

Udvikling af kvalitet i daginstitutioner gennem faglig ledelse



Charlotte Ringsmose
*Professor, Institut for Kultur og Læring,
Aalborg Universitet*



Line Skov Hansen
*Studielektor, Institut for Kultur og Læring,
Aalborg Universitet*

Denne artikel bygger på erfaringer og forskning fra en dagtilbudsledelsesuddannelse, der fra 2021 til 2023 er gennemført i to af Københavns Kommunes fem lokalområder. Uddannelsen involverer 19 klyngeledere og 101 pædagogiske ledere, og den er struktureret som et praksisnært samt data- og forskningsinformeret forløb. Udover de 120 ledere involverer uddannelsens aktiviteter dagtilbuddets medarbejdere, områdets ledere samt direktion og konsulenter på forvaltningsniveau. Målet er, at der gennem uddannelsen arbejdes med at skabe en kultur for samarbejde og sammenhængende procedurer for arbejdet med kvalitet i hele det kommunale dagtilbudssystem. Artiklen indledes med en perspektivering til dagtilbudsreformen og arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan samt til forskning om faglig ledelse og kvalitetsudvikling på uddannelsesområdet. Dernæst præsenteres uddannelsens centrale elementer og tilgange samt foreløbige resultater fra forskningsdelen. Disse resultater indikerer, at der er et potentiale i

at arbejde med ledelseshandlinger, der understøtter et systematisk arbejde med kvalitet, og som tager afsæt i en evaluerings- og forbedringskultur og indtænker faglige ledelse af de pædagogiske medarbejders læring og udvikling. Erfaringer og resultater fra forløbet viser, at denne kultur må støttes og faciliteres ikke blot af dagtilbuddets ledelse, men også af de andre ledelsesled i det kommunale dagtilbudssystem. Gennem samarbejde og sammenhængende procedurer for arbejdet med kvalitet, der involverer løbende at fastlægge mål og indsamle feedback gennem data på de samme målområder, er det muligt at skabe mærkbare forbedringer for børnene.

Det er vist, at daginstitutionskvalitet påvirker alle områder af børns udvikling, trivsel, læring, intelligens, skoleparathed og motivation (Heckman, 2006; Lazzari & Vandenbroeck, 2013; Sylva et al., 2004). Grunden til, at kvalitet i dagtilbud er så vigtig, er, at det har betydning for børns trivsel og udvikling nu og her, men også at den tidlige læring og udvikling danner grundlag for videre trivsel og udvikling (Fonagy & Target, 2006; National Scientific Council on the Developing Child, 2010; Shonkoff et al., 2011).

I Danmark, hvor langt størstedelen af børn er i dagtilbud i mange timer om dagen, er dagtilbuddet derfor en betydelig del af barnets opvækstmiljø. Viden om omgivelsernes betydning for børns udviklingsbetingelser er integreret i den styrkede pædagogiske læreplan, hvor der er lagt vægt på et bredt læringsbegreb. Læring er således integreret i hverdagens relationer,

rutiner, fysiske omgivelser, lege og aktiviteter, ligesom der er lagt vægt på børnenes indflydelse i dagligdagen (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018).

Dagtilbudsloven, der danner baggrund for læreplanen, stiller derfor også krav om udvikling af en evalueringskultur, så man løbende kan forholde sig til og udvikle kvaliteten i hverdagens praksisser i overensstemmelse med intentionerne. Det er dagtilbuddets leder, der er ansvarlig for etablering af evalueringskulturen, hvilket skal ske i samarbejde med det pædagogiske personale (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018).

Nyere undersøgelser af kvalitet i daginstitutioner viser, at det er udfordrende at opnå den kvalitet, som læreplanen tilsigter, og at der er variation fra dagtilbud til dagtilbud (Danmarks Evalueringsinstitut, 2020; Nordahl et al., 2020; Ringsmose, 2020; VIVE & EVA, 2023). Dette betyder, at børns vilkår for trivsel, læring og udvikling varierer. Samtidig peger undersøgelser på ledelse som centralt for kvaliteten af et dagtilbud (Douglass, 2019; Ringsmose, 2019; Siraj-Blatchford & Manni, 2007). Dagtilbuddets ledelse har derfor med afsæt i den styrkede pædagogiske læreplan en særlig rolle i forhold til at skabe en fælles forståelse af, hvad kvalitet i en pædagogisk praksis er, samt at arbejde med de strukturer, kulturer og processer, der skal til for at opnå denne kvalitet (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018).

En evaluering af den styrkede pædagogiske læreplan fra 2022 viser, at 70 % af de adspurgte dagtilbudsschefer i 2021 vurderer, at "alle eller næsten alle" (40 %) eller "over halvdelen" (30 %) af dagtilbuddene i deres kommune er meget tæt på at have realiseret intentionerne i fokusområdet "faglig ledelse", der omhandler arbejdet med at sikre, at det pædagogiske arbejde tilrettelægges og udøves inden for den styrkede pædagogiske læreplan. At størstedelen af dagtilbudsscheferne vurderer, at alle eller en stor del af dagtilbuddene

i deres kommuner er godt i mål med faglig ledelse kan undre, hvis man kigger på et af evalueringens andre områder om evalueringskultur. Her svarer 45 %, at "alle eller næsten alle" (19 %) eller "over halvdelen" (26 %) af dagtilbuddene i deres kommune er meget tæt på at have realiseret intentionerne i fokusområdet Evalueringskultur (Danmarks Evalueringsinstitut, 2022). Det kan derfor antages, at der stadig er et stykke vej at gå, før vi er i mål med den faglige ledelse, der skal bidrage til, at der i det enkelte dagtilbud er den nødvendige høje kvalitet i løsningen af kerneopgaven. Arbejdet med at etablere en evalueringskultur, der har fokus på at sikre pædagogisk kvalitet i forhold til kerneopgaven, samt at udvikle de områder af praksis, der kalder på forbedring, kræver netop faglig ledelse. I denne artikel antages det derfor, at man ikke kan være i mål med faglig ledelse, hvis man ikke er i mål med evalueringskulturen. De to er tæt forbundne.

Rundt om i landets kommuner arbejder man både på institutions- og forvaltningsniveau med at efterkomme dette mål. I Københavns Kommune har man fx med afsæt i dagtilbudsreformen samt Børne- og Ungdomsudvalgets strategi for 2019-2021, "Vores børn – fælles ansvar", i den forbindelse sat mål om at skabe virkningsfulde læringsmiljøer for alle børn. På denne baggrund er der igangsat flere initiativer, der skal styrke ledelseskvaliteten i forhold til realiseringen af områderne i den styrkede pædagogiske læreplan, herunder lederuddannelsen "Ledelse med mærkbar effekt for børnene". Denne lederuddannelse er udviklet og igangsat i samarbejde med LSP – Laboratorium for praksisrettet dagtilbuds- og skoleforskning på Aalborg Universitet¹. LSP har ligeledes ansvaret for uddannelsens forskningsdel. Denne artikel er én af flere, der rapporterer erfaringer og resultater fra arbejdet med uddannelsesforløbet, hvor kvalitetsudvikling gennem faglig ledelse er central.

¹ Se på hjemmesiden for LSP: https://www.kultur.aau.dk_lsp

Faglig ledelse i dagtilbud

I uddannelsen trækkes på en forståelse af faglig ledelse, der lægger sig op ad den fremherskende, danske ledelsesteori, som især forstår ledelse på en handlingsorienteret måde (Andersen et al., 2017), hvor der er fokus på, at ledelse er en "praksis, der handler om at sætte retning og skabe resultater sammen med andre og via andre" (Ledelseskommisionen, 2018, s. 9). Denne ledelse er ligeledes distribueret og har et specifikt fokus på en høj kvalitet i løsningen af kerneopgaven (Harris, 2019; Spillane et al., 2001).

I en dagtilbudskontekst er denne ledelsesform bl.a. karakteriseret ved, at lederen har et kontinuert samarbejde med sine medarbejdere om den pædagogiske praksis, der skal sikre alle børn lige muligheder for trivsel, læring og udvikling. Et sådant samarbejde bygger på dialog, inddragelse og afstemthed i de beslutninger og opgaver, der vedrører arbejdet med løbende at forbedre det pædagogiske læringsmiljø (Aubrey et al., 2013; Heikka et al., 2013). Som del af ledelsens aktive deltagelse i udvikling af dagtilbuddets pædagogiske læringsmiljø må ledelsen sikre, at det pædagogiske personale får mulighed for at udvikle de kompetencer, som en forbedret praksis kalder på. Faglig ledelse i dagtilbud er derfor også at lede organisatoriske processer, strukturer og kulturer, der understøtter medarbejdernes udøvelse af pædagogisk faglighed i forhold til kerneopgaven (Lindberg et al., 2021).

Ledelse af kvalitet

Faglig ledelse i dagtilbud kan også ses som ledelse af kvalitet. Kvalitet i dagtilbud kan karakteriseres som et multidimensionelt og dynamisk fænomen. Faglig ledelse i dagtilbud må derfor også ses som en praksis, der er formet af den historiske periode og den samfundsmæssige viden og de værdier, der er fremherskende i en given periode. Således forandres pædagogisk kvalitet gennem tiden, fordi der kommer ny viden, og fordi paradigmer dominerer på bestemte historiske

tidspunkter. Især har de seneste 10-20 års udvikling i viden om omgivelsernes betydning for børns udvikling haft konsekvenser for, hvordan kvalitet opfattes, hvordan kvalitet kommer til udtryk i det pædagogiske arbejde, og hvornår der er kvalitet i et dagtilbud (Ringsmose & Kragh-Müller, 2020).

I Danmark er det dagtilbudsloven og den styrkede pædagogiske læreplan, der udgør kvalitetsmål for det pædagogiske arbejde i daginstitutionerne (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018). Med læreplanen er der fastlagt et fælles pædagogisk fundament, som alle dagtilbud skal arbejde efter, og som er udtryk for, hvad vi gerne vil opnå, og hvad der opfattes som kvalitet i en dansk kulturel sammenhæng. Således handler den samlede ledelsesopgave om, at intentionerne i den styrkede pædagogiske læreplan omsættes til handlinger i praksis, og der er derfor også kommet et øget fokus på faglig ledelse i dagtilbud. Baggrunden er bl.a. forskning på uddannelsesområdet, der fremhæver vigtigheden af en ledelse, der involverer sig i den pædagogiske praksis, og som udvikler fagligheden sammen med de pædagogiske medarbejdere (Dunlop, 2008; Ringsmose, 2019; Robinson, 2014; Timperley, 2018).

Den opgave, som dagtilbuddets ledelse med realiseringen af den styrkede pædagogiske læreplan er blevet givet, handler bl.a. om at skabe et grundlag for samarbejde, involvering, samskabelse og løbende forbedring af kvaliteten gennem evalueringskulturen (Hansen, 2020b). Dette er en opgave, som, hvis den skal lykkes, angår hele det samlede dagtilbudssystem, og som derfor også må støttes og faciliteres kommunalt af forvaltningen og dens støttesystemer. Derudover er det en opgave, der kræver udvikling af kompetencer til at analysere og vurdere kvaliteten i eget dagtilbud, at identificere tydelige mål, italesætte dagtilbuddets værdigrundlag, gennemføre strategisk ressourceallokering samt skabe en kultur for læring og forbedring (DuFour & Marzano, 2015; Fullan & Quinn, 2017; Timperley, 2018).

Den ledelsesopgave, som kobler sig til etablering af dagtilbuddets evalueringskultur, understøttes af nogle af de områder, som fremhæves i notatet *Udvikling i ledelse på dagtilbudsområdet*, som Danmarks Evalueringsinstitut (2017) udarbejdede for Ledelseskommisionen. Her blev der bl.a. peget på, at dagtilbuddets ledelse har behov for meningsfulde data, vidensbasering og analytisk kapacitet.

At inddrage data og andre former for dokumentation som en del af den faglige ledelse handler bl.a. om at kunne skabe, fastholde og perspektivere viden om pædagogisk arbejde som en del af arbejdet med kvalitetssikring og udvikling. Det meningsfulde ved data kommer ved, at data reelt bidrager med værdifuld viden, der kan anvendes i praksis, samt ved en kompetent brug. Vidensbasering handler bl.a. om, at den pædagogiske praksis skal være *informeret* af viden fra forskning. Den analytiske kapacitet handler om, hvordan viden fra disse to vidensformer kombineret med indsigter fra egne erfaringer, herunder viden om egen kultur og kontekst, tages i anvendelse, samt hvorvidt de bidrager til at identificere og gennemføre forbedringer i praksis (Hansen, 2020a).

Ledelse med fokus på børns trivsel, læring og udvikling

På dagtilbudsområdet i Københavns Kommune kobler den faglige ledelsesopgave sig til den klyngeledelsesprofil, som er udarbejdet for dag- og fritidstilbudsområdet². Målet med denne profil er at sætte rammen for ledelsesopgaven, og den tager sit afsæt i Viviane Robinsons (2014) forskning om ledelse med effekt for elevers læring og trivsel.

Ifølge Robinson er især tre kompetencer vigtige i forhold til ledelsesopgaven og dens betydning for børnenes læring og trivsel. Disse tre kompetencer

omhandler, "Hvordan" ledelse med fokus på kerneopgaven kan udøves. Mere konkret er en ledelse, der arbejder fagligt og kompetent med kerneopgaven, en ledelse, der formår at anvende relevant pædagogisk viden, løse komplekse problemstillinger og ikke mindst at opbygge tillid i relationer. Disse tre vigtige kompetencer skal desuden understøttes af fem ledelsesdimensioner, der omhandler, "Hvad" en virksomheds ledelse skal have fokus på, og som nedenfor er formuleret, så de retter sig mod dagtilbud:

1. At opstille målsætninger og have tydelige forventninger
2. At sikre et strategisk ressourceforbrug
3. At understøtte kvalitet i den pædagogiske praksis
4. At lede medarbejdernes professionelle læring og udvikling
5. At sikre et velfungerende og trygt miljø i institutionen for både børn, forældre og ansatte.

Den mest virksomhedsfulde af de fem ledelsesdimensioner er arbejdet med at stå i spidsen for medarbejdernes professionelle læring og udvikling (4). Den interpersonelle læring, der er på spil i denne dimension, kræver etablering og udvikling af det, Wadel (2017) kalder for læringsforhold, kommunikationsforhold og motivationsforhold. Læringsforholdet omhandler enden til både at lære fra sig og lære til sig, kommunikationsforholdet om kompetencerne til at formulere sig, lytte og reflektere, og motivationsforholdet om gensidigt at kunne motivere og lade sig motivere. Udover denne vigtige ledelsesdimension skal ledelsen sætte klare mål og forventninger (1), sikre en pædagogisk praksis af høj kvalitet (3) samt kunne prioritere mellem forskellige indsatser (2) og skabe et trygt og velfungerende læringsmiljø (5). En vigtig pointe i forståelse af modellen er, at arbejdet med de fem dimensioner er en opgave, der skal deles mellem ledelsen og medarbejderne, hvilket kræver distribuering af ledelsesopgaven (Harris, 2019). Det er også en opgave, der for at lykkes angår

² Se mere her: https://www.kk.dk_klyngeledelsesprofil

ledelse på flere niveauer af samlede dagtilbudssystem (DuFour & Marzano, 2015; Fullan & Quinn, 2017; Urban et al., 2011).

Ledelse med mærkbar effekt for børnene

Uddannelsesforløbet "Ledelse med mærkbar effekt for børnene", der fra medio 2021 til ultimo 2023 gennemføres i to af Københavns Kommunes fem lokalområder, involverer to områdechefer, 19 klyngeledere og 101 pædagogiske ledere samt direktion og konsulenter på forvaltningsniveau. Uddannelsens indsats berører ca. 2.000 medarbejdere og 9.000 børn. Den bygger på en praksisnær tilgang til arbejdet med kvalitet, hvor sammenhæng og samarbejde i hele det kommunale dagtilbudssystem samt brug af data og forskningsviden er central (Hansen, 2018).

Uddannelsen er mere konkret bygget op om fire temaer:

- Ledelseskvalitet
- Børns trivsel og udvikling
- Kvaliteten af samarbejdskulturen
- Kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø.

Igennem alle temaer arbejdes der med fire kompetencefelter:

- Struktur og organisering
- Brug af data og forskningsbaseret viden
- Systematik i analyse og udvikling
- Samarbejde om udvikling af kvalitet.

I uddannelsen er aktiviteterne helt tæt på praksis. De pædagogiske ledere skal med inspiration fra ledelseskolleger i egen klynge og med støtte fra klyngeleder og konsulent arbejde med forbedring af det pædagogiske læringsmiljø i egen institution gennem faglig ledelse. Lederne undersøger kvaliteten i eget dagtilbud, og med afsæt i data arbejder de systematisk med forbedring af læringsmiljøet gennem ledelse

af medarbejdernes praksis. Lederne lærer derfor at indsamle data gennem observation og at arbejde med dataanalyse samt tiltagsudvikling og evaluering. De introduceres også til brug af forskningsviden i arbejdet med at kvalificere arbejdet med forbedring i egen praksis, herunder at skabe et fælles sprog om kvalitet i egen institution.

Arbejdet med faglig ledelse af kvalitet i egen praksis skal ske i tæt samarbejde med medarbejderne, idet udvikling af kvalitet i daginstitutioner kræver samarbejde og fælles fodslag (DuFour & Marzano, 2015; Fullan & Quinn, 2017; Urban et al., 2011), og fordi medarbejdernes læring og udvikling er afgørende for de mærkbare effekter for børnene (Robinson, 2014; Timperley, 2018). Ambitionen er at tilrettelægge en uddannelse, som er baseret på, at kvalitet er noget, vi skaber sammen. Derfor er ledelse af arbejdsfællesskaber et vigtigt element i uddannelsen, og lederne deltager i uddannelsen som klyngeledelsesteams. Samtidig er det ikke kun de pædagogiske ledere, der uddannes. Klyngelederne, de pædagogiske konsulenter og resten af ledelsesstrengen indgår også i uddannelsen, da uddannelsen hviler på en sammenhængende indsats i hele det kommunale dagtilbudssystem samt på et tæt samarbejde mellem forskning, policy og praksis. Målet er at udvikle et fælles perspektiv på opgaven i hele organisationen.

Brug af data og forskningsbaseret viden

KIDS

Som en del af uddannelsens fokus på at kvalificere lederne brug af data og forskningsviden introduceres og støttes lederne i at anvende observationsredskabet KIDS. KIDS står for "Kvalitet i daginstitutioner", og redskabet bygger på forskningsbaseret viden om daginstitutionskvaliteters betydning for at skabe gode betingelser for børns trivsel, udvikling og læring (Ringsmose & Kragh-Müller, 2020). KIDS er konstrueret, så man overordnet vurderer den pædagogiske

kvalitet i forhold til tre områder, nemlig hvilke erfaringer interaktioner og samspil barnet får mulighed for at indgå i gennem de fysiske omgivelser, relationer og lege og aktiviteter. Med denne baggrund kan man bevæge sig videre til redskabets andre områder, der omhandler en vurdering af de udviklingsområder, der er vigtige for det 0-6-årige barns udvikling, og hvor samspillet med omgivelserne har betydning for barnets udviklingsmuligheder (Ringsmose & Kragh-Müller, 2020).

I uddannelsen har lederne anvendt de tre overordnede områder af KIDS. Målet har været at indsamle data om den overordnede kvalitet af eget læringsmil-

jø. For hvert område er en række udsagn, hvis hyppighed skal vurderes på en 5-trins-Likert-skala, hvor 1 er "sjældent", og 5 er "næsten altid". Undtaget er vurdering af de fysiske omgivelser, hvor vurderingen af udsagn gradueres på en skala mellem tre udsagn.

Dette kan vurderes i kategorier, der angiver den samlede scores placering.

Scoren for hvert område opgøres ved, at vurderingen for de dertilhørende udsagn lægges sammen i et elektronisk scoringssystem. De pædagogiske ledere kan her se resultater fra eget dagtilbud, ligesom klyngeleder kan se klyngens samlede resultater.

Procentvis score	Vurdering
87,5-100 %	Fremragende kvalitet
62,5-87,5 %	God kvalitet
37,5-62,5 %	Tilstrækkelig kvalitet
12,5-37,5 %	Utilstrækkelig kvalitet
0-12,5 %	Ring kvalitet

Tabel 1. Vurdering i KIDS.

I uddannelsen er der gennemført to KIDS-observationer i henholdsvis forår 2022 og 2023 (KIDS I og KIDS II). Lederne har observeret i eget dagtilbud sammen med forsker, konsulent eller klyngeleder, der også har modtaget oplæring i brug af redskabet. Det har været frivilligt, om lederen har inddraget pædagogiske medarbejdere i de to observationer. Da det er et uddannelsesforløb, hvor lederne øver sig i at anvende redskabet, har lederne udvalgt områder i institutionen, der skulle observeres. Fx vuggestuen eller børnehaven eller grupperinger i institutionen ud fra forskellige begrundelser. Fokus har hovedsagligt

været på at afprøve elementerne og på samarbejdet i ledelsesteamet.

Gennem brug af KIDS får lederne mulighed for at undersøge kvaliteten i eget dagtilbud samt indblik i praksis, som data viser, kalder på forbedring, hvilket giver mulighed for et datainformeret afsæt for arbejdet med forbedring i egen praksis gennem faglig ledelse. Forskning om brug af data i pædagogisk praksis indikerer, at det er meget mere end data i sig selv, der bidrager til forbedring af pædagogisk praksis. I stedet er det måden, vi vælger at bruge data på, der kan bidrage til dette (Datnow & Park, 2017). Udover

at lære at indsamle data via observation er lederne derfor også blevet introduceret til pædagogisk analyse (Nordahl, 2013), der kort beskrives i næste afsnit

Pædagogisk analyse

Pædagogisk analyse er en velafprøvet og dokumenteret systematik til analyse og tiltagsudvikling i dagtilbud og skole. Modellen henviser til en systemteoretisk baggrund, der danner forståelsen for læringsmiljøets betydning for børns sociale og faglige læring (Nordahl, 2013). Principperne i pædagogisk analyse er forskningsbaserede, og det er veldokumenteret, at kollektiv og systematisk anvendelse af disse over tid har en positiv effekt på børns trivsel, læring og udvikling (Mitchell, 2018; Nordahl, 2013). Det systematiske arbejde med faserne i pædagogisk analyse bygger ligesom arbejdet med aktionslæring på værdier som deltagelse, involvering, ansvarliggørelse, kritisk refleksion og forpligtelse til at lære af egne og fælles erfaringer (Krogh & Smidt, 2014).

I uddannelsen er målet med brug af pædagogisk analyse som systematik for arbejdet med forbedring at støtte lederne og deres medarbejdere i at komme fra den faktiske situation, som data viser, til den ønskede situation, der altid må have børnenes trivsel, læring og udvikling som sit slutmål (Bernhardt, 2013). Ligeledes er målet at støtte dagtilbuddets praktikere i at gå fra indsamling og analyse af data til tiltagsudvikling, samt gennemførelse og evaluering af tiltag, og dermed at understøtte og kvalificere lederens arbejde med etablering af den evalueringskultur, som beskrives i den styrkede pædagogiske læreplan (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018; Hansen, 2020b).

Læringsamtaler

Som feedback på ledernes pædagogiske analyser af data fra KIDS I og II gennemføres der i uddannelsen to læringsamtaler. Læringsamtalerne i uddannel-

sen er baseret på principperne for professionelle læringsamtaler og skal:

- tage udgangspunkt i data
- være baseret på relationer mellem samtalens deltagere, der er konstruktivt udfordrende
- være baseret på en professionel, undersøgelsesorienteret kultur hos deltagerne samt gøre brug af eksisterende viden fx fra forskning (Hansen, 2023a).

Det er målet, at samtalerne skaber rum for at vise og reflektere over faglig ledelse, og hvordan den udøves i praksis. Samtalerne er organiseret ud fra klyngestrukturen. Deltagerne er klyngens pædagogiske ledere, klyngeledere, klyngens konsulent, områdeleder og forskere fra AAU. Udover feedback til den enkelte leder på egne analyser er et vigtigt mål med læringsamtalen at give lederne indblik i, hvordan andre ledere har arbejdet med at skabe forbedringer i praksis. Desuden er et vigtigt mål at skabe en fælles forpligtelse til at identificere, hvem der kan supportere og facilitere en udvikling fremadrettet.

Mere konkret præsenterer de pædagogiske ledere hver især deres pædagogiske analyser af KIDS-data og får feedback derpå. I fokus er bl.a. ledernes problemidentifikation og -formulering samt valg og gennemførelse af tiltag. Analyserne er afsættet for at igangsætte konkrete forbedringstiltag i institutionen med udgangspunkt i de lokale behov.

Kompetencepakker

I uddannelsen understøttes ledernes arbejde med forbedringstiltag i egen praksis af en række praksisnære kompetenceforløb, der er rettet mod det pædagogiske personale. Disse forløb er udviklet af LSP med afsæt fra forsknings- og udviklingsprojekter på dagtilbuds- og skoleområdet ud fra nedenstående principper:

- Kompetenceudvikling skal være forsknings- og datainformeret
- Kompetenceudvikling skal være kollektiv og teambaseret
- Kompetenceudvikling skal være praksisnær og forankres i dagtilbuddets organisatoriske kultur (Timperley, 2018; Mitchell & Cubey, 2003).

En kompetencepakke består af fire moduler, og den kobler sig som regel til en bog i serien Det ved vi om, der formidler forskningsviden om aktuelle, pædagogiske temaer til praktikere. I den enkelte kompetencepakke har bogens forfatter(e) bidraget med refleksionsspørgsmål til forløbets moduler og med korte videooplæg, som opsummerer bogens indhold. Hver kompetencepakke har sit eget digitale rum, hvor de fire moduler og supplerende ressourcer ligger (Hansen, 2023b).

Ledelse med mærkbar effekt for børnene – foreløbige erfaringer og resultater

På baggrund af data fra KIDS I og KIDS II, ledernes pædagogiske analyser af KIDS-data, der i uddannelsen også dannede afsæt for dialogen på de to læringssamtaler, samt selve læringssamtalen får vi indblik i, hvordan uddannelsens elementer er omsat til praksis, og hvad der har været vigtige ledelsesgreb i at bevæge læringsmiljøet i retning af mærkbare effekter for børnene.

I alt trækker vi på følgende data:

- KIDS I og II (N: 68x2)
- Ledernes skriftlige pædagogiske analyser af data fra KIDS I og II (N: 95x2)
- Vores egne noter fra læringssamtalerne i 2022 og 2023.

I forhold til KIDS-observationer har vi valgt de institutioner ud, hvor der var observeret på det samme i 2022 og 2023. Ud af 95 institutioner var dette i alt 68.

At 27 institutioner ikke har deres data med, skyldes forskellige forhold som fx at nogle ledere i perioden mellem KIDS I og II er gået videre med at undersøge og udvikle andre grupper og ikke har genobserveret samme gruppe. Der har også været variation i onboarding af nye ledere, der fx pga. lederskift har skullet overtage arbejdet med uddannelsens indsatser i institutionen. Et højere antal institutioner kan have betydning for resultaterne i enten positiv eller negativ retning. Resultaterne bygger dog fortsat på en høj svarprocent.

Udvikling af kvalitet over tid

Overordnet set viser en sammenligning af de to KIDS-vurderinger i de 68 udvalgte institutioner, at indsatserne har ført til forbedringer i de områder, der har været involveret.

Måleområde	Gennemsnit 1	Gennemsnit 2	P	Effektstørrelse
Fysiske omgivelser	62.22	68.77	0.005	0.50
<i>Indendørs</i>	55.64	62.33	0.012	0.45
<i>Udendørs/legeplads</i>	68.18	74.42	0,029	0.40
Relationer	68.37	75.82	0.001	0.59
Leg og aktivitet	57.87	67.05	<0.001	0.64
Total	61.25	69.45	<0.001	0.67

Tabel 2. Samlede resultater KIDS I – KIDS II.

Som det fremgår af tabellen, har der overordnet været en positiv udvikling i de tre områder, som er observeret. Der har været mest udvikling i området leg og aktivitet, hvilket er et vigtigt område for at styrke kvaliteten i lyset af den styrkede pædagogiske læreplan, foruden de oplevelser, børnene får mulighed for at have i deres dagtilbud.

KIDS-resultaterne og erfaringerne fra lærings samtalerne viser, at lederne generelt har arbejdet seriøst med uddannelsens elementer, og at mange ledere har taget det at arbejde datainformeret til sig. Lærings samtalerne i 2023 viser fx, at flere ledere i højere grad end i 2022 inddrager forskellige former for data til arbejdet med kvalitet. Disse er bl.a. data fra tilsynet, observationer, snaplog, lydfiler, video og foto. Det betyder, at lederne som en del af uddannelsen i højere grad end tidligere har integreret en dokumentationspraksis, som også ifølge læreplanen anses som en del af evalueringskulturen (børne- og Undervisningsministeriet, 2018)

Resultater fra KIDS samt lærings samtalerne viser også, at de ledere, der har inddraget og aktiveret medarbejderne, lykkes bedst. De helt afgørende forandringer

er sket der, hvor ledelsen går tæt på praksis og den faglige ledelse af de pædagogiske medarbejders læring og udvikling. Mange ledere har fx involveret og inddraget deres medarbejdere i brugen af KIDS, både som evaluering af indsatser og som afsæt for en forståelse for, hvorfor noget skal ændres. Pædagogisk analyse har i den forbindelse fungeret som den systematik, KIDS-data er analyseret ud fra.

Eksempel på uddrag fra lærings samtale om arbejdet med KIDS i institutionen:

"De er glade og overraskede over, at KIDS viste, at de står på en solid bund af noget, det var godt at arbejde ud fra. Vil gerne komme endnu højere på kvaliteten i forhold til at skabe endnu mere virkningsfulde dagtilbud."

"Vi bruger KIDS'en som målformulering."

"Vi har tilrettelagt det som et loop tilbage. Der er medarbejdere, der brænder mere for det end andre. Ansporer dem der rigtig gerne vil. Bruger dem til, at de også løber foran."

"I forhold til de nye medarbejdere, der kommer, så bruger vi det som udgangspunkt. Viser det. Bliver kulturen, når vi samtaler om det."

Det forhold, at ledere, der har formået at inddrage og aktivere de pædagogiske medarbejdere, lykkes bedst, kommer til udtryk både i brugen af KIDS og

pædagogisk analyse. Dette kommer særligt til udtryk i de institutioner og klynger, der har opnået de største forbedringer. De klynger, der har opnået størst forbedring, har været meget samarbejdende. Som eksempel vises udvikling i klynge X fra KIDS I til KIDS II i tabel 3:

Måleområde	Lavest mulige score	Højest mulige scorer	Score 2022	% 2022	Score 2023	% 2023
Fysiske omgivelser	22	110	70,18	54,8	88,12	75,2
Indendørs	12	60	36,55	51,1	45,31	69,4
Udendørs/legeplads	10	50	33,64	59,1	42,85	82,1
Relationer	21	105	80,55	70,9	85,69	77,0
Leg og aktivitet	27	135	88,18	56,6	99,77	67,4
Total	70	350	238,91		273,62	

Tabel 3. Udvikling fra KIDS I til KIDS II i Klynge X på de overordnede områder af KIDS.

Som det fremgår af tabellen, har klynge X flyttet sig fra ved KIDS I at have en tilstrækkelig kvalitet til ved KIDS II at have en god kvalitet i scoringsområderne for fysiske omgivelser og lege og aktiviteter. Disse resultater indikerer, at der i klyngens institutioner er blevet arbejdet med pædagogisk udvikling i uddannelsesforløbet. Fra lærings samtalen med klyngeleder og de pædagogiske ledere i klyngen ved vi også, at dette arbejde ikke blot er foregået i den enkelte institution, men at det også er et arbejde, der er understøttet af klyngeleder i samarbejde med klyngens konsulent.

Når vi sammenligner den udvikling, som KIDS-data viser, der er foregået i den enkelte af de 19 deltagende klynger og dens institutioner mellem de to målinger (KIDS I og II), så varierer resultaterne. Klynge X er i den forbindelse én af højdespringerne, som ser ud til at være lykkedes med at lave en sammenhængende indsats i forhold til arbejdet med kvalitet og dermed med at skabe en mærkbar effekt for børnene.

Resultaterne fra KIDS såvel som vores indsigter fra lærings samtalerne viser os, at måden, hvorpå den pædagogiske leder i det enkelte dagtilbud såvel som

klyngeleder og klyngens konsulent griber opgaven med et systematisk kvalitetsarbejde an, er afgørende for det samarbejde, der finder sted i klyngen og for det kvalitetsarbejde, der finder sted i institutionen.

KIDS-data viser også, at størstedelen af daginstitutionerne i projektet har haft udvikling. Der er selvsagt udtryk for variation. I tabel 4 vises datasættets otte institutioner med størst fremgang fra KIDS I til KIDS II.

Rating	Område	Institution	Score for undersøgelsen 2022	Score for undersøgelsen 2023	Difference
1	1	A	29,46%	74,11%	44,65
2	1	B	50,18%	80,36%	30,18
3	2	C	27,68%	56,95%	29,28
4	1	D	35,00%	60,36%	25,36
5	2	E	47,86%	73,21%	25,35
6	1	F	48,93%	71,79%	22,86
7	2	G	55,36%	76,16%	20,88
8	2	H	56,88%	77,68%	20,80

Tabel 4. De otte institutioner med mest fremgang fra KIDS I til KIDS II.

Som det fremgår af tabel 4, så har institution A opnået den største forbedring. I tabel 5 vises alle tre måleområder for denne institution.

Målområde	% 2022	% 2023
Fysiske omgivelser	40,3	72,7
Relationer	28,6	77,4
Leg og aktivitet	21,3	72,7
Total	29,46	74,11

Tabel 5. Institution A: fremgang fra KIDS I til KIDS II.

Som tabel 5 viser, så har der for institution A været meget stor fremgang på alle områderne. A er i samme klynge som D, der er den institution, der ligger som nummer fire ud af de otte højest scorende i hele datasættet (jf. tabel 4). Både i institution A og D har de pædagogiske ledere samarbejdet med medarbejderne om alle elementer i læringsforløbet. I den klynge, som disse to institutioner tilhører, har der desuden været samarbejdet systematisk om uddannelsen.

Leder i institution A beskriver, hvordan de på baggrund af de lave vurderinger i første KIDS-observation i deres strategigruppe lagde en struktur for deres møder på den baggrund og gik i gang. Lederen giver også udtryk for, at det var et hårdt år, men at medarbejderne er meget energiske for at løfte niveauet, og at de har handlet med det samme.

”Vi gik fra, at vi hele tiden hilste på nye medarbejdere, til at vi fandt et fælles fodslag. Man fandt hinanden, og man kunne hurtigt se forandringen. Alle vil det gerne.”

Leder i institution D beskriver, hvordan hele medarbejdergruppen har været en del af forbedringsindsatsen, der også involverede et læringsforløb for medarbejdere, hvor der blev arbejdet med deres fælles problemstilling via en af uddannelsens kompetencepakker. Som en del af dette forløb har de pædagogiske medarbejdere selv været med til at gennemføre pædagogiske analyser og pege på, hvad der bidrager til at opretholde en uønsket praksis samt derudfra valgt, hvad de ville arbejde videre med. I arbejdet med at lede forbedring i praksis har lederen inddraget to pædagoger med særlige funktioner. Disse to medarbejdere har sammen med lederen designet processen med planlægning og udførelse. Der har været arbejdet i parallelle forløb i børnehaven og vuggestue, så afdelingerne har kunnet arbejde konkret med at omsætte det, der gav mening hos dem, og som det var nødvendigt at arbejde med.

Lederen forklarer, at hun har været tovholder og inspirator, og at hun mellem møderne har hjulpet personalet med at holde arbejdet i gang. Hun peger på, at de arbejdsmåder, der er anvendt, har haft fokus på, at flere får ejerskab, og det giver en synergieffekt, der kun bliver større af, at flere er involveret.

Afslutning og perspektivering

Denne artikel handler om udvikling af kvalitet i daginstitutioner gennem faglig ledelse. Som eksempel er erfaringer og betydningen af den faglige udviklingsproces, der er igangsat gennem uddannelsen ”Ledelse med mærkbar effekt for børnene”, beskrevet. Resultaterne fra uddannelsesforløbet viser, at der overordnet har været en positiv udvikling i de 68 institutioner, som data bygger på. Der er institutioner, der endog har vist meget stor udvikling i perioden.

Da der i forskningsdesignet ikke er anvendt en kontrolgruppe, er det ikke muligt at forklare de positive resultater alene ud fra uddannelsesforløbet. Alligevel indikerer resultaterne, når de, som i artiklen, kobles til anden forskning om kvalitetsudvikling på uddannelsesområdet, at der er et potentiale for at forbedre kvaliteten i daginstitutioner gennem faglig ledelse, der understøtter medarbejdernes forståelse og handlinger. Dette kan bl.a. som i lederuddannelsen ske ved at arbejde med udvikling af en evaluerings- og forbedringskultur i den enkelte daginstitution såvel som i samarbejdet mellem dagtilbud samt mellem forvaltning og daginstitutioner. Udvikling af en fælles evalueringskultur har betydning for, at der sker løbende faglig udvikling, og for at skabe viden om, hvornår der er kvalitet i børns dagtilbudshverdag, og ikke mindst hvornår der ikke er.

Dette potentiale må antages ikke alene at gælde for Københavns Kommune, men for hovedparten af daginstitutioner i Danmark. Det betyder ikke, at der ikke løbende sker forbedringer i daginstitutionerne uden lignende processer og strukturer som dem, der har indgået i lederuddannelsen i København.

I Københavns Kommune har det dog utvivlsomt haft betydning, at forvaltningen ikke alene har sat en faglig udviklingsproces i gang, men også har organiseret

denne i forhold til at arbejde handlerettet i hele systemet, hvilket fører til konkrete handlinger i hvert led i hele systemet frem til den praksis, der møder børnene. Det er ambitiøst at sætte mål på forvaltningsni-

veau, der i sidste ende skal føre til mærkbare effekter for børnene. Det kræver en meget høj grad af organisering og samarbejde i hele ledelsesstrengen. Involvering, samarbejde og sammenhæng har i den forbindelse været et kardinalpunkt. Ingen er bedst alene.

Referencer

- Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., Salomonsen, H. H., Würtz, A. et al. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Aubrey, C., Godfrey, R. & Harris, A. (2013). How do they manage? an investigation of early childhood leadership. *Educational Management, Administration & Leadership*, 41(1), 5-29.
- Bernhardt, V. L. (2013). *Data analysis for continuous school improvement*. Routledge.
- Børne- og Undervisningsministeriet (2018). *Den styrkede pædagogiske læreplan: Rammer og indhold*.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2017). *Udvikling i ledelse på dagtilbudsområdet: Notat til ledelseskommisionen*.
- Danmarks Evalueringsinstitut (2020). *Læringsmiljø i kommunale børnehaver*.
- Datnow, A. & Park, V. (2017). *Datainformeret ledelse*. Dafolo.
- Douglass, A. L. (2019). *Leadership for quality early childhood education and care*. OECD Publishing.
- DuFour, R. & Marzano, R. J. (2015). *Ledere af læring: Hvordan ledere i forvaltning, skole og klasseværelse fremmer elevernes læring*. Dafolo.
- Dunlop, A. (2008). *A literature review on leadership in the early years*. Education Scotland.
- Fonagy, P. & Target, M. (2006). *Tidlig indsats og udviklingen af selvregulering*. Hans Reitzels Forlag.
- Fullan, M. & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen: De rigtige lokale, regionale og nasjonale driverne*. Kommuneforlaget.
- Hansen, L. S. (2018). En tilgang til arbejdet med forbedring af dagtilbudets læringsmiljø. *Paideia*, 15(1), -17.
- Hansen, L. S. (2020a). Brug af data og forskningsviden i dagtilbud. *Dansk Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 2(57), 53-73.
- Hansen, L. S. (2020b). Udvikling af en evalueringskultur i dagtilbud. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 4(57), 97-117.
- Hansen, L. S. (2023a). *Hvad er en læringssamtale?* Beskrivelse til LSP's forskning- og udviklingsprojekter.
- Hansen, L. S. (2023b). *Hvad er en kompetencepakke?* Beskrivelse til LSP's forskning- og udviklingsprojekter.
- Harris, A. (2019). *Gør en forskel med distribueret ledelse: Perspektiver, praksis og potentiale*. Dafolo.
- Heikka, J., Waniganayake, M. & Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational Management, Administration & Leadership*, 40(1), 30-44.
- Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *American Association for the Advancement of Science*, 312(5782), 1900-1902.
- Krogh, S. & Smidt, S. (2014). *Aktionslæring i pædagogisk praksis*. Dafolo.
- Lazzari, A. & Vandenbroeck, M. (2013). *The impact of early childhood education and care on cognitive and non-cognitive development. A review of european studies*.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først: Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*.
- Lindeberg, N. H., Bro, L. L. & Nøhr, K. (2021). *Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet*. VIVE.
- Mitchell, D. (2018). *Det vi ved om inkluderende strategier til et bæredygtigt uddannelsessystem*. Dafolo.
- Mitchell, L. & Cubey, P. (2003). *Characteristics of professional development linked to enhanced pedagogy and children's learning in early childhood settings: Best evidence synthesis*. Ministry of Education, New Zealand.

- National Scientific Council on the Developing Child (2010). *Early experiences can alter gene expression and affect long-term development*. National Scientific Council on the Developing Child.
- Nordahl, T. (2013). *Det ved vi om anvendelse af pædagogisk analyse: Beskrivelse af en pædagogisk analysemodel til brug i skolen*. Dafolo.
- Nordahl, T., Hansen, L. S., Ringsmose, C. & Drugli, M. (2020). *Systematisk arbejde over tid betaler sig: Resultater fra program for læringsledelse – dagtilbud*. Aalborg Universitetsforlag.
- Ringsmose, C. (2019). Lederes perspektiver på virkningsfuld praksis i dagtilbud i udsatte boligområder. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 56(4), 25-42.
- Ringsmose, C. (2020). Daginstitutioner er forskellige. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 57
- Ringsmose, C. & Kragh-Müller, G. (2020). *KIDS 2. revideret udgave*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Robinson, V. (2014). *Elevcentreret skoleledelse*. Dafolo.
- Shonkoff, J. P., Duncan, G. J., Fisher, P. A., Magnuson, K. & Raver, C. (2011). Building the brain's "air traffic control" system: How early experiences shape the development of executive function. *Contract*, 11
- Siraj-Blatchford, I. & Manni, L. (2007). *Effective leadership in the early years sector: The ELEYS study* Institute of Education, University of London.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I. & Taggart, B. (2004). *The effective provision of pre- school education (EPPE) project: Findings from pre- school to end of key Stage1 research brief*. Department for Education and Skills.
- Timperley, H. (2018). *Styrken ved professionel læring*. Dafolo.
- Urban, M., Vandenbroeck, M., Laere Van, K., Lazzari, A. & Peeters, J. (2011). *Competence requirements in early childhood education and care*. Publications Office.
- VIVE & EVA. (2023). *Kvalitet i dagtilbud: National undersøgelse af kvalitet i pædagogiske læringsmiljøer og rammer i kommunale daginstitutioner og dagplejen for 0-2-årige børn*.
- Wadel, C. (2017). Pædagogisk ledelse og udvikling af lærende organisationer. I E. E. Sørensen (red.), *Ledelse og læring – i organisationer*. Hans Reitzels Forlag.