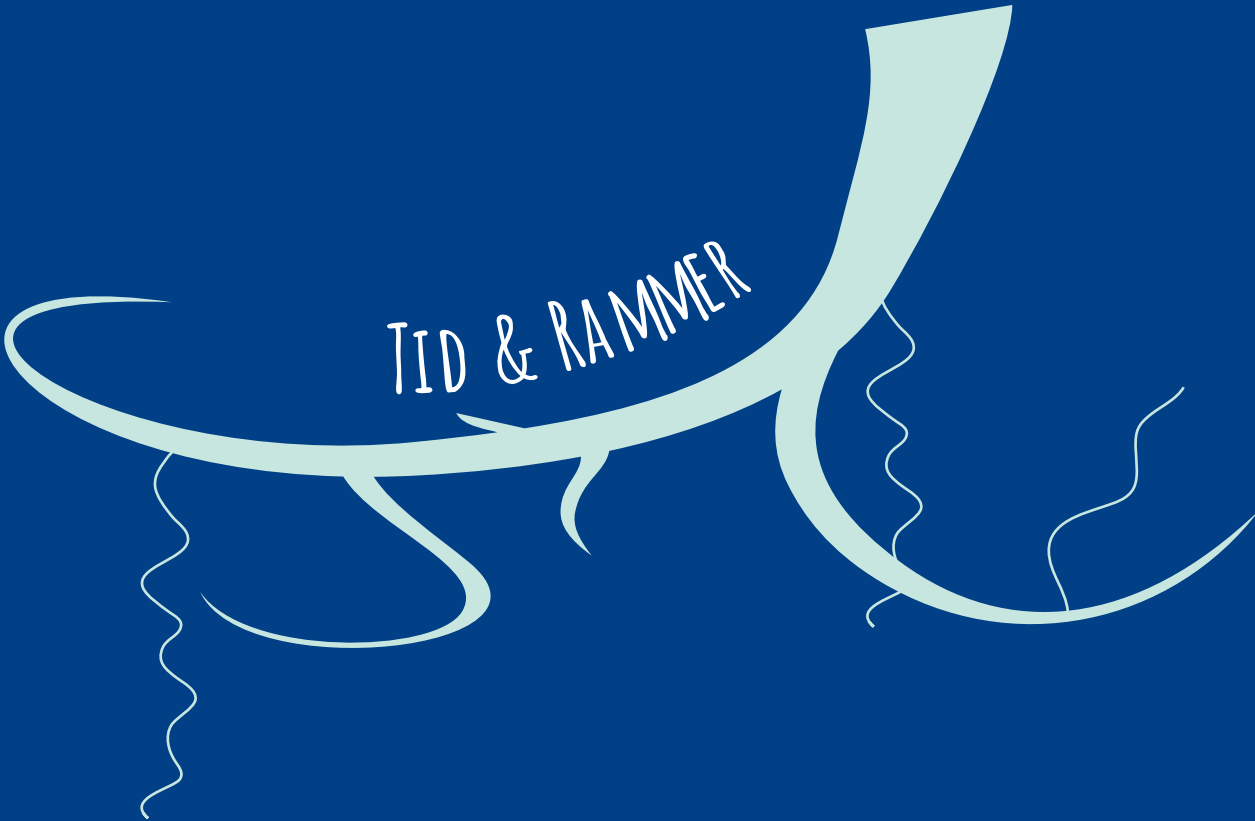
Lederen som brobygger og oversætter

I den ledelsesmæssige opgave med at etablere og udvikle en evalueringskultur i samarbejde med det pædagogiske personale, må lederen endvidere være brobygger og oversætter mellem praksis og forvaltningen samt det politiske niveau. Denne del af ledelsesopgaven handler om at koble eksterne krav og initiativer til eget dagtilbud og om at oversætte og præsentere disse, så det pædagogiske personale får en forståelse af, hvad intentionen er. En leder fortæller:

"Jeg bruger meget energi på at finde et sprog, som er bindeled mellem projekterne. Jeg spørger altid til, hvad deres hensigt er. Så griner de af det, men det betyder, at vi bliver tydlige på, hvad vi vil, og at vi får et begrebsapparat, som alle ved, hvad betyder."

Leder, Horsens

Lederen har også en vigtig opgave i forhold til at bære personalets, børnenes og forældrenes stemme med i samarbejdet med forvaltning og det politiske system, så deres meninger og oplevelser bliver hørt samt indgår i kommunale prioriteringer på dagtilbudsområdet.



RAMMER FOR EN STÆRK EVALUERINGSKULTUR

For at etablere en stærk evalueringskultur er det afgørende, at både ledere, forvaltning og kommunalpolitikere skaber rammer, som understøtter evalueringsarbejdet. Rammer har betydning for udvikling af en stærk evalueringskultur. Rammer kan her forstås bredt i form af tid, organisering, mødestrukturer, udviklingen af et fælles sprog m.v. Det pædagogiske personale, lederen, forvaltningen og kommunalpolitikere spiller en rolle her.

Som nævnt indledningsvist kan man skelne mellem planlagt og spontan evaluering, selvom disse evalueringstyper ofte har en afsmittende effekt på hinanden i praksis. Evalueringstyperne kalder typisk på forskellige rammer, hvilket udfoldes nedenfor.

Rammer for spontane evalueringer

I de planlagte evalueringer kan man tale om evalueringer med børn og om børn. I Faaborg-Midtfyn Kommune inddrages eksempelvis de ældste børn i evalueringsarbejdet. Det sker ved, at ugens højdepunkter vendes med børnene via samtaler og tegninger på små tavler. Evalueringen af sammenhængen mellem det pædagogiske læringsmiljø og børnenes udvikling foregår dermed sammen med børnene. Ved at organisere dele af den planlagte evaluering således bidrager rammerne også til at styrke inddragelsen af børneperspektivet.

”Man bliver nødt til at sige, at der er noget tid, som bliver nødt til at gå til planlægning og evaluering, fordi det kræver tid at skabe god kvalitet.”

Leder, Faaborg-Midtfyn Kommune.

Evalueringsopgaven kalder både på, at evaluering gøres sammen med børnene, og at det pædagogiske personale anvender evaluering som led i det løbende arbejde med at forbedre og udvikle praksis.

Lederen skaber i dialog med det pædagogisk personale rammerne for en organisering hverdagen, der giver mulighed for samarbejde med kollegaerne. Det handler om at mødes med og om børnene alt efter, hvad evalueringen kalder på.

Det er dog ikke altid tilstrækkeligt, at det pædagogiske personale har tid til at evaluere. For at kunne udvikle og kvalificere det pædagogiske læringsmiljø kan det også være en god idé at understøtte, at medarbejderne sparrer med hinanden. Det er vigtigt i forhold til at understøtte en fælles udvikling og ejerskab blandt hele personalet, så evalueringskulturen ikke afhænger eller bæres af enkelte personer.

En pædagog fra Horsens Kommune fremhæver, at det kan være nødvendigt at ”gå fra”, når der skal evalueres. Pædagogen peger også på, at det kan være et dilemma at forlade børnegruppen for at evaluere:

”Jeg er kæmpe fan af evaluering og synes, at det er godt for det pædagogiske arbejde. Men jeg er lidt presset af at skulle gå fra. Jeg synes ikke, at man kan sidde og evaluere over hovedet på børnene.”

Pædagog, Horsens Kommune.

Lederen har derfor en opgave i at skabe forståelse for, at når der prioriteres at evaluere uden børnene, er det for at skabe pædagogiske læringsmiljøer af høj kvalitet, så børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse styrkes.

Rammer for planlagte evalueringer

I spontane evalueringer, er det vigtigt at holde sig for øje, at den jo – som navnet foreskriver – ofte sker uventet i den pædagogiske praksis. Den spontane evaluering handler om at tænke nysgerrigt og evaluerende i den daglige praksis. Denne forholdemåde minder på mange måder om de løbende pædagogiske overvejelser, personalet har, mens den pædagogiske praksis udspilles og gennemføres i det daglige. Den spontane evaluering er derfor også svær at sætte på formel. Men ligesom den planlagte evaluering kræver den spontane evaluering også en prioritering af rammer.

Hvis den spontane evaluering skal være en del af udviklingen og afprøvningen i den pædagogiske praksis, skal der skabes en kultur, hvor der er rammer og tid til et fagligt og undersøgende fællesskab. Dette kræver samarbejde og koordinering.

Når pædagogen for eksempel ser en interessant situation udspille sig på legepladsen, hvor et barn indgår i en legerelation, som barnet ikke er lykkedes med før, kan dette øjeblik bruges til at få ny viden, der på sigt kan bidrage til at udvikle den pædagogiske praksis. Øjeblikket kan eksempelvis indfanges gennem observation og skriftlige noter. I fokus for observationen kan eksempelvis være, hvad der er særligt ved situation. Hvad gjorde det muligt? Har dagen været anderledes – er der nogle børn, der eksempelvis ikke plejer at være der? Er legemiljøet anderledes? Er det en ”ny” leg? Er legerelationen god eller mindre god? Osv.

Hvis muligheden for spontan evaluering skal være en del af hverdagen, så skal den enkelte medarbejder have blik for, hvordan dagen er organiseret. Er det overhovedet muligt, at en medarbejder kan ”gå fra” og i stedet være ’flue’ på væggen? Hvad skal der til for at denne prioritering er kendt og bliver bakket op af kolleger og ledelse?

De interviewede pædagoger og ledere peger på, at når der skal etableres og opretholdes en evalueringskultur, så kræver det rammer og organisering af arbejdstiden, så medarbejdere kan afstemme, vende og diskutere observationer, data mv.

Rammer kan her forstås bredt i form af tid, organisering, mødestrukturer, udviklingen af et fælles sprog m.v. Ledere, forvaltning og kommunalpolitikere skaber rammer, som kan understøtte evalueringsarbejdet.

- Er der noget i jeres nuværende måde at arbejde med evalueringer på, der med fordel kan justeres?
- Hvordan er jeres prioriteringer af evaluering med og om børnene?
- Hvordan kan rammerne udvikles, så både planlagt og spontan evaluering understøttes?

EVALUERINGSKULTUR

KOMPETENCER

KOMPETENCER DER KAN STYRKE EVALUERINGSARBEJDET

Udover kompetencer til at kunne vælge evalueringsmetoder, indsamle data, arbejde systematisk med evaluering samt tage andre relevante vidensformer i brug forudsætter en stærk evalueringskultur også, at medarbejdere og ledere har evnen og modet til at være undersøgende i forhold til den pædagogiske praksis. Viden og indsigter fra fx evalueringer og faglig dømmekraft fører til en bekræftelse, justering eller en ny undersøgelse fra en anden vinkel.

Der er derfor visse kompetencer og elementer, som går igen, når der tales om at etablere og vedligeholde en bæredygtig evalueringskultur:

- At arbejde bevidst og reflekteret med både spontan og planlagt evaluering.
- At indsamle data i bred forstand.
- At tage forskellige vidensformer i anvendelse.
- At være undersøgende og udfordre sig selv og hinandens faglighed.
- At omsætte indsigterne fra evalueringerne til en udviklende praksis.

I udviklingen af en stærk evalueringskultur er en løbende dialog om, hvilke kompetencer der er brug for, derfor vigtig. Herunder også hvordan ledere og pædagoger kan erhverve disse kompetencer. Kompetenceudvikling kan derfor være et vigtigt element.

En leder fremhæver i den forbindelse nødvendigheden af, at det pædagogiske personale:

"(...) kan sige, når de mangler særlige kompetencer. For at kunne understøtte er jeg også nødt til at have viden om, når de mangler kompetencer. Jeg har en forventning om, at de også byder ind, når de har brug for mere viden."

Leder, Faaborg-Midtfyn Kommune.

En stærk evalueringskultur kræver stærk faglighed med flere forskellige kompetencer. Det er vigtigt at forholde sig til, hvilke kompetencer dagtilbuddet allerede har og fremadrettet bør prioritere ift. at etablere og vedligeholde en stærk evalueringsfaglighed og høj faglig kultur på arbejdspladsen.

- Hvilke kompetencer kræver det at anvende forskellige evalueringssystematikker?
- Hvilke kompetencer kræver det at analysere og reflektere over egen og fælles praksis?
- Hvilke kompetencer kræver det at kunne omsætte viden fra evaluering til justering og ændring af praksis?
- Hvad kan vi allerede, og hvor har vi som personale brug for at udvikle os?
- Hvilke kompetencer kan vi selv udvikle, og hvor har vi brug for hjælp og sparring eksempelvis gennem kompetenceudvikling?
- Hvad kræver dét, at personalet udvikler en evaluerende pædagogisk praksis, af mig/os som leder/ledelse og/eller konsulent/konsulenter?

Afslutning

De syv tværgående træk

Tak, fordi I læste med så langt. Vi håber, vi med denne publikation kan bidrage til den gode dialog, og at I lykkes med de næste skridt i jeres arbejde med at styrke evalueringskulturen.

På baggrund af interview, workshop og bidrag fra forskerne har projektet identificeret en række tværgående træk, der har betydning for arbejdet med at udvikle en stærk evalueringskultur.

1.

Etablering og vedligeholdelse af en stærk evalueringskultur kræver et aktivt arbejde. Her spiller personalets oplevelse af mening og motivation i forhold til evalueringsarbejdet en vigtig rolle.
2.

Børnenes reaktioner og oplevelser er med til at gøre evalueringen meningsfuld for medarbejdere, og børnene kan have en aktiv rolle i at fokusere og informere evalueringen.
3.

Det er vigtigt, at institutionsledere og de pædagogiske konsulenter får talt om, hvilken evalueringsviden fra praksis som forvaltningen har behov for. Dette med henblik på at skabe gensidig klarhed og have dialog om, hvad formålet er med evalueringsarbejdet.
4.

Målet med evalueringen, de spørgsmål, den skal give svar på, og hvem der skal anvende evalueringen, er med til at bestemme, hvilken evalueringsmetode der anvendes og hvilke typer af evalueringsdata, der er brug for at indsamle.
5.

Det er en ledelsesopgave løbende at understøtte, hvordan evalueringsarbejdet tilrettelægges og hvilket fokus det skal have. Det er en ledelsesopgave at fastholde fokus over tid, så der oparbejdes rutiner med processerne.
6.

Rammer har betydning for udvikling af en stærk evalueringskultur. Rammer skal her forstås bredt i form af tid, mødestrukturer, udviklingen af et fælles sprog m.v.
7.

En stærk evalueringskultur kræver stærk faglighed med flere forskellige kompetencer. Det er vigtigt at forholde sig til, hvilke kompetencer dagtilbuddet allerede har og fremadrettet bør prioritere ift. at etablere og vedligeholde en stærk evalueringsfaglighed og høj faglig kultur på arbejdspladsen.

Redaktion

Jette Kyhl, KL
jekyll@kl.dk

Lise Ringgaard Have , BUPL
lrh@bupl.dk

Layout og illustration:
Tine Larsen, LarsenLab

2021



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
kl.dk



BUPL
Sundkrogsvej 20,
2100 København
bupl.dk



FRA EVALUERING TIL EVALUERINGSKULTUR

Inspirationsmateriale og refleksionsspørgsmål

Denne publikation er udgivet af KL og BUPL.

Publikationen sætter spot på arbejdet med at styrke evalueringskulturen i daginstitutionerne i fire kommuner. KL og BUPL præsenterer i publikationen de elementer, der danner et godt grundlag for en styrket evalueringskultur. I samarbejde med forskere har parterne udviklet en række refleksionsspørgsmål til dialog på arbejdspladsen. En dialog, der kan udvikle og understøtte evalueringskulturen.

KL og BUPL blev ved overenskomstforhandlingerne i 2018 enige om et projekt, der sætter fokus på, hvordan pædagoger, ledere og de kommunale forvaltninger i fællesskab kan styrke evalueringskulturen i daginstitutioner. Formålet med projektet er at inspirere til en udvikling og kvalificering af den faglige evalueringskultur i dagtilbud.

I kan læse mere og høre en podcast om emnet på

VPT Videnpåtværs »

KL BUPL