

VIDENSSTRØMME PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET

*Udfordringer, drivere og anbefalinger i forbindelse
med understøttelsen af en vidensinformeret
pædagogisk praksis i dagtilbud*

Tænketanken DEA

Fiolstræde 44

1171 København K

www.dea.nu

20. december 2017

Udarbejdet af:

Signe Emilie Bech Christensen, konsulent

Trine Venbjerg Hansen, seniorkonsulent

Karen-Lise Krog, juniorkonsulent

Anna Kirstine Theill Eriksen,
projektassistent

Cumuli Design har bidraget med udvalgte
illustrationer samt faciliteret projektets
afsluttende workshop.

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	1
Hovedresultater	3
Udfordringer og drivere	3
Anbefalinger	5
Begrebsafklaringer	7
DEL 1: Vidensnetværkets infrastruktur: Sådan spredes viden mellem forskning, forvaltning og dagtilbud	8
Vidensnetværkets centrale aktører	8
Forskningsmiljøer på professionshøjskoler og universiteter	9
Forskningsinspirerede medier	9
Områdechefer i forvaltningen	9
Konsulenter i forvaltningen.....	10
Dagtilbudsledere	10
Pædagoger.....	10
DEL 2: Centrale udfordringer og drivere i arbejdet mod en vidensinformeret pædagogisk praksis	11
Manglende forberedelsestid og vidensstrukturer udfordrer praksis i nogle dagtilbud.....	11
Omsætning af viden udfordrer både dagtilbud, forskning og forvaltning	14
Videnstilegnelse er flere steder dekoblet fra den pædagogiske praksis.....	20
Det kan være en udfordring at skabe en videnssøgende kultur i dagtilbud	27
Vejen mellem forskning og dagtilbud er lang og udfordret.....	30
DEL 3: Anbefalinger til rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis i dagtilbud	36
Stil krav om høj faglighed	36
Skab en læringskultur i dagtilbuddet	38
Byg uafhængige broer mellem forskning og dagtilbud.....	39
Understøt omsætning af viden direkte i den pædagogiske praksis	41
Understøt overførslen af viden fra uddannelse til dagtilbudspraksis	43
Skab strukturer, der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring	45
Hold faglige møder frem for orienteringsmøder	46
Sorter i viden, og kobl viden op på de strategiske mål.....	49
Sørg for, at det strategiske vidensarbejde giver mening i den pædagogiske praksis.....	50
Casebeskrivelser for de medvirkende kommuner	52
Brøndby Kommune	52
Vallensbæk Kommune	55
Horsens Kommune.....	58
Herning Kommune	60
Undersøgelsens empiri og metode	64
Litteratur	68

Indledning

De færreste er uenige i, at viden styrker den pædagogiske praksis. I forlængelse heraf argumenteres der i mange sammenhænge for mere forskning på området, mens der kun sjældent gives eksempler på, hvilken betydning forskning har haft for praksis (Ebsen 2009; Bayer & Brinkkjær 2006; Jespersen 2006). Det kan hænge sammen med, at pædagoger ikke har en udbredt historisk tradition for at anvende ny, forskningsbaseret viden i deres arbejde (Bayer & Brinkkjær 2006; Jespersen 2006). De senere år er der blevet gennemført mere forskning på dagtilbudsområdet, i takt med at den politiske interesse er steget. Set i forhold til 2006 blev der i 2015 udgivet over dobbelt så mange forskningspublikationer i Skandinavien på dagtilbudsområdet (Bondebjerg et al. 2017).

En undersøgelse fra Danmarks Evalueringsinstitut konkluderer, at ny viden ikke når ud i dagtilbuddene (Bohm 2016). Flere undersøgelser peger samtidig på, at forskning har relativt lille direkte betydning for pædagogers arbejde, da det er vanskeligt at omsætte viden fra systematiske vidensstrukturer til pædagogers komplekse og omskiftelige hverdag (Andersen 2007; Højholt 2007). Konklusionen om, at overførslen af viden mellem uddannelse og praksis er svær og kompleks, går også igen inden for flere andre fagområder (Wahlgren 2009).

Når viden som for eksempel forskning, evalueringer eller forskningsbaserede artikler anvendes som konkrete handlinger i praksis, kan dette kaldes for en vidensinformeret pædagogisk praksis, som begrebsdefineres i et senere afsnit. En vidensinformeret pædagogisk praksis kræver først og fremmest, at viden spredes. Generelt set ved vi ikke særligt meget om, hvordan viden spredes på dagtilbudsområdet, samt hvilke rammer der er for vidensspredning i kommunerne, som har det overordnede ansvar for at sikre, at dagtilbuddene understøtter børns trivsel, læring og udvikling. En oplagt forklaring kan være, at dagtilbudsområdet er et forholdsvis nyt område for forskningsfeltet, og ligeledes er forskningsbaseret viden et forholdsvis nyt område for pædagogerne.

DEA vil med denne analyse undersøge, hvordan viden spredes mellem vidensproducenter, forvaltning og dagtilbud, samt hvordan disse tre områder i højere grad kan samarbejde om at skabe rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis. Hvor andre studier har fokuseret på, hvordan pædagoger i praksis arbejder på at omsætte viden i praksis, så fokuserer DEAs analyse på, hvilke rammer og mulighedsbetingelser dagtilbudsledere, forvaltninger og vidensproducenter sætter for arbejdet mod en vidensinformeret pædagogisk praksis. Forvaltningen og dagtilbudslederen udstikker i høj grad rammerne for arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis, og fokus i DEAs undersøgelse ligger derfor på samarbejdet og rollefordelingen mellem forvaltning og dagtilbud samt ledelsen af arbejdet.

DEAs undersøgelse baserer sig på en deskresearch af eksisterende litteratur om emnet og interviews i fire casekommuner, hvor dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer er blevet interviewet, og derudover har DEA interviewet fem repræsentanter fra de vidensproducerende miljøer. De medvirkende casekommuner er: Brøndby, Horsens, Herning og Vallensbæk. De fire medvirkende kommuner er forskellige i forhold til geografi og størrelse, men arbejder alle på hver deres måde med at indarbejde viden på dagtilbudsområdet. I projektets sidste fase har DEA desuden afholdt en workshop, hvor formålet var at kvalificere og videreudvikle en række anbefalinger. Læs mere om det metodiske grundlag og design i metodebeskrivelsen bagerst i rapporten.

Formålet med indeværende undersøgelse er at belyse rammerne for og afdække udfordringer og drivere i arbejdet med at skabe de optimale rammer for vidensspredning og dermed en vidensinformeret pædagogisk praksis. Formålet er også at præsentere en række anbefalinger, som kan give inspiration til arbejdet med at understøtte arbejdet med at indarbejde ny viden i den pædagogiske praksis. Anbefalingerne retter sig både mod forvaltningerne, dagtilbuddene og forskningsmiljøerne og mod politikere og embedsmænd.

Undersøgelsens samlede resultater har til formål at skabe viden og debatter om, hvordan man kan optimere rammerne for, at mere viden anvendes i den pædagogiske praksis, som udspiller sig i dagtilbuddene – med formålet om, at der skabes en vidensinformeret pædagogisk praksis til gavn for børnenes leg, læring og trivsel.

Hovedresultater

På baggrund af en deskresearch, interviews med dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer i fire casekommuner samt interviews med fem repræsentanter fra de vidensproducerende miljøer har DEA identificeret en række udfordringer og drivere, som henholdsvis står i vejen for og fremmer arbejdet hen mod en vidensinformeret pædagogisk praksis.

Udfordringer og drivere

DEAs undersøgelse viser følgende:

- Centralt i DEAs resultater er, at der er brug for en klar rollefordeling og forståelse af, hvem der gør hvad i forbindelse med at sprede viden fra forskning eller andre vidensinstitutioner til praksis. Rollerne i dette arbejde kan med fordel inddeles i vidensproducenter, oversættere af viden og omsættere af viden for at skabe de optimale rammer for en vidensinformeret pædagogisk praksis. 1) Vidensproducentrollen består i at producere forskning og andre former for dokumenteret viden. 2) Oversætterrollen består i at oversætte forskning eller anden ny viden i et tilgængeligt og anvendeligt sprog, men derudover også i at sortere og udvælge viden, så den bliver overskuelig. 3) Omsætterrollen består derimod i at bringe viden i spil i selve den pædagogiske praksis, hvor børnene får glæde af den – dvs. anvende viden i det konkrete arbejde ude på stuerne.
- I flere kommuner er der et stort fokus på at oversætte og videreformidle ny viden, men et utilstrækkeligt fokus på opgaven med at omsætte viden til praksis.
- Viden når ikke altid hele vejen ud i den pædagogiske praksis, og omsætning af viden sker ikke automatisk, ved at en pædagog bliver præsenteret for ny viden gennem oplæg eller artikler. Viden formidlet som ansigt-til-ansigt-viden er den foretrukne kommunikationsvej for pædagogerne frem for skriftlige medier. Samtidig vurderer pædagoger, at deres kollegaer er den vigtigste kilde til faglig viden. Flere indikatorer peger på, at den lokale sparring mellem kollegaer er en vigtig driver for, at viden bliver omsat til praksis. Det er i den forbindelse interessant, at pædagogerne oplever at få mere faglig viden fra kurser og pædagogiske dage end fra personalemøder. Derudover er den mest afgørende faktor for, at pædagogerne bringer viden i anvendelse i praksis, at det er noget, de brænder for og ser som meningsgivende for den praksis, de står i, frem for en ledelsesmæssig beslutning eller et politisk tiltag.
- Forberedelsestid til det pædagogiske personale er en driver for en vidensinformeret pædagogisk praksis. Pædagoger har ikke en overenskomstmæssig aftale om forberedelsestid, som er indlejret i deres arbejdstid, og i mange institutioner er det kutyme at tænke al pædagogernes tid som tid ude på stuerne sammen med børnene – foruden de stuemøder og personalemøder, som oftest er lagt ind i strukturen. DEAs undersøgelse viser, at der er behov for forberedelsestid ud over den tid, der er afsat til stuemøder og personalemøder. Dagtilbudslederne er dog uenige om, hvorvidt det er en udfordring at finde denne forberedelsestid. Nogle dagtilbudsledere oplever det som en udfordring at finde den fornødne forberedelsestid, mens andre dagtilbudsledere ser et uforløst potentiale i at strukturere den pædagogiske hverdag og på den måde finde tilstrækkelig arbejdstid. Derudover er der dagtilbudsledere, som lægger vægt på, at forberedelsestid ikke nødvendigvis kræver tid væk fra børnene, men at forberedelse og især kollegial sparring og refleksion kan foregå, mens det pædagogiske personale er sammen med børnene.

- Rollefordelingen og ansvarsplaceringen i forbindelse med arbejdet med at understøtte en vidensinformeret pædagogisk praksis er ikke alle steder tydelig eller sammenhængende. Ikke alle interviewpersoner har en tydelig opfattelse af, hvad deres egen rolle er i forhold til at understøtte arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Konsulenterne oplever at have mere tid til at søge viden samt mere kendskab til, hvilken viden der eksisterer på området, end pædagogerne. Men 39 pct. af pædagogerne vurderer, at de pædagogiske konsulenter kun i mindre grad eller slet ikke er en kilde til faglig viden (EVA 2016). Forklaringen er simpel: De fleste steder er konsulenterne i kontakt med dagtilbudslederne og ikke det pædagogiske personale – medmindre konsulenten holder et oplæg på et personalemøde. Konsulenten er i disse tilfælde dekoblet fra den pædagogiske praksis, og man kan sætte spørgsmålstegn ved, hvor sammenhængende rollefordelingen er, når de, der oplever at have mest tid til at søge viden, er dekoblet fra den pædagogiske praksis. Det kræver i hvert tilfælde flere overførsler af viden, og i den forbindelse trækker fokus på konsulentens rolle som oversætter og formidler fokus fra arbejdet med at omsætte viden til praksis i praksis. DEAs undersøgelse tyder på, at der er behov for, at det pædagogiske personale understøttes i at omsætte viden til den pædagogiske praksis som en aktivitet, der foregår i praksis.
- Flere dagtilbudsledere fortæller, at en udfordring i forbindelse med det at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis kan være organisationskulturen i dagtilbuddet. En lærende organisationskultur er afgørende for at skabe de rette betingelser for, at udefrakommende viden bliver en del af praksis på stuerne. Hvis ikke det giver status at tilegne sig viden og dele viden med kollegaer eller ledelsen, så er arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis udfordret. DEAs undersøgelse viser også, at hvis viden fra det pædagogiske personales efteruddannelse eller faglige opkvalificering skal kunne ses i praksis, så kræver det ledelsesmæssig understøttelse – for eksempel fra en konsulent og/eller en dagtilbudsleder. Hvis ikke der følges op på den tilegnede viden, så er der stor risiko for, at viden ikke bliver bragt i anvendelse i den pædagogiske praksis.
- I forskningsmiljøerne er der et utilstrækkeligt fokus på at oversætte forskning, så den bliver tilgængelig og anvendelig for praksisfeltet. Hvis ikke forskning oversættes, risikeres det, at forskningsresultaterne ikke kommer i anvendelse og bliver til gavn for praksis. Når viden oversættes og videreformidles, er det for eksempel en konsulent eller et fagblad, som står for oversættelsen, og i disse tilfælde kan der være politiske og ideologiske hensyn, som farver denne viden.
- Flere forskere oplever, at det er svært at balancere deres vidensproducerende og vidensformidlende roller. De peger på, at viden rettet mod praksis i lavere grad end publicering i internationalt anerkendte tidsskrifter pointgives i forskningsmiljøet, hvorfor der er svagere incitamenter til at producere viden i samspil med og rettet mod den pædagogiske praksis. Der ses en tendens til, at pædagogerne foretrækker at læse journalistiske medier, som formidler forskning, frem for tidsskrifter, hvor forskere formidler forskning. Praksisfeltet oplever, at der bliver produceret en stor mængde af viden på dagtilbudsområdet, som nogle oplever svært at navigere i. Der er altså brug for oversættere, som ikke blot formidler forskningsresultater i et ikke-videnskabeligt sprog, men som også udvælger og sorterer i forskningen, før forskningen vil kunne ses i praksis i dagtilbuddene.

Anbefalinger

På baggrund af undersøgelsens datamateriale er der blevet udviklet en række anbefalinger, som efterfølgende er blevet kvalificeret og videreudviklet på en workshop med repræsentanter for dagtilbudsledere, konsulenter, områdechefer og forskere. På den baggrund er der udviklet ni overordnede anbefalinger, som fordeler sig på 19 anbefalinger rettet mod enten dagtilbudsledere, konsulenter, områdechefer, forskningsmiljøer, politikere og embedsmænd eller uafhængige organisationer og fonde. Overskrifterne på anbefalingerne præsenteres her og uddybes i rapportens sidste afsnit:

1. Stil krav om høj faglighed.
 - **Styrk pædagoguddannelsen.**
Anbefaling til: politikere og embedsmænd
 - **Stil krav til fagligheden i praksis, og giv dagtilbudslederne hovedansvaret.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne
 - **Sikr, at pædagogerne holder sig opdaterede med hensyn til ny, relevant viden og bringer den i spil i deres arbejde med børnene.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
2. Skab en læringskultur i dagtilbuddet.
 - **Vær rollemodel, hvad angår en høj pædagogisk faglighed, samtidig med at du spotter og engagerer medarbejdere med faglig motivation.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
 - **Inddrag og brug de pædagogstuderende som en kilde til ny viden.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
3. Byg uafhængige broer mellem forskning og dagtilbud.
 - **Opret en uafhængig vidensportal med ansvar for at bygge bro mellem forskning og dagtilbud.**
Anbefaling til: uafhængige organisationer samt fonde og myndigheder som finansieringskilder
 - **Skab incitamenter til at bringe forskning i anvendelse, og kommuniker i øjenhøjde med dagtilbudspraksis.**
Anbefaling til: ledere i forskningsmiljøerne og forskere
4. Understøt omsætning af viden direkte i den pædagogiske praksis.
 - **Sørg for at uddelegere opgaven med at omsætte viden til praksis.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne
 - **Vær en synlig konsulent, og overvej at tilbyde din sparring i praksis.**
Anbefaling til: konsulenter i forvaltningerne
 - **Opstil synlige mål for, at forskning bliver omsat til praksis.**
Anbefaling til: ledere i forskningsmiljøerne

5. Understøt overførslen af viden fra uddannelse til dagtilbudspraksis.
 - **Understøt, at viden fra efteruddannelse bliver anvendt i praksis.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
 - **Understøt dagtilbudslederne i at skabe rammerne for, at viden omsættes til praksis i forbindelse med efteruddannelse.**
Anbefaling til: konsulenter i forvaltningerne
 - **Nedsæt faglige netværk på tværs af institutioner.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne
6. Skab strukturer, der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring.
 - **Undersøg, hvilke strukturer der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
7. Hold faglige møder frem for orienteringsmøder.
 - **Faciliter faglige ledermøder med fokus på omsætning af viden.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne
 - **Faciliter faglige personalemøder, og stil krav om faciliterede teammøder med fagligt indhold.**
Anbefaling til: dagtilbudsledere
8. Sorter i viden, og kobl viden op på de strategiske mål.
 - **Vær tovholder med hensyn til at udvælge og skabe de dybe spor inden for få udvalgte pædagogiske retninger i kommunen.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne
 - **Vær på forkant med, hvad der sker på området – sorter, oversæt og skab mening i vidensstrømmen.**
Anbefalinger til: dagtilbudsledere
9. Sørg for, at det strategiske vidensarbejde giver mening i den pædagogiske praksis.
 - **Samarbejd med dagtilbudsledere samt konsulenter om det strategiske arbejde.**
Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne.

Begrebsafklaringer

Hvad menes med viden?

Der arbejdes med en pragmatisk definition af viden, som har blik for dagtilbudsaktørernes opfattelse af, hvad der er viden for dem. Formålet med den pragmatiske vidensdefinition er, at analysedesignet formår at opfange de former for viden, som praksis arbejder med. Det kan for eksempel være evalueringer, undersøgelser, viden om evidensbaserede metoder, forskningsbaserede journalistiske artikler, forskningsartikler samt forskningsrapporter. I denne undersøgelse fokuseres altså på udefrakommende viden. Der skelnes mellem forskningsbaseret (primær) viden og formidlet (sekundær) viden, og derudover skelnes mellem viden produceret i en dansk kontekst og international viden. Lovstof og herunder implementering af nye love samt holdninger defineres *ikke* som viden.

Hvad menes med vidensspredning?

Vidensspredning forstås først og fremmest som en aktivitet med det formål at fremme, at mere udefrakommende viden bliver en del af den pædagogiske praksis. Med vidensspredning forstås den viden, som både sendes og modtages i relationerne mellem vidensaktørerne, for eksempel dagtilbudsledere, konsulenter og forskere. Disse relationer omtales som vidensnetværket.

På baggrund af tidligere litteratur antager indeværende undersøgelse, at vidensspredning ikke kan foregå som en lineær proces, hvor viden tilføres den professionelle, som så udfører en vidensbaseret handling (Togsverd et. al 2017; Nutley et al. 2007; Rasmussen & Holm 2012; Rambøll 2015; Plum 2017). Derfor anvendes begrebet vidensinformeret pædagogisk praksis.

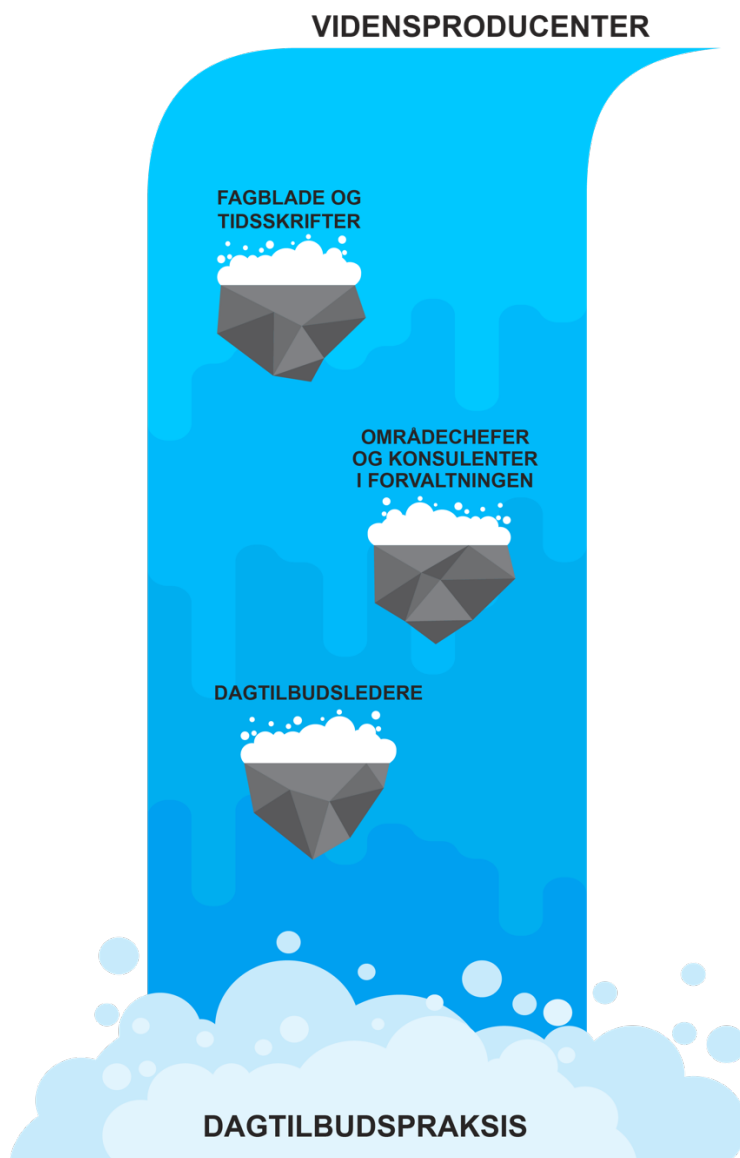
Hvad menes med en vidensinformeret pædagogisk praksis?

Den pædagogiske praksis er kendetegnet ved, at man som fagprofessionel ikke kan planlægge, hvilke situationer som vil opstå, idet man har med mennesker at gøre, som ikke altid handler forudsigeligt. Vidensinformeret praksis er en kobling mellem tilegnet viden, professionelle erfaringer og omsætning af viden til den konkrete situation. Nærmere beskrevet opstår en vidensinformeret pædagogisk praksis for eksempel, når den fagprofessionelle bringer tilegnet viden i spil, som den professionelle på forhånd har tilegnet sig, koblet til den professionelle erfaringer og kombineret med den konkrete situation, som kalder på en handling. Et andet eksempel på vidensinformeret pædagogisk praksis er tilrettelagte aktiviteter såvel som pludseligt opståede pædagogiske handlinger, informeret af viden og omsat til den konkrete praksis. I indeværende undersøgelse er fokus dog ikke på den vidensinformerede pædagogiske praksis selv, men på de rammer, som muliggør skabelsen af en vidensinformeret pædagogisk praksis. Det antages i den forbindelse, at alle de medvirkende kommuner arbejder mod at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis, på baggrund af at de i deres strategier på forskellig vis har indskrevet et mål om, at viden skal være en del af praksis på dagtilbudsområdet.

DEL 1: Vidensnetværkets infrastruktur: Sådan spredes viden mellem forskning, forvaltning og dagtilbud

Vidensnetværkets centrale aktører

Følgende afsnit giver en kort introduktion til vidensnetværkets centrale aktører og deres formelle og oplevede roller i forhold til vidensspredning inden for netværket. Beskrivelserne bygger på udsagn fra de kvalitative interviews, som DEA har foretaget, og i de tilfælde, hvor det er fundet relevant, er de formelle roller suppleret med aktørernes oplevelser af egne roller. Nedenstående illustrerer, at vidensstrømmen flyder mellem vidensproducenter, fagblade og tidsskrifter, forvaltninger, dagtilbudsledere og dagtilbudspraksis. Noget viden oversættes og udvælges af aktører, som indtager en oversætterrolle i vidensnetværket, mens anden viden flyder direkte fra vidensproducenter til eksempelvis dagtilbudslederen og det pædagogiske personale. Derudover flyder noget viden også mod strømmen.



DEAs undersøgelse viser, at forskellige personer indtager forskellige roller i et vidensnetværk. Vidensnetværket kan opdeles i vidensproducenter, oversættere og omsættere, som antages i fællesskab at samarbejde om at sprede samt omsætte viden med det formål at understøtte arbejdet med en vidensinformeret pædagogisk praksis. *Vidensproducenterne* er for eksempel forskere og fungerer hovedsageligt som producenter af viden, der sendes ud i verden. *Oversætterne* fungerer hovedsageligt som formidlere, der arbejder på at oversætte den forskningsbaserede viden, så den bliver tilgængelig for eksempelvis konsulenter, dagtilbudsledere og pædagogisk personale. *Omsætterne* arbejder hovedsageligt med at omsætte enten forskning eller den oversatte viden til praksis – omsætterne udfører altså arbejdet med at anvende viden i den pædagogiske praksis. Den enkelte aktør inden for vidensnetværket har ikke nødvendigvis kun én rolle, men kan antage flere forskellige roller samtidig.

I nedenstående afsnit uddybes det, hvilke roller henholdsvis forskningsmiljøer, forskningsinspirerede medier, områdechefer i forvaltningerne, konsulenter i forvaltningerne, dagtilbudsledere samt pædagoger hovedsageligt varetager i vidensnetværket.

Forskningsmiljøer på professionshøjskoler og universiteter

Forskningsmiljøerne producerer viden inden for dagtilbudsområdet. Universiteter og professionshøjskoler er under indflydelse af de generelle krav til offentligt finansierede forsknings- og uddannelsesinstitutioner om at producere viden på højt videnskabeligt niveau og formidle viden til det omgivende samfund. Nogle forskningsmiljøer oplever imidlertid, at der eksisterer et modsætningsforhold mellem de to krav, og flere forskere peger på, at incitamenterne for at rette ressourcer mod videnskabelig publicering er en hindring for at bruge ressourcer på at kommunikere direkte med og mod praksis.

Forskningsinspirerede medier

Forskningsinspirerede medier (for eksempel tillægget *Forskning til Børn&Unge*) udgiver tidsskrifter og fagblade på baggrund af forskning, og medierne fungerer som oversættere af udvalgte dele af den viden, som produceres i forskningsmiljøerne. Udvælgelsen og oversættelsen af viden er eksempelvis under indflydelse af journalistiske nyhedskriterier såsom aktualitet og identifikation samt eventuelle fagpolitiske holdninger.

Områdechefer i forvaltningen

Områdecheferne i forvaltningen oversætter kommunens overordnede politik på området og oversætter og formidler viden til dagtilbudslederne. I den forbindelse ser områdelederne det også som deres opgave at sortere i den eksisterende viden, inden den sendes videre i vidensnetværket. Områdecheferne er i kontakt med dagtilbudslederne for blandt andet at være i stand til at vurdere, hvor meget og hvilken viden der er relevant for det enkelte dagtilbud. Områdecheferne interagerer fortrinsvist med dagtilbudslederne på ledermøder og ved udviklingssamtaler, mens nogle områdechefer også prioriterer besøg i dagtilbuddene, når tiden er der.

Områdecheferne ser sig selv som ansvarlige for at stille krav til og følge op på fagligheden blandt dagtilbudslederne. De skal tilbyde relevante kurser til lederne og sikre, at lederne selv reflekterer over, hvilke medarbejdere de sender afsted på kursus. Områdecheferne ser ligeledes et ansvar for at tage hånd om de barrierer, der kan være for vidensspredning i de enkelte dagtilbud. Det kan eksempelvis være meget sygdom, dårligt arbejdsmiljø eller ledelsesproblemer.

Konsulenter i forvaltningen

Konsulenterne udvælger og oversætter viden fra forskningsmiljøer og andre vidensinstitutioner til praksis. Det gælder både dansk og udenlandsk forskning, sekundær og primær litteratur samt viden fra andre kommuner. Ligesom områdecheferne udfører konsulenterne også en sortering med blik for, at mængden af videreformidlet viden ikke bliver uoverskuelig, og at de enkelte dagtilbud kan efterspørge forskellig viden eller have brug for særlige hensyn i en periode. Konsulenterne arbejder i nogle kommuner på at oversætte og formidle viden, så det ligger i tråd med de retninger, som kommunen allerede har udstukket for dagtilbudsområdet.

Der er forskel på, hvordan konsulenterne i de fire casekommuner spreder viden. Typisk sker det gennem flere forskellige kanaler, både i form af e-mails til dagtilbudslederne og gennem kurser, temadage og enkeltstående oplæg for ledere og det pædagogiske personale. I én kommune har konsulenterne til opgave både at oversætte og at understøtte omsætningen af viden i praksis sammen med det pædagogiske personale. I andre kommuner ligger konsulenternes opgave på det strukturelle og strategiske niveau, hvilket indebærer, at konsulenterne hovedsageligt interagerer med dagtilbudslederne – og ikke pædagogerne. Flere af konsulenterne peger på, at størstedelen af deres ansvar ligger i, at dagtilbudslederne klædes på til at oversætte viden, så det passer til den opgave, som det pædagogiske personale står over for i dagtilbuddet.

Dagtilbudsledere

Dagtilbudslederne modtager viden fra områdechefer og konsulenter i forvaltningen i form af e-mails, gennem deltagelse i møder og kurser og gennem sparring i forhold til konkrete problemstillinger. Herudover efterspørger og opsøger lederne selv viden, som er relevant for praksis, og de gøres ligeledes opmærksomme på ny viden af det pædagogiske personale. Dagtilbudslederne har både en oversætterrolle og en opgave i at omsætte viden til praksis. Flere dagtilbudsledere fortæller, at de ofte selv holder oplæg for det pædagogiske personale på personalemøder, men at de også sætter pris på at bruge konsulenterne fra forvaltningen til at kommunikere et fagligt budskab.

Dagtilbudslederne peger på, at de har ansvar for at italesætte forventningen om, at der bliver anvendt ny viden i praksis. De fortæller, hvordan de ser det som deres opgave at opfordre til den professionelle samtale og skabe en kultur, der understøtter høj faglighed og vidensdeling blandt det pædagogiske personale. Ifølge lederne skal de have overblik over, hvem der har hvilken viden i institutionen, da hverken leder eller pædagog kan have al den nødvendige viden alene. De fortæller, hvordan det derudover er vigtigt at motivere og udfordre den enkelte medarbejder ud fra dennes særlige faglige interesse.

Pædagoger

Pædagogerne er i højeste grad dem, der varetager opgaven med at omsætte viden til praksis. Pædagogerne opnår ny faglig viden gennem mange forskellige aktører og medier, og i takt med deres arbejde opnår de indsigt og erfaring fra praksis, som de deler og reflekterer over med kollegaer og ledere.

Gennem dagtilbudslederen får pædagogerne adgang til viden fra områdechefer og konsulenter i forvaltningen samt de forskningsinspirerede medier, som de bliver bedt om at læse eller selv opsøger. I nogle tilfælde er der direkte kontakt mellem pædagoger og konsulenter i den pædagogiske praksis, og der sker i det samarbejde en omsætning af viden til praksis. Pædagogerne deltager i kurser, som tilbydes af lederen eller forvaltningen, eller som de selv er blevet opmærksomme på.

DEL 2: Centrale udfordringer og drivere i arbejdet mod en vidensinformeret pædagogisk praksis

På baggrund af interviews med henholdsvis dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer i fire casekommuner, interviews med fem repræsentanter fra de vidensproducerende miljøer samt en deskresearch har DEA først og fremmest identificeret en række udfordringer, som er afgørende for, hvorfor det er svært at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis, samt drivere, der opleves at fremme en vidensinformeret pædagogisk praksis. De identificerede udfordringer vil blive udfoldet i de fem følgende afsnit sammen med identificerede drivere, som fremmer rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis. Afsnittet om udfordringer og drivere følges op af et afsnit om anbefalinger med hensyn til en vidensinformeret pædagogisk praksis.

Manglende forberedelsestid og vidensstrukturer udfordrer praksis i nogle dagtilbud

DEAs analyse viser, at man ikke i alle dagtilbud har skabt de nødvendige vidensstrukturer, som gør det muligt at arbejde vidensinformeret. Det handler først og fremmest om, at forberedelsestid til det pædagogiske personale er nødvendigt for at skabe rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis, og at det for flere dagtilbudsledere er en udfordring at finde denne tid, uden at det går ud over den tid, det pædagogiske personale har med børnene.

Forberedelsestid fremmer en vidensinformeret pædagogisk praksis

Dagtilbudslederne oplever, at der skal afsættes tid til videnstilegnelse, pædagogisk refleksion og planlægning af vidensinformerede aktiviteter for at udøve en vidensinformeret pædagogisk praksis, men samtidig skal der også pædagogisk personale til at være sammen med børnene ude på gulvet, hvor den kvalitativt bedre praksis kan udspille sig. Det handler ikke bare om tid til personalemøder eller stuemøder, det handler om forberedelsestid til at indoptage ny viden, reflektere og planlægge vidensinformerede pædagogiske aktiviteter, som kan blive en del af hverdagens rutiner.

Det pædagogiske felt har ikke en overenskomstmæssig aftale om forberedelsestid, som er indlejret i arbejdstiden, på samme måde som lærerne har det. I mange dagtilbud er det kutyme, at man som udgangspunkt tænker stort set al pædagogens arbejdstid ude på gulvet sammen med børnene, foruden de personalemøder og stuemøder, som oftest er lagt ind i strukturen. DEAs analyse viser, at det er en gennemgående udfordring for flere dagtilbudsledere at prioritere og vurdere, hvorvidt de bør prioritere tid, og i givet fald hvor meget, til forberedelse frem for tid sammen med børnene. Sagt på en anden måde kan driften være en barriere for arbejdet med at skabe betingelserne for en vidensinformeret pædagogisk praksis.

DEAs undersøgelse viser, at sparringen med kollegaerne eller dagtilbudslederen og herunder den pædagogiske refleksion og planlægning er nødvendig for en vidensinformeret pædagogisk praksis. I forlængelse heraf har EVA foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt pædagoger, som viser, at knap én ud af tre pædagoger (31 pct.) er uenige eller overvejende uenige i, at de har gode muligheder for at sparre med kollegaer om arbejdet med at understøtte brug af viden i daginstitutioner (EVA 2016). Blandt de interviewede i DEAs undersøgelse er der en klar erkendelse af, at der skal viden og pædagogisk refleksion til for at skabe kvalitet i praksis – alle er dog ikke enige i, at det er en udfordring at finde denne tid, hvilket vil blive udfoldet senere.

Flere dagtilbudsledere, konsulenter og forskere fortæller, at de oplever det pædagogiske personales hverdag som en presset hverdag, hvor der er høje krav til, hvad de skal udrette af fagligt arbejde. De beskriver, hvordan den pædagogiske virkelighed udfordrer muligheden for at bringe viden i spil i praksis. Lektor Laila Kjærbæk beskriver udfordringen således:

En barriere er, at mange pædagoger ikke får afsat tid nok til at videreuddanne sig... til at læse op på den nyeste viden. I det hele taget kan vi godt mærke, at de er meget pressede. Jeg kan også se en forskel, når vi har brug for dagtilbud til at deltage i vores forskning ... det er sværere at få dem til at sige ja, end det var for ti år siden, for de har simpelthen ikke tid.

– Laila Kjærbæk, lektor, Syddansk Universitet

En dagtilbudsleder fra Brøndby beskriver her, hvordan hun oplever udfordringen:

Jeg kunne godt drømme om, at pædagoger havde tid til andet arbejde, eksempelvis forberedelsestid. For skal der skabes den tid nu, skal jeg tage det fra pædagogisk tid mellem børn og voksne. Jeg taler om tid, som jeg kunne organisere i mit hus. Jeg har aldrig forstået forventningen til pædagoger om, at de bare kan præstere, mens lærerne netop har forberedelsestid. Med forberedelsestid ville man kunne skabe rum, hvor man kommer i dybden og på tværs. For at få den i gang nu skal jeg være noget af en tryllekunstner.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

En dagtilbudsleder fra Horsens udtrykker det således:

Et vigtigt element, for at vidensspredning kan eksistere og lykkes, er noget så kedeligt som den daglige drift. Det er ikke uvæsentligt, da der ligger et stort pres på pædagogerne. Vi skal derfor være meget selektive. Det forsøger vi at være hos os. Der er ufattelige mængder af opgaver og meget høje forventninger til, hvad vi kan løse af opgaver på vores område efterhånden. Hvis noget skal lykkes i praksis, så må vi vælge, hvor vi vil lægge fokus i perioder, for vi kan ikke det hele. Der foregår en masse ting – kurser, seniordage, sygdom osv. – og som ledere har vi ansvar for at have blik for driftsdelen og være selektive.

– Dagtilbudsleder, Horsens Kommune

Udfordringen med hensyn til manglende vidensstrukturer skal også forstås i lyset af, at strukturer ofte bliver forstyrret af både forudsete og uforudsete afvigelser som for eksempel sygdom, kurser, seniordage og ferie.

I forlængelse heraf oplever nogle, at forventninger fra både forældre og politikere forstærker udfordringen. Nogle oplever, at politikere har en forventning om, at pædagoger skal være til stede på stuen og bruge al deres tid sammen med børnene. Og andre oplever i tråd hermed, at forældrene forventer, at pædagogerne bør være til stede på stuerne med deres børn. Disse forventninger udfordrer det legitime i at afsætte tid til forberedelse, vidensstilegnelse og opkvalificering af den pædagogiske praksis generelt. Centerchefen i Vallensbæk Kommune fortæller:

Det er et dilemma, at brugerne ikke efterspørger det. Forældrene kigger på trivsel som mad og søvn, og om pædagogen kan sige, hvad barnet har lavet. Det er meget styrende. Den vidensinformerende pædagogiske praksis efterspørges kommunalt, men ikke af brugerne.

Tager vi sprogpædagogerne ud og sætter dem ind på en anden stue, så ser forældrene kun, at "min pædagog mangler på stuen". Så vi skal finde balancen.

– Dennis Danielsen, centerchef, Vallensbæk Kommune

DEAs undersøgelse viser, at der er en fælles forståelse for, at en vidensinformeret pædagogisk praksis kræver forberedelsestid, men ikke alle lægger vægt på, at denne forberedelsestid ikke kan foregå i praksis. Selvom der er en fælles erkendelse af, at kvalitet i praksis kræver forberedelsestid, så er der også enkelte dagtilbudsledere, der leger med tanken om at facilitere vidensinformerede pædagogiske refleksioner i praksis, mens de er sammen med børnene. I den forbindelse handler det altså mere om at skabe plads og rum til refleksion snarere end tid til refleksion.

DEAs undersøgelse viser også, at der er forskellige tilgange til, hvordan denne udfordring med driften håndteres. I forlængelse af ovenstående citater står flere dagtilbudsledere med spørgsmålet om, hvordan man organiserer tid til forberedelse, så der tages mindst muligt af tiden med børnene. I den forbindelse fortæller nogle dagtilbudsledere, at ressourcer og lave normeringer er en barriere for at finde tid til forberedelse, mens andre dagtilbudsledere mener, at der er et uforløst potentiale i at strukturere og planlægge sig ud af en presset hverdag. En dagtilbudsleder fra Herning Kommune fortæller:

Jeg kan jo sige, at for fire-fem år siden havde vi fem-seks flere pædagoger og også lidt flere børn, men i realiteten en lidt bedre normering end i dag. Men varen er altså væsentlig bedre i dag end dengang. Det handler helt klart om, at vi ikke bruger al tiden på at diskutere hver dag, hvad vi skal lave i dag, men at vi har strukturer for, hvem der gør hvad.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Nogle dagtilbudsledere har fundet strukturer for, hvordan de kan planlægge sig til forberedelsestid, hvor det pædagogiske personale går fra for at indoptage viden, reflektere og planlægge vidensbaserede pædagogiske aktiviteter. De håndterer udfordringen ved at strukturere den pædagogiske hverdag og for eksempel indtænke pædagogiske aktiviteter, der kræver færre hænder, hvor udvalgt personale kan gå fra for at forberede sig. De genbruger materialer og har systemer for, hvilke aktiviteter der kræver hvilke redskaber, og hvor man kan finde dem. Og derudover har man nogle steder strukturerede organiseringer af, hvem der har hvilke opgaver på det pågældende tidspunkt. For eksempel kan en pædagog varetage opgaven med alle de pludseligt opståede opgaver, hvor man på den måde forsøger at forhindre, at igangværende pædagogiske aktiviteter eller lege bliver afbrudt og falder sammen. En dagtilbudsleder fra Brøndby fortæller, hvordan hun gør:

Vi har fredagssamling hver fredag. Det kræver ikke så mange voksne at være sammen med børnene på det tidspunkt. Så er der mulighed for, at ca. fem mennesker godt kan gå afsides og have de her samtaler. Jeg bruger meget det med at sige, at så passes der børn, mens de andre mødes. Det er en udfordring i vuggestuen, men det lader sig gøre. Det handler også om at være realistisk med hensyn til, hvor mange gange gruppen skal mødes, og sørge for en god dagsorden i forhold til, hvad de skal nå.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

Et studie af læreres og pædagogers oplevelser af at lære i forbindelse med kompetenceudvikling viser, at afsat tid til at lære er én ud af fem gensidigt afhængige faktorer, som er afgørende for, at der sker læring på baggrund af kompetenceudviklingen. Det beskrives, hvordan de professionelle læring er udfordret, idet de oplever at være under massivt tidspres og derfor er særligt orienterede mod praktiske løsninger på de problemer, som opstår i deres pædagogiske hverdag. Det understreges, at tid til læring

ikke bør handle om tid til at fordele praktiske opgaver, men at det handler om tid til at tilegne sig viden og reflektere over den tilegnede viden i samarbejde med kollegaer eller ligesindede (Sunesen 2016).

Men det handler ikke blot om at finde tiden, det handler også om, hvad den tid så bliver brugt på. Flere dagtilbudsledere fortæller om behovet for også at fokusere på, hvordan man strukturerer god forberedelsestid, der faciliterer, at der effektivt planlægges vidensinformerende pædagogiske aktiviteter, som giver mening i den pædagogiske hverdag.

Anbefaling:
Skab strukturer, der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring
Anbefaling til: dagtilbudsledere

Opsummering

DEAs undersøgelse viser, at forberedelsestid er en driver for at skabe betingelserne for en vidensinformeret pædagogisk praksis. Dagtilbudslederne fortæller, at struktur er vejen frem for at finde tiden til, at det pædagogiske personale kan forberede sig, men dagtilbudslederne i de fire casekommuner er ikke enige om, hvorvidt det er en reel udfordring at finde denne tid. Nogle dagtilbudsledere oplever det som en udfordring at finde den fornødne forberedelsestid, mens andre dagtilbudsledere ser et uforløst potentiale i at strukturere den pædagogiske hverdag og på den måde finde tilstrækkelig arbejdstid. Disse forskellige oplevelser kan blandt andet hænge sammen med de normeringer, som de enkelte kommuner arbejder under. Derudover er der dagtilbudsledere, som ikke lægger vægt på, at forberedelsestid nødvendigvis kræver tid væk fra børnene, men at forberedelsestid og især kollegial sparring og refleksion kan foregå, mens det pædagogiske personale er sammen med børnene. Men når forberedelsestiden er fundet, melder endnu en udfordring sig – hvordan kommer den tilegnede og reflekterede viden ud i praksis? Den følgende udfordring handler om at omsætte viden til praksis.

Omsætning af viden udfordrer både dagtilbud, forskning og forvaltning

DEAs analyse viser, at det er en gennemgående udfordring at omsætte viden til praksis – dvs. hvordan kommer viden fra hovederne og ud i hænderne på dem, som har med børnene at gøre? Både forskning, forvaltning og praksis oplever det som en vigtig og udfordrende opgave at omsætte viden til praksis. Der er brug for personer, der har tid til at producere ny viden, at tilegne sig ny viden og at agere tovholder og garant for, at kommunen er opdateret med hensyn til ny viden, men det er i forlængelse heraf afgørende, at denne viden kommer ud i praksis, før ambitionen om tilegnelsen af viden faktisk opnår sin berettigelse. Og det er svært. Denne udfordring handler både om, at der flere steder eksisterer en implicit forventning om, at pædagogerne automatisk omsætter tilegnet viden til praksis, og om, at der ikke alle steder er opstillet de fornødne rammer, som kan skabe muligheden for, at pædagoger omsætter viden til praksis, og derudover viser DEAs undersøgelse, at pædagogernes egen motivation er en afgørende faktor for, hvorvidt de anvender viden i praksis.

Omsætning af viden til praksis sker ikke automatisk på baggrund af videreformidling

DEAs undersøgelse viser, at viden fra forskningsmiljøer og forskningsformidlende medier ikke altid omsættes til praksis. Det handler om de rammer, som sættes op, for at det pædagogiske personale får mulighed for at omsætte viden til praksis. Mange steder er der en implicit forventning om, at pædagogerne automatisk vil bringe viden i spil i praksis, hvis de for eksempel har hørt et oplæg, læst en artikel eller været på konference eller efteruddannelse. Mange dagtilbudsledere oplever, at det

pædagogiske personale ikke på egen hånd formår at omsætte den viden, de bliver præsenteret for, til praksis. En dagtilbudsleder fra Herning forklarer:

Det, personalet siger, når de har været afsted i seks uger på kursus i for eksempel social inklusion, er, at de har fået en masse ud af det. Det har de også, men det er mere på det personlige plan. Det er også godt. Så jeg er ikke i tvivl om, at man får noget med fra kurser. Men når man har været afsted, er den store udfordring, hvordan man får den viden ud blandt kollegaerne. Det er en kæmpe udfordring.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Professor Charlotte Ringsmose fortæller for eksempel, at hun ikke tydeligt kan se, at den forskningsbaserede viden lever i dagtilbuddene, de steder, som hun har besøgt:

Ja, der er problemer med vidensspredningen. Når de professionelle er færdige med deres grunduddannelse, så foregår det jo via kurser og lokalt og via målsætninger i forvaltningen, men nogle gange synes viden at være vanskelig at få ud at arbejde i praksis. Det er i hvert fald ikke synligt i praksis. Når man kommer ud i praksis, er det ikke tydeligt at se, at her lever forskningsbaseret viden om børns leg eller viden om gode læringsmiljøer.

– Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet

Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef, VIA University College (VIA), fortæller i tråd hermed, at mange forskere bliver frustrerede over, at den viden, som de producerer og måske også formidler til praksis, ikke bliver brugt i praksis. I forlængelse heraf fortæller Rasch-Christensen, at han oplever, at viden ikke spredes tilstrækkeligt i dagtilbuddene.

DEAs undersøgelse viser altså, at noget viden strandede, inden den når ud i praksis – og det er der flere grunde til. Først og fremmest handler det om, at nogle dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer ikke i tilstrækkelig grad har fundet nøglen til, hvordan man skaber de optimale rammer for, at viden kan omsættes til praksis. Dette kan også have at gøre med pædagogernes manglende forberedelsestid, som beskrevet i tidligere afsnit.

Flere steder arbejder man dog på at omsætte viden til praksis, ved at man for eksempel på møder drøfter, hvordan den konkrete viden kan se ud i praksis. Det kan for eksempel være ledermøder, hvor dagtilbudslederne får til opgave at drøfte, hvordan konkret viden kan omsættes til praksis, samt hvordan de formidler det til det pædagogiske personale. Det kan også være personalemøder, hvor dagtilbudslederen beder det pædagogiske personale drøfte, hvordan konkret viden kan omsættes til praksis. I lyset af at den kollegiale sparring er enormt vigtig for pædagoger, virker denne metode oplagt. Men arbejdet med at omsætte viden på ovenstående måder er stadig dekoblet fra den pædagogiske praksis, hvor viden skal i anvendelse, og derfor risikeres det, at viden alligevel ikke når ud og gør gavn for børnene.

Anbefaling:

Understøt omsætning af viden direkte i den pædagogiske praksis

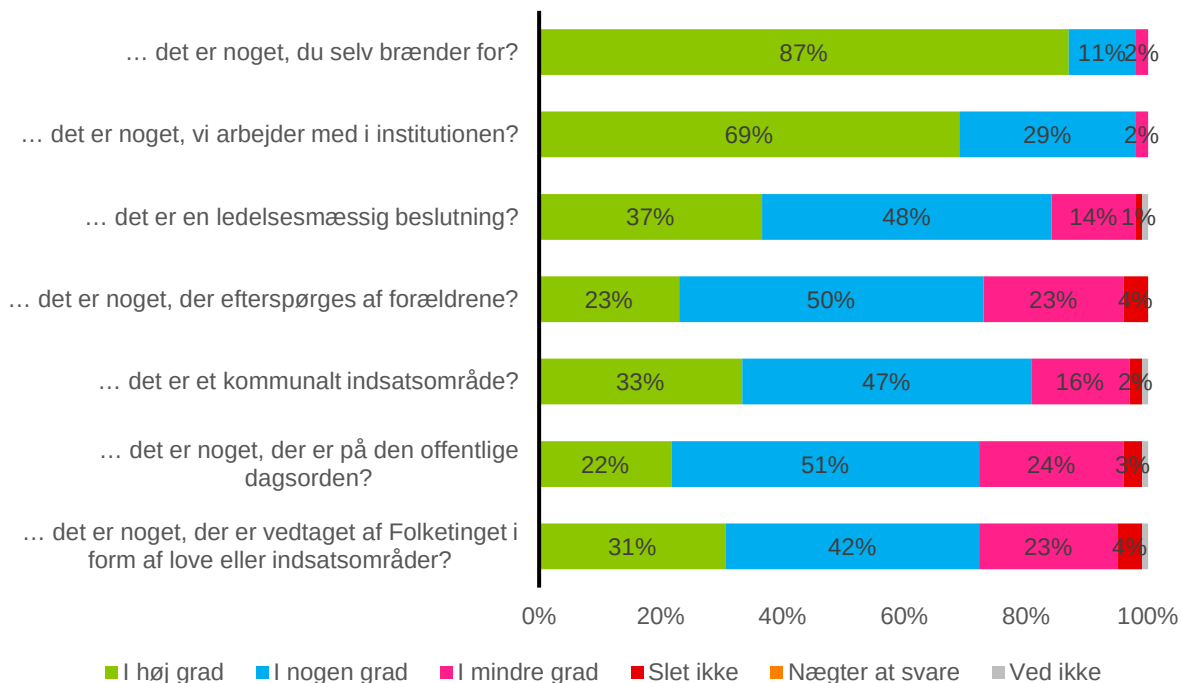
Anbefalinger til: områdechefer, konsulenter og forskningsmiljøerne

Viden skal give mening i praksis for at blive en del af praksis

DEAs undersøgelse viser, at flere fra både forvaltning og dagtilbud fokuserer på at få aktiviteterne og opgaverne til at give mening for den pædagogiske praksis. De fortæller, at det handler om at vække motivationen blandt det pædagogiske personale, så personalet kan se meningen med det arbejde, der skal udføres. At arbejdet giver mening, handler i den forbindelse også om, at arbejdet skal være relevant for den dagligdag, som den enkelte pædagog står i. Flere dagtilbudsledere fortæller, at deres pædagogiske personale ofte søger viden på baggrund af en konkret udfordring, som de står med. Flere dagtilbudsledere forsøger at lære deres pædagogiske personales faglige interesser at kende, så de kan inspirere og motivere dem på deres eget særlige interesseområde.

EVA (2016) har spurgt pædagogerne, hvad der har betydning for, at de inddrager faglig viden i deres arbejde.

Figur 1: Når du inddrager faglig viden i dit arbejde som pædagog, i hvilken grad har det så betydning, at...



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 733 pædagoger landet over. N = 733.

Som det fremgår af ovenstående figur, er den mest afgørende faktor for, at pædagoger inddrager faglig viden i deres arbejde, at det er noget, de selv brænder for. Næsten ni ud af ti pædagoger (87 pct.) svarer, at dette i høj grad har betydning. Derudover har det også betydning, at det er en udfordring, man arbejder med i institutionen. Derimod har det mindre betydning, om det er en ledelsesmæssig beslutning, efterspørges af forældre, er et kommunalt indsatsområde, er på den offentlige dagsorden eller er noget, der er vedtaget af Folketinget.

Noget tyder på, at samme tendens gør sig gældende for dagtilbudslederne og ikke blot for pædagogerne. En dagtilbudsleder fortæller herunder, at hans egne interesser er styrende for, hvad han vælger, skal bringes videre til praksis:

Jeg tror helt klart, at lederen og de pædagogiske ledere også er barrierer for vidensspredning. For hvis ikke det er noget, vi brænder for, siver det ikke ind, hvis ikke personalet er meget vågne i forhold til at læse artikler. Så vi ledere er da en stopklods for vidensdeling. Ingen tvivl om det. For er det noget, jeg brænder for, skal personalet nok få det at vide.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

I forlængelse heraf viser et studie af læreres og pædagogers oplevelser af at lære i forbindelse med kompetenceudvikling, at den lærendes eget ønske om at tilegne sig det faglige indhold er afgørende for engagementet i selve læringsprocessen samt modstandsdygtigheden i forhold til de læringsbarrierer, den enkelte kan møde (Sunesen 2016). I tråd hermed viser et studie, der har gennemgået forskningen om, hvad der bidrager til overførslen af viden mellem uddannelse og arbejde, at en af de afgørende faktorer, som bidrager til, at det tillærte implementeres på arbejdspladsen, er den lærendes motivation for at lære, og der tales i den forbindelse om vigtigheden af, at det tillærte er nyttigt for det job, man besidder (Wahlgren 2009).

DEAs undersøgelse viser altså, at hvis viden skal nå ud og blive en del af praksis, så kræver det de rette rammer, som muliggør denne omsætningsproces, samt at den enkelte pædagog eller medhjælper oplever, at den nye viden giver mening for den praksis, de står i, og er motiverede for at anvende viden i praksis.

Anbefaling:

Sørg for, at det strategiske vidensarbejde giver mening for den pædagogiske praksis

Anbefaling til: områdechefer

Kollegial mundtlig sparring fremmer omsætning af viden

DEAs undersøgelse viser, at flere respondenter oplever, at det er vigtigt for det pædagogiske personale, at de får mulighed for at sparre, debattere og diskutere ny viden ansigt til ansigt med kollegaer eller ligesindede, for at viden skal forstås samt give mening at omsætte til praksis. Dagtilbudschefen fra Horsens og en konsulent fra Herning forklarer her:

Jeg spammer dem ikke meget med e-mails. Når jeg synes, at noget er vigtigt, så skal der være plads på ledermøder, hvor jeg har øjenkontakt, får deres tilbagespil osv. Det pædagogiske område er befolket af ledere, der er pædagogisk uddannede. De tænker væsentlig anderledes end teknik- og miljøfolk. De omsætter i billeder og ved at snakke med hinanden. Det skal man tage stilling til: Hvordan kommunikerer man her? Hvornår hopper de med, og hvornår hopper de fra? Pædagoger er med, når de får lov til at tale med hinanden og tænke i billeder og former. Så er de ekstremt gode til at implementere.

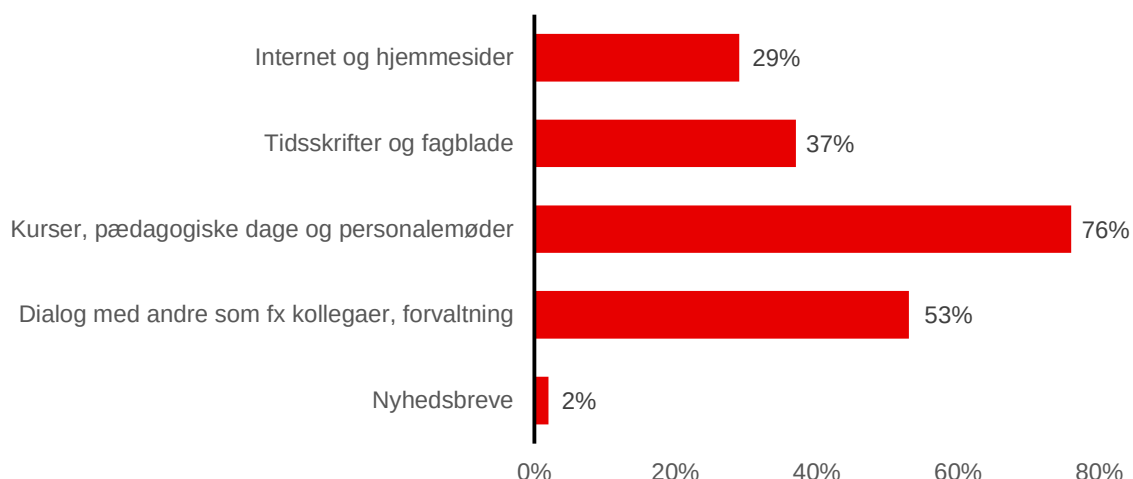
– Anne Bust, dagtilbudschef, Horsens Kommune

Den mundtlige formidling er vigtig for pædagogerne. At vi får givet dem den. Ikke for mange artikler, dem kan de få bagefter. Og at vi ikke får tolket for meget, men at vi overlader det til dem at tolke det.

– Pædagogisk udviklingskonsulent, Herning Kommune

EVA (2016) har undersøgt, hvilke kommunikationskilder der er de vigtigste for pædagoger med henblik på at få faglig viden.

Figur 2: Hvad er de to vigtigste kilder til at få faglig viden for dig?



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 735 pædagoger landet over. N = 735. Det har været muligt at afgive flere svar til dette spørgsmål, hvorfor procenterne summer til over 100 pct.

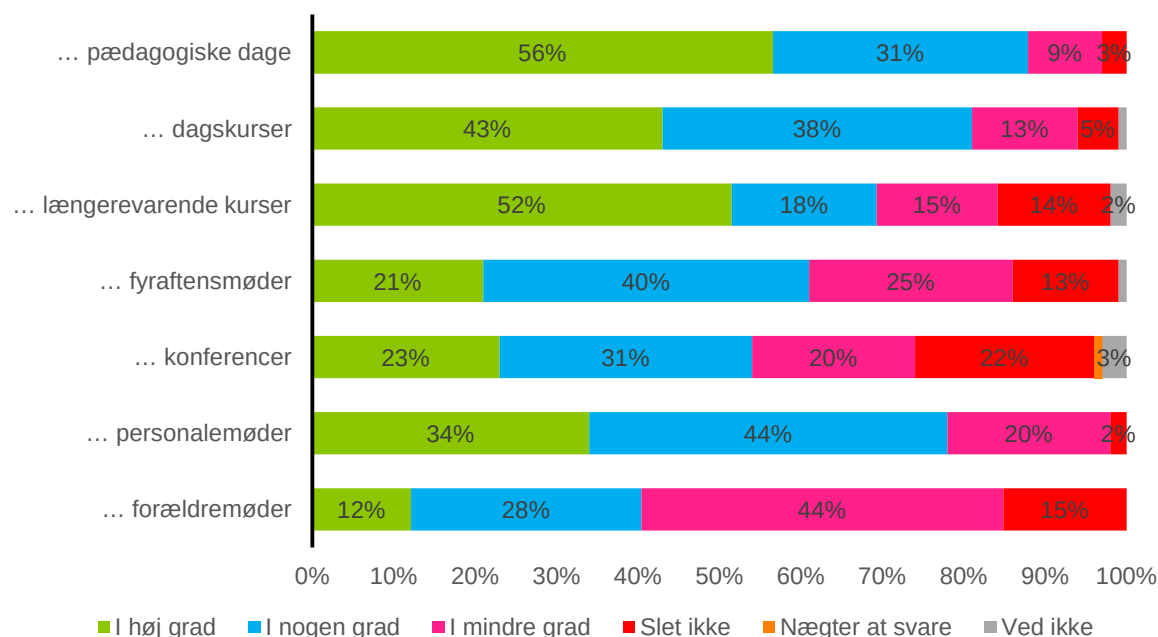
Som det fremgår af ovenstående figur, vurderer størstedelen af pædagogerne, at de to vigtigste kilder til faglig viden er kurser, pædagogiske dage, personalemøder og dialog med andre som for eksempel kollegaer eller forvaltning. De fleste pædagoger (76 pct.) foretrækker kurser, pædagogiske dage og personalemøder. Over halvdelen af pædagogerne (53 pct.) foretrækker dialog med andre som for eksempel kollegaer eller forvaltning. Færre pædagoger (hvh. 29 pct. og 37 pct.) foretrækker tidsskrifter og fagblade samt internet og hjemmesider. Og næsten ingen (2 pct.) vurderer, at nyhedsbreve er blandt de to vigtigste kilder til faglig viden. Noget tyder altså på, at pædagoger foretrækker ansigt-til-ansigt-formidlet viden frem for skriftlig viden.

Et studie af læreres og pædagogers oplevelser af at lære i forbindelse med kompetenceudvikling viser i tråd hermed, at teamet omkring læringssituationen er et nøgleelement i forbindelse med professionelles læring. Teamet er vigtigt, da det er her, der reflekteres over det tillærte i samtale med andre – et teambaseret kommunikativt rum er altså vigtigt for professionelles læring (Sunesen 2016). Et studie af pædagogers daglige vidensprocesser, samt et studie af hvordan pædagoger selv forstår og fortolker pædagogik i daginstitutioner finder ligeledes relationerne mellem pædagoger betydningsfulde. Det beskrives blandt andet, hvordan pædagogernes relationer til hinanden, gennem en særlig form for mundtlig kommunikation, er afgørende for den måde, viden omsættes til konkrete handlinger på i konkrete situationer. Denne særlige mundtlige kommunikation beskrives som en faglig fortælling, der bærer præg af en skønlitterær genre, hvor der tages udgangspunkt i konkrete episoder, hvori replikker, udtryk og bevægelser bliver genfortalt og koblet til teoretiske antagelser og baggrundshistorier. Det konkluderes, at en vidende pædagog ikke kan forstås som udtryk for en omsætning af forskningsresultater eller udførelsen af evidensbaserede metoder, men at den vidende pædagog må forstås som en aktiv handling, der forbinder flere af de elementer, der er en del af den pædagogiske hverdag, som sjældent er forudsigelig (Plum 2017). En stor del af pædagogers faglighed består derved i at vide, hvordan de skal agere i uforudsigelige situationer, og de trækker i disse situationer på viden om, hvad god pædagogik er. Pædagogers viden om, hvad god pædagogik er, er derfor afgørende for kvaliteten af det pædagogiske arbejde (Togsverd et. al. 2017).

En vidensinformeret pædagogisk praksis kan altså ikke på forhånd omsættes og planlægges og derefter udføres, som det er beskrevet eller aftalt. Den vidensinformerede pædagogiske praksis kan opstå på baggrund af omsætning af viden og planlægning af vidensinformerede aktiviteter, men vil altid skulle finde sin plads og tolkes ind i en pædagogisk hverdag fyldt med uforudsigeligheder og afbrydelser – og her er kollegaer afgørende medspillere i arbejdet med at fastholde aktiviteter og tolke og omsætte viden til den pædagogiske hverdag.

Undersøgelsen fra EVA (2016) har endvidere undersøgt, hvilken type formidlingsarrangement pædagoger opnår mest faglig viden gennem.

Figur 3: I hvilken grad får du faglig viden, når du deltager i ...



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 736 pædagoger landet over. N = 736.

Som det fremgår af ovenstående figur, får pædagogerne i høj grad faglig viden fra længerevarende kurser, pædagogiske dage og dagskurser – og i mindre grad fra fyraftensmøder, konferencer og personalemøder – og kun meget få (12 pct.) får faglig viden fra forældremøder. Set i lyset af at pædagogers foretrukne kilde til faglig viden er ansigt-til-ansigt-viden og sparring med kollegaer, er det interessant, at kun én ud af tre pædagoger (34 pct.) vurderer, at de i høj grad får faglig viden, når de deltager i personalemøder, hvor de netop sidder i rum ansigt-til-ansigt med deres kollegaer samt den daglige leder. Det er ligeledes interessant, at de fleste pædagoger oplever at få mere faglig viden ud af længerevarende kurser, pædagogiske dage og dagskurser end af deres personalemøder – især fordi personalemøder forekommer langt hyppigere end de foretrukne kurser og dage. DEA har under interviewene spurgt dagtilbudslederne, hvorfor de tror, pædagogerne svarer sådan. Her svarer flere dagtilbudsledere, at de har arbejdet meget med at ændre personalemøderne fra at have karakter af orienteringsmøder, til at de nu bestræber sig på i stedet at holde faglige møder med fagligt indhold. Og derudover fortæller nogle dagtilbudsledere også, at de har arbejdet meget med at facilitere personalemøderne, så samtalen bliver styret efter en rød tråd.

DEAs undersøgelse viser, at man fra forvaltningen videreformidler viden til områdechefer eller dagtilbudsledere både via e-mail og via oplæg og forskellige mødefora. Nogle konsulenter gør sig overvejelser om, at de hellere vil formidle viden gennem oplæg, hvor man mødes ansigt til ansigt, end skrive e-mails. I den forbindelse er man igen også begrænset af, at det er svært at finde tid til forberedelse i den pædagogiske praksis, som på den måde bliver en barriere for, at det pædagogiske personale får tid til at tilegne sig viden via møder eller forskellige former for efteruddannelse. Generelt er det en udfordring at finde passende formidlingsformer, som når hele vejen ud i praksis.

Anbefaling:
**Hold faglige møder frem for
orienteringsmøder**
Anbefalinger til: områdechefer og
dagtilbudsledere

Opsummering

DEAs undersøgelse viser, at viden ikke altid når hele vejen ud i praksis, og at omsætning af viden ikke sker automatisk, ved at en pædagog bliver præsenteret for ny viden gennem oplæg eller artikler. Ansigt-til-ansigt-formidlet viden er den foretrukne kommunikationsvej for pædagogerne frem for skriftlige medier. I forlængelse heraf har kollegaer og kollegial sparring en nøglerolle i arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. En undersøgelse viser, at dagskurser, længerevarende kurser og pædagogiske dage er pædagogernes foretrukne kanaler for vidensspredning. Dette er dog desværre meget tidskrævende, og her støder man igen på den tidligere beskrevne udfordring om at finde tid, hvor pædagogerne kan gå fra børnene. Derudover er den mest afgørende faktor for, at pædagogerne bringer viden i anvendelse i praksis, at det er noget, de brænder for, og som er relevant for den praksis, de står i. Derfor arbejder mange dagtilbudsledere og konsulenter også med fokus på, at opgaver og aktiviteter skal give mening for den praksis, det pædagogiske personale står i.

Videnstilegnelse er flere steder dekoblet fra den pædagogiske praksis

Dette afsnit handler om rollefordeling i forhold til, hvem der gør hvad for at sikre understøttelsen af en vidensinformeret pædagogisk praksis. DEAs undersøgelse viser, at der i nogle af de fire casekommuner er langt fra viden i forvaltningen til viden omsat til praksis, hvor børnene mærker det. Og flere steder ses der en tendens til, at de personer, som bruger mest tid på at tilegne sig viden samt i højeste grad oplever at have kendskab til, hvad der eksisterer af viden på området, er mere eller mindre dekoblet fra den pædagogiske praksis, hvor børnene befinder sig. Det tyder på, at organiseringen og rollefordelingen i forbindelse med vidensspredning ikke alle steder er sammenhængende. Det afspejles for eksempel i, at rollefordelingen og ansvarsplaceringen af arbejdet med at understøtte en vidensinformeret pædagogisk praksis nogle steder er utydelig. Ikke alle dagtilbudsledere og konsulenter er fuldstændig afklarede omkring, hvad deres egen rolle er i forhold til at bidrage til at understøtte arbejdet med en vidensinformeret pædagogisk praksis.

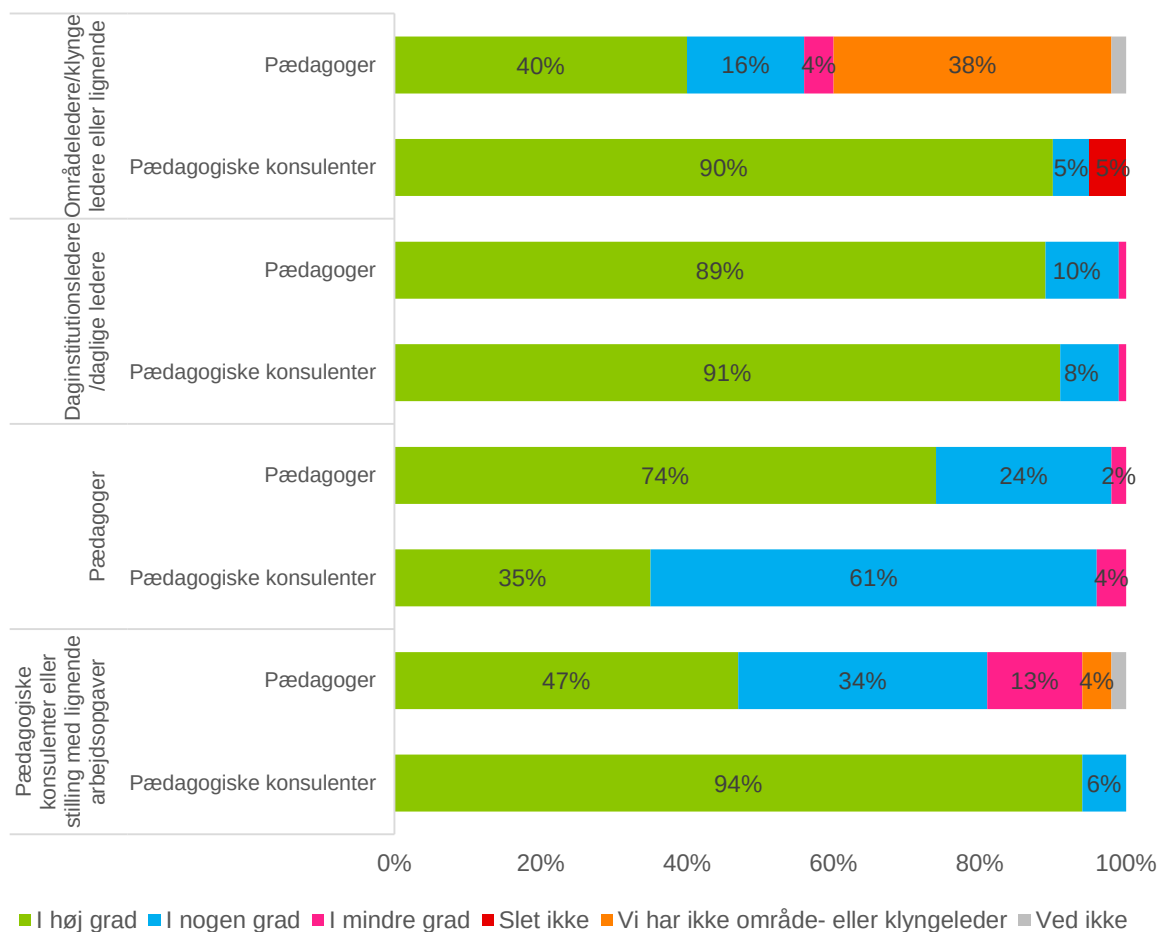
Rollefordelingen og ansvarsplaceringen er nogle steder usammenhængende

Ansaret for at sikre arbejdet med en vidensinformeret pædagogisk praksis er ikke skrevet ned ved lov, og det er derfor op til de enkelte kommuner at lave en klar og sammenhængende rollefordeling mellem pædagoger, dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer. Alle de fire medvirkende kommuner har på den ene eller anden måde indskrevet i deres strategi, at viden er vigtigt i den pædagogiske praksis – men det er ikke alle steder beskrevet, hvem der gør hvad i den forbindelse. Det er altså uklart, hvilke opgaver henholdsvis områdechefen, konsulenten, dagtilbudslederen og pædagogerne bør varetage i

forbindelse med at sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis. Nogle steder er der en kultur for, hvem der har ansvaret, men ikke alle steder er man afklaret omkring, hvad ens egen rolle er i forhold til at bidrage til at sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis.

Nedenstående figur fra EVAs undersøgelse om forskningsinspireret pædagogisk praksis (2016) viser, hvem henholdsvis pædagoger og pædagogiske konsulenter vurderer, har ansvaret for at understøtte brug af viden i daginstitutioner.

Figur 6: I hvilken grad mener du, at følgende personer har ansvar for at understøtte brug af viden i daginstitutionerne?



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 736 pædagoger og mellem 84 og 118 pædagogiske konsulenter landet over. N = mellem 820 og 854.

Som det fremgår af ovenstående figur, så vurderer langt de fleste pædagogiske konsulenter (90-94 pct.), at de selv, daginstitutionsledere/daglige ledere og områdeledere/klyngeledere i høj grad har ansvaret for at understøtte brug af viden i daginstitutionerne. Kun omkring én ud af tre pædagogiske konsulenter (35 pct.) vurderer, at pædagogerne i høj grad har det samme ansvar. Når man spørger pædagogerne om det samme, peger pilen på daginstitutionslederne/de daglige ledere. Ca. ni ud af 10 (89 pct.) af pædagogerne vurderer, at daginstitutionslederne/de daglige ledere i høj grad har ansvaret for at understøtte brug af viden i daginstitutionerne. Som tidligere nævnt vurderer kun omkring én ud af tre af de pædagogiske konsulenter (35 pct.), at pædagogerne i høj grad har et ansvar, men når man

spørger pædagogerne selv, så vurderer omkring tre ud af fire pædagoger (74 pct.), at de selv i høj grad har et ansvar for at understøtte brug af viden i daginstitutionerne. Pædagoger og pædagogiske konsulenter er altså ikke enige om, hvem der har ansvaret for at understøtte brug af viden i daginstitutionerne. Og det er interessant, at pædagogerne selv i højere grad end de pædagogiske konsulenter mener, at pædagogerne har et ansvar.

Under interviewene har DEA spurgt til, hvem de enkelte respondenter mener, har ansvaret for at understøtte en vidensinformeret pædagogisk praksis. I langt de fleste tilfælde peger respondenterne på sig selv i samarbejde med andre. Der er altså ingen, der fraskriver sig ansvaret. Også Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef på VIA, mener, at VIA som institution har et ansvar i forhold til at bidrage til en vidensinformeret pædagogisk praksis:

Anbefaling:
Stil krav om høj faglighed
Anbefalinger til: områdechefer
og dagtilbudsledere

Her hos VIA har vi da en væsentlig del af ansvaret for, at den pædagogiske praksis er vidensinformeret, fordi vi har en pædagoguddannelse, som er Danmark største uddannelse, og vi har mange efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Og vi står for forsknings- og innovationsaktiviteter på dagtilbudsområdet.

– Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef, VIA

Dem, der hovedsageligt tilegner sig viden, er langt fra praksis

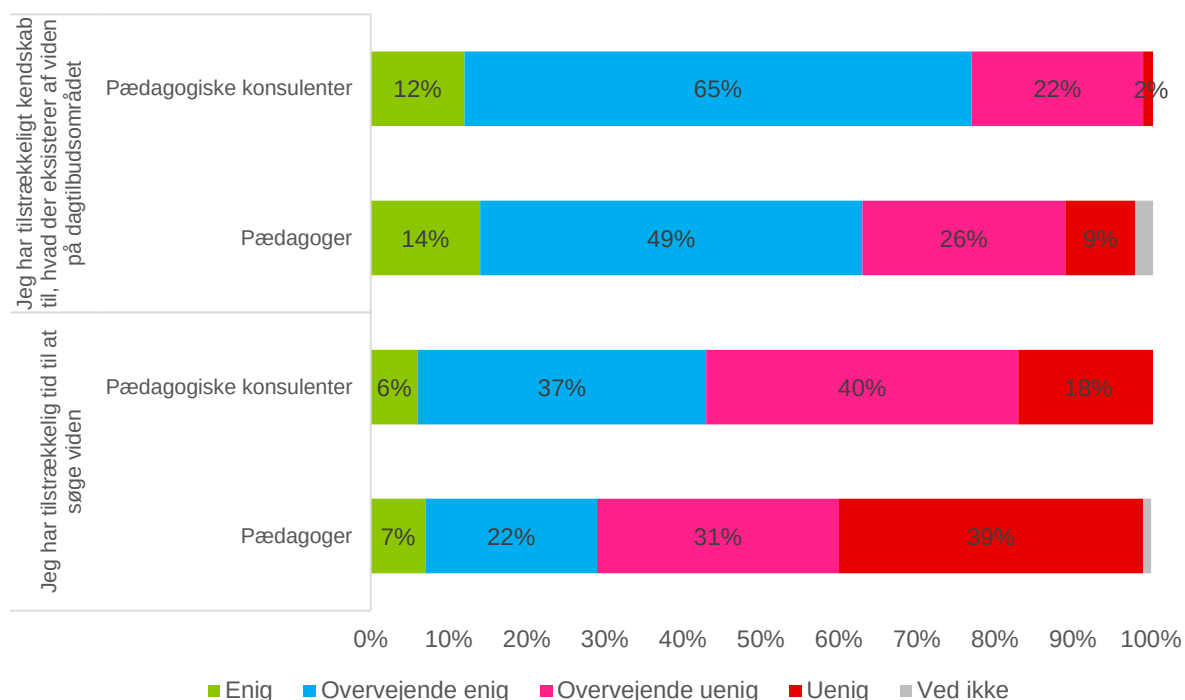
DEAs undersøgelse viser en tendens til, at det oftest er dagtilbudslederne, de pædagogiske konsulenter eller andre fra forvaltningen, som bruger tid på at tilegne sig viden – og i mindre grad pædagogerne. Professor Charlotte Ringsmose beskriver det således:

Der er ekstrem interesse rent politisk, forvaltningsmæssigt og ledelsesmæssigt for forskningen. Jeg har ikke indtryk af, at der er den samme interesse fra de professionelle ude i praksis i forhold til at få læst og forholde sig til forskning og være opdateret på forskningen. Det går meget via lederne og forvaltningerne.

– Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet

EVA (2016) har i en spørgeskemaundersøgelse spurgt til, hvorvidt henholdsvis pædagoger og pædagogiske konsulenter har tid til at søge viden og kendskab til, hvad der eksisterer af viden på området.

Figur 4: Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?



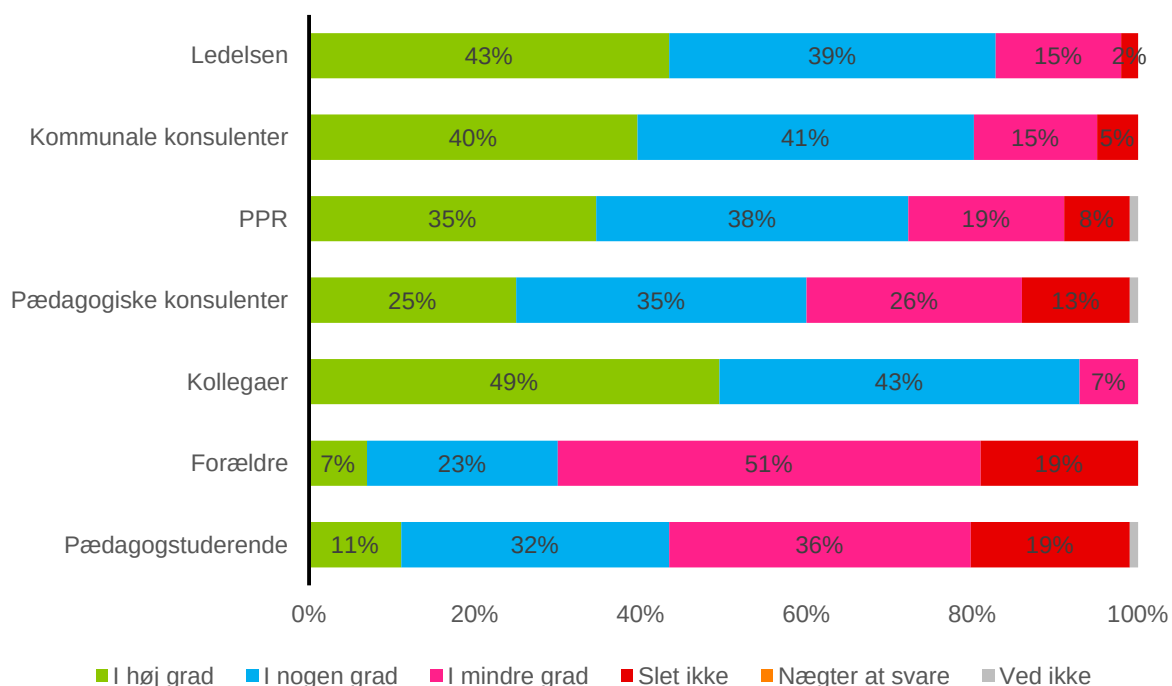
Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 736 pædagoger og 120 pædagogiske konsulenter landet over. N = 856.

Som det fremgår af ovenstående figur, vurderer de pædagogiske konsulenter i højere grad end pædagogerne, at de har tilstrækkeligt kendskab til, hvad der eksisterer af viden på dagtilbudsområdet. Mere end tre ud af fire pædagogiske konsulenter (77 pct.) er enige eller overvejende enige i, at de har tilstrækkeligt kendskab til, hvad der eksisterer af viden på området, hvorimod knap to ud af tre (63 pct.) af pædagogerne vurderer det samme. I forlængelse heraf vurderer flere pædagogiske konsulenter end pædagoger, at de har tilstrækkelig tid til at søge viden. Mere end halvdelen af de pædagogiske konsulenter (58 pct.) og tæt på tre ud af fire pædagoger (70 pct.) er uenige eller overvejende uenige i, at de har tilstrækkelig tid til at søge viden. I forlængelse heraf tyder DEAs undersøgelse også på, at de, som bruger mest tid på at tilegne sig viden, og derved besidder viden, er dem, som har mindst kontakt til praksis. Omvendt er de, som beskæftiger sig med praksis, dem, som har mindst tid til at tilegne sig viden.

EVAs undersøgelse (2016) har også spurgt pædagogerne om, hvem der er vigtige kilder til at få faglig viden, hvilket fremgår af figuren herunder.

Figur 5: I hvilken grad er nedenstående en vigtig kilde til at få faglig viden for dig?



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålene er besvaret af 736 pædagoger landet over. N = 736.

Som det fremgår af ovenstående figur, vurderer flest pædagoger (92 pct.), at deres kollegaer i høj grad eller i nogen grad er en vigtig kilde til faglig viden, hvilket også ligger i tydelig forlængelse af tidligere afsnits pointe om, at kollegial sparring fremmer omsætning af viden til praksis. Derudover vurderer mere end otte ud af 10 pædagoger (82 pct.), at ledelsen i høj grad eller i nogen grad er en faglig kilde til viden. I forlængelse heraf er det interessant, at 39 pct. af pædagogerne i mindre grad eller slet ikke vurderer, at den pædagogiske konsulent er en kilde til faglig viden.

DEAs undersøgelse har spurgt kvalitativt om, hvorfor dagtilbudslederne oplever, at pædagogerne ikke vurderer de pædagogiske konsulenter som en vigtigere kilde til faglig viden. DEAs undersøgelse tyder på, at årsagen til disse svar ofte ligger i, at pædagoger og pædagogiske konsulenter ikke interagerer i praksis. DEAs undersøgelse viser, at de pædagogiske konsulenter i højere grad samarbejder og sparrer med dagtilbudslederne, og svarene ville formodentlig have set anderledes ud, hvis respondentgruppen havde været dagtilbudsledere og ikke pædagoger. I den forstand varetager konsulenterne en oversætteropgave, hvor de formidler viden, for eksempel i form af oplæg, og de påtager sig i disse tilfælde ikke opgaven med at omsætte viden til praksis, hvor de bringer viden i anvendelse sammen med det pædagogiske personale. En dagtilbudsleder fra Herning fortæller her, hvordan han oplever konsulenternes opgave:

De pædagogiske konsulenter er længere væk fra praksis som så. Det er mere som facilitatorer vedrørende nogle overordnede processer. Jeg kan invitere dem ud til oplæg på et personalemøde, hvor de har et særligt fokus, eksempelvis. Og de forestår jo også noget kompetenceudvikling, og hvis vi har kompetenceudvikling inden for et bestemt område, jamen så kan det også typisk være de pædagogiske konsulenter, der er med der.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

En dagtilbudsleder i Brøndby fortæller, at hun savner de pædagogiske konsulenter i den pædagogiske praksis:

Jeg sad og tænkte på, at der måske er en manglende tilstedeværelse af konsulenter i vores børnehuse. Man ser ikke konsulenterne særligt ofte i vores børnehus. Jeg kan altid ringe til konsulenter, og jeg får altid et kompetent svar. Hvor jeg egentlig tænker: "Oplever mine pædagoger egentlig konsulenterne i deres dagligdag?" Det gør de ikke. Der er fysisk for langt mellem mine pædagoger og konsulenterne. Jeg ville godt have, de var lidt mere ude i husene, hvor pædagogerne agerer, så pædagogerne ikke kun "møder" konsulenterne ved tilsyn, pædagogiske arrangementer mv.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

Lektor Laila Kjærbæk fortæller i tråd hermed, hvordan hun oplever, at den viden, som de pædagogiske konsulenter besidder, ofte ikke når ud i den pædagogiske praksis blandt børnene:

Ja, mit indtryk er, at der er blevet puttet vældig mange ressourcer i at klæde kommunernes konsulenter godt på fagligt, men i virkeligheden er det ikke dem, der skal klædes godt på, det er derimod pædagogerne. Det kan godt være, at konsulenterne er blevet rigtig dygtige, men der er ikke så meget, der tyder på, at det kommer videre. Det er lidt ærgerligt.

– Laila Kjærbæk, lektor, Syddansk Universitet

I Horsens Kommune ser det dog anderledes ud. En konsulent fra Horsens Kommune arbejder aktivt med omsætning af viden til praksis. Hun har brugt 80-90 pct. af sin arbejdstid de sidste to år ude i praksis i daginstitutionerne, hvor hun har observeret det pædagogiske arbejde, filmet med videokamera og givet feedback direkte til pædagogerne. Hun begrundet sit valg således:

Ny, udefrakommende viden bliver ofte kun implementeret eller fastholdt, så længe jeg som konsulent er tilknyttet eller fysisk til stede. Lige så snart jeg er ude af døren, sker der en fordampning. Det viser aktionslæringsforskning, og det stemmer overens med min mangeårige erfaring. Jeg skal gøre mig meget umage med at omsætte den viden, teori og forskning, som der er rigtig meget af, på en meningsfuld måde for det pædagogiske personale og især at få det tilpasset til de aktuelle behov, som pædagogerne rent faktisk står med helt konkret i praksis. Det er først, når jeg lykkes med den opgave, at jeg tror, der sker varig fornyelse og ægte implementering. Det er dét princip, jeg hele tiden forsøger at navigere efter. Det er mit læringssyn.

– Udviklingskonsulent, Horsens Kommune

Og konsulenterne i Horsens Kommunes arbejde kan høres i praksis. Flere dagtilbudsledere fra Horsens fortæller, at de i flere år har efterspurgt, at konsulenterne har været mere ude i praksis, og at de i dag er meget glade for de pædagogiske konsulenter arbejde, som de mener, har båret frugt. I Herning Kommune har en dagtilbudsleder derimod påtaget sig arbejdet med at være omsætter af viden til praksis. Han fortæller, hvordan han har brugt sig selv som rollemodel for, hvordan man kan lave pædagogiske aktivitetsforløb:

Jeg har brugt personalemøder til, at vi sammen har oversat viden til praksis, og så har jeg også været enormt tæt på praksis. Jeg har også været nede og få lort på fingrene for at understøtte de processer her.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Flere andre kilder, som beskæftiger sig med vidensspredning, sætter oversættelsen og omsætningen af viden i centrum. Vidensspredning kan ikke forstås som en lineær proces, hvor viden kan overføres direkte fra forskningsmiljø til praksis. Oversættelse og omsætning af viden er altafgørende, når viden skal formidles fra forskning til praksis (Rambøll 2015; Nutley et al. 2007; Gibbons et al. 1994).

Fokus på videreformidling står i vejen for, at viden når ud i praksis

DEAs undersøgelse viser, at der er mange måder at være konsulent på i de fire kommuner, som indgår i undersøgelsen. Nogle konsulenter venter på, at dagtilbudslederne ringer og beder om sparring eller beder om et oplæg på et møde, mens andre er mere aktive, nedsætter faglige netværk og aktivt tilbyder sig selv til dagtilbudslederne. Årsagerne til denne forskellighed kan være mange, for eksempel kommunens størrelse, strukturelle organisering og tildelte ressourcer. I visse tilfælde tyder det på, at samarbejdet mellem dagtilbud og konsulent bliver meget personbåret og afhængigt af, om den enkelte konsulent og dagtilbudsleder har god kemi. Mange konsulenter bruger både e-mails, telefonsamtaler og møder til at videreformidle deres viden til både dagtilbudslederne og det pædagogiske personale. Men at viden er formidlet til det pædagogiske personale eller dagtilbudslederne, er ikke ensbetydende med, at viden når ud til praksis. Der er behov for personer, der i samarbejde med pædagogerne kan understøtte omsætningen af viden til den pædagogiske praksis. Hvis konsulentens arbejde i højere grad fokuserer på at omsætte viden i praksis sammen med det pædagogiske personale, vil dette heller ikke tage tid fra konfrontationstiden med børnene, i samme grad som et møde gør det. DEAs undersøgelse viser altså, at konsulenternes fokus på at oversætte, videreformidle og sprede viden rettet mod både dagtilbudslederne og det pædagogiske personale står i vejen for, at viden når ud og bliver omsat til praksis. Udfordringen opstår, ved at man ofte fokuserer på at videreformidle viden og i mindre grad på at omsætte viden i praksis. Dette hænger nogle steder sammen med, at man simpelthen ikke ved, hvordan man skal få omsat viden til praksis, mens man andre steder arbejder med at omsætte viden på forskellige måder. DEAs undersøgelse viser, at man ofte fokuserer på at tilegne sig viden og formidle viden videre til andre, men ikke alle steder fokuserer man på at omsætte viden, så den kommer ud og leve i praksis blandt målgruppen – nemlig børnene. Vidensspredningen mellem forvaltning og dagtilbud sker altså flere steder, ved at konsulenten tilegner sig viden, som konsulenten viderebringer til dagtilbudslederen, eller holder et oplæg for det pædagogiske personale – dekoblet fra den pædagogiske praksis. DEAs undersøgelse tyder på, at hvis ikke dagtilbudslederen eller den pædagogiske konsulent varetager en aktiv opgave med hensyn til at omsætte viden til praksis sammen med det pædagogiske personale, er der risiko for, at viden stranded hos de personer, der besidder viden.

Anbefaling:
Understøt omsætning af viden direkte i den pædagogiske praksis
Anbefalinger til: områdechefer og konsulenter

Opsummering

DEAs undersøgelse viser, at rollefordelingen og ansvarsplaceringen i forbindelse med arbejdet med at understøtte en vidensinformeret pædagogisk praksis ikke alle steder er sammenhængende. Ikke alle involverede er helt tydelige med hensyn til, hvad deres egen rolle er i forhold til at understøtte arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Derudover er der langt fra viden i forvaltningen til viden omsat til praksis. Konsulenterne oplever at have mere tid til at søge viden samt mere kendskab til, hvilken viden der eksisterer på området, end pædagoger. Derudover svarer pædagogerne, at deres kollegaer og nærmeste ledelse er en større kilde til faglig viden end de pædagogiske konsulenter. Noget tyder på, at forklaringen er meget simpel: Pædagogerne er de fleste steder ikke i kontakt med de pædagogiske konsulenter, bortset fra i forbindelse med de oplæg, konsulenterne måske holder på

personalemøder en gang i mellem. Konsulenterne samarbejder i disse kommuner derimod med dagtilbudslederne. I de kommuner, hvor konsulenterne hovedsageligt samarbejder med dagtilbudslederne frem for det pædagogiske personale, fokuseres der på konsulenternes oversættelses- og formidlingsrolle, hvor konsulenterne kun er i berøring med det pædagogiske personale, hvis de eksempelvis holder et oplæg på et personalemøde – konsulenterne er i disse tilfælde dekoblet fra den pædagogiske praksis. Dette fokus trækker fokus fra arbejdet med at omsætte viden til praksis, hvorved man risikerer, at viden ikke kommer ud i praksis. DEAs undersøgelse viser i den forbindelse, at viden ikke omsætter sig selv, ved at det pædagogiske personale præsenteres for viden. Der er behov for, at det pædagogiske personale understøttes i at omsætte viden til den pædagogiske praksis som en aktivitet, der foregår i praksis.

Det kan være en udfordring at skabe en videnssøgende kultur i dagtilbud

DEAs undersøgelse viser, at organisationskulturen er afgørende for, hvorvidt det er muligt at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Flere dagtilbudsledere svarer, at organisationskulturen er en udfordring, som kan stå i vejen for arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Det handler både om kulturen blandt det pædagogiske personale og om dagtilbudslederens evne til at lede. Det handler om, hvorvidt der er en lærende kultur, hvor det pædagogiske personale tilstræber en høj faglighed, men det handler også om, hvorvidt og hvordan ledelsen i institutionen formår at understøtte og bygge videre på den viden, det pædagogiske personale arbejder med at bringe i spil. Dette relaterer sig både til efter- og videreuddannelse og til videnssøgning generelt og udspiller sig både ude i dagtilbuddene og i forvaltningen.

En lærende organisationskultur er en altafgørende ingrediens

DEAs undersøgelse viser, at manglende videnssøgning blandt det pædagogiske personale samt organisationskulturen kan være en udfordring for arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Det handler om, hvorvidt der er status i at opkvalificere sig med ny viden og bringe viden i spil blandt det pædagogiske personale og dagtilbudsledelsen. Flere dagtilbudsledere fortæller, at organisationskulturen er afgørende for at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Nogle dagtilbudsledere fortæller, hvordan de har været med til at skabe en kulturændring i deres dagtilbud – en kulturændring, der beskrives som en ændring fra en kultur, hvor man ikke turde spørge af frygt for at lyde dum eller blive mødt af fordomme omkring det at være videnssøgende, til en lærende kultur, hvor det er o.k. at begå fejl og stille nysgerrige spørgsmål, og hvor det giver status at efteruddanne sig og søge viden. Flere dagtilbudsledere oplever i den sammenhæng, at personalegruppen nogle steder ikke har haft interesse for at søge viden, og i andre tilfælde oplever man, at personalegruppen har haft en falsk opfattelse af, at de var vidensinformerede, indtil det tidspunkt, hvor de blev præsenteret for ny viden, og i forlængelse heraf blev ydmyge over for opgaven med at opbygge en vidensinformeret pædagogisk praksis. En dagtilbudsleder fra Brøndby siger det således:

Da vi gennemførte en kulturændring i min institution, sagde personalet meget tit: "Jeg er ikke ansat til at søge viden. Jeg er ansat til at passe børn". Det mente de ikke, at der stod i deres kontrakt.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

En dagtilbudsleder fra Herning fortæller, hvordan de blandt andet har arbejdet med pædagogiske vurderinger, og hvordan det har været med til at skabe en kulturændring blandt personalet, der er blevet mere videnssøgende:

Altså, hele denne her indflyvning til, hvordan vi bruger de pædagogiske vurderinger. Jeg kan ikke påvise endnu, om det har haft en effekt i forhold til børnene, men jeg kan se på pædagogernes udvikling, at det har haft en effekt. Inden vi satte det her i gang, var der ingen, der ønskede efteruddannelse. Efter at vi satte det her i gang, er der afsluttet 20 diplommoduler. På frivilligt plan. Og med hensyn til den del af dem, der har afsluttet, der ville jeg have forsvoret, at de aldrig nogensinde ville komme i skole igen.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Andre dagtilbudsledere vurderer ikke, at det handler om pædagogernes manglende lyst til at søge viden eller manglende indsigt i egne evner, men at det snarere handler om en manglende tro på sig selv som professionel. I den forbindelse fortæller flere dagtilbudsledere, at de har arbejdet på at skabe en faglig stolthed blandt pædagogerne og derigennem forsøgt at motivere dem til at tro på egne evner, søge viden og omsætte viden til deres praksis. Igen viser pædagogernes motivation sig som en vigtig faktor for arbejdet med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Pædagogernes motivation blev tidligere fremhævet i relation til, hvad der skal til, for at pædagoger anvender ny viden i praksis. I dette afsnit beskrives motivationen som en ydre faktor, som dagtilbudslederen forsøger at fremme blandt det pædagogiske personale gennem en lærende organisationskultur.

**Anbefaling:
Skab en læringskultur i
dagtilbuddet**

Anbefalinger til: dagtilbudsledere

I forlængelse heraf viser en undersøgelse fra EVA (2016), at over halvdelen (55 pct.) af pædagogerne slet ikke eller i mindre grad mener, at pædagogstuderende er en vigtig kilde til faglig viden. DEA har under interviewene spurgt til, hvorfor det forholder sig sådan. DEAs undersøgelse viser, at man nogle steder ikke oplever, at de pædagogstuderende er klædt godt nok på til at indgå i praksis, hvilket især handler om en

manglende evne til at omsætte viden til praksis. Andre steder peges der på, at organisationskulturen kan være en barriere for, at de pædagogstuderende får muligheden for at bidrage til praksis. Hvis ikke den studerende får legitimitet til at bringe viden i spil, så sker det ikke. Hvad angår pædagogstuderende og nyuddannede, er det altså også vigtigt at have en organisationskultur med faglighed i højsædet, hvor alle har mulighed for og opfordres til at bringe deres viden i spil i det enkelte dagtilbud.

**Anbefaling:
Stil krav om høj faglighed**

Anbefalinger til: politikere og
embedsmænd og dagtilbudsledere

En forskningskortlægning af dagtilbuddets betydning for børns udvikling peger i forlængelse af ovenstående på, at uddannet personale har en positiv effekt på børnenes udvikling. Det konkluderes, at mere videreuddannelse af det pædagogiske personale kan bidrage til, at personalet i højere grad stimulerer og understøtter børnene, igangsætter alderssvarende aktiviteter og er bedre til at omsætte viden til praksis, hvilket har vist sig at have en effekt på barnets sociale, følelsesmæssige og kognitive udvikling (Christoffersen et al. 2014).

Faglig opgradering kræver understøttelse fra ledelsen

DEAs undersøgelse viser, at der i de fire casekommuner er flere måder at strukturere efteruddannelse og kompetenceudvikling på både i forvaltningen og i dagtilbuddene. I Brøndby Kommune har man valgt at beholde størstedelen af uddannelsesbudgettet centralt i forvaltningen med det formål at uddanne inden for udvalgte faglige retninger. Andre steder er større dele af uddannelsesbudgettet lagt ud decentralt, hvor den enkelte dagtilbudsleder kan vælge at sende sine medarbejdere på de kurser, som synes relevante. I dagtilbuddene er der derudover variation i forhold til, hvornår man synes, det giver mening at sende det pædagogiske personale på efteruddannelse eller kompetenceudvikling, og hvordan man følger op på det tillærte. En dagtilbudsleder fra Herning fortæller, at han ikke oplever, at viden spredes, hvis han sender én eller to afsted på efteruddannelse – medmindre det handler om opfølgning på et fokusområde, som allerede eksisterer:

Hvis et helt hus er på den samme efteruddannelse, så rykker det. Hvis vi sender en eller to afsted, så er det næsten spild af tid. Men det kommer an på, hvad det handler om. Hvis det handler om opfølgning på vores fokusområder, kan det godt give mening at sende en eller to afsted. Vi er for eksempel meget på sprog. Hvis vi sender en pædagog afsted, fordi hun interesserer sig for natur, får institutionen ikke noget ud af det. Det rykker ikke noget.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Et studie af læreres og pædagogers oplevelser af at lære i forbindelse med kompetenceudvikling viser, at den tydeligste barriere for de professionelles læring er manglende ledelsesmæssig opbakning til kompetenceudviklingen. Det konkluderes, at lederen er én ud af fem gensidigt afhængige faktorer, som skal være til stede, før der sker læring som konsekvens af kompetenceudviklingsforløbet. *"Lederen eller ledelsen er aktivt involveret og leder på det faglige indhold af kompetenceudviklingsforløbet. Dette betyder, at de professionelle ledes i forhold til det, som de professionelle er ved at lære"* (Sunesen 2016). Et andet studie viser, at implementeringen af forskning kræver engagement hos ledelsen, så der løbende investeres i at udvikle medarbejdere, og ny viden på området opsøges. Lederen er i en position, hvorfra viden kan opsøges og udbredes i organisationen, og lederen kan samtidig facilitere, at medarbejderne opsøger ny viden og får træning i at anvende den i praksis (Fixsen et al. 2005).

DEAs undersøgelse viser, at enkelte dagtilbudsledere og en konsulent orienterer sig i den viden, som det pædagogiske personale tilegner sig, for netop at kunne følge op, stille nysgerrige spørgsmål og understøtte, at den tilegnede viden bliver en del af praksis. I Brøndby Kommune arbejder man også med, at ledelsen understøtter implementeringen af viden. Her fortæller konsulenten, hvordan de har samarbejdet med lederne om at skabe organisatorisk læring ved at fokusere på faglige fyrtårne, som derved bruges som rollemodeller, hvad angår en høj faglighed, og på den måde får lyst til at dele ud af egen viden, stå til rådighed for sparring og motivere andre til at være videnssøgende.

Jeg samarbejder med lederne om, hvordan vi kan implementere organisatorisk læring i form af for eksempel en følgeordning, så alle får glæde af den viden, som "Lene" har fået via sin diplomuddannelse. Vi lyser på de faglige fyrtårne, så deres kollegaer faktisk får respekt for den viden, de kommer hjem med, og så det ikke bliver: "Du skal ikke tro, du er klogere end alle os andre, fordi du har været på uddannelse." Det er vigtigt, at der er en respektfuldhed over for, at nogle har fået noget vigtig viden til at kvalificere arbejdet i det enkelte dagtilbud.

– Pædagogisk udviklingskonsulent, Brøndby Kommune

Dagtilbudsledelsens og/eller konsulentens opfølgning på efteruddannelse er altså afgørende for, at viden når ud i praksis i forbindelse med for eksempel efteruddannelse og kompetenceudvikling. Og noget tyder på, at det samtidig er afgørende, at den viden, der tilegnes, er del af et større fokusområde, som har ledelsesmæssig opbakning, samt at efteruddannelse ikke er et isoleret element, som den professionelle udelukkende selv brænder for.

Anbefaling:

Understøt overførslen af viden fra uddannelse til dagtilbudspraksis

Anbefalinger til: områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere

Opsummering

DEAs undersøgelse viser, at en organisationskultur med høj faglighed i dagtilbuddet er afgørende for at skabe de rette betingelser for en vidensinformeret pædagogisk praksis. Flere dagtilbudsledere fortæller, hvordan de har været med til at skabe en kulturændring blandt det pædagogiske personale, så det pædagogiske personale som resultat af kulturændringen er blevet mere videnssøgende, i højere grad deler viden med kollegaer og er blevet motiveret til selv at søge viden og opsøge efteruddannelse. For at kunne få det optimale ud af den viden, som de pædagogstuderende sidder med, er det også afgørende, at institutionen har en faglig kultur og inviterer de studerende til at dele ud af deres viden – for eksempel på et personalemøde. DEAs undersøgelse viser også, at hvis viden fra den efteruddannelse eller faglige opkvalificering, som det pædagogiske personale gennemfører, skal kunne ses i praksis, så kræver det ledelsesmæssig understøttelse – for eksempel fra en konsulent og/eller en dagtilbudsleder. Hvis ikke der følges op på den tilegnede viden, så er der stor risiko for, at viden ikke bliver bragt i anvendelse i den pædagogiske praksis.

Vejen mellem forskning og dagtilbud er lang og udfordret

DEAs undersøgelse viser, at vejen mellem forskning og dagtilbud er udfordret på flere områder. Blandt pædagoger og dagtilbudsledere ses et behov for, at forskning oversættes, så der kommunikeres i øjenhøjde og med anvendelighed og relevans i fokus. Men blandt forskere oplever man, at videnskabelige krav udfordrer incitamenterne for at formidle forskningsresultater rettet mod praksis. Desuden er der en gennemgående udfordring forbundet med mængden af vidensstrømme på det pædagogiske felt, hvor man i dagtilbuddene og i forvaltningen flere steder oplever, at der bliver produceret store mængder viden. Flere dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer fortæller, at de oplever det som en stor opgave at skulle holde sig opdaterede og orienterede om ny viden på dagtilbudsområdet.

Videnskabelige krav udfordrer forskningens vej ud i praksis

DEAs undersøgelse viser, at flere forskere oplever, at det er svært at balancere deres vidensproducerende og vidensformidlende roller. Flere forskere peger på et modsætningsforhold mellem at producere viden, som kan omsættes i praksis, og at opfylde de politiske målsætninger om at publicere i anerkendte tidsskrifter. Der er ofte langt fra forskning til praksis og endnu længere fra forskning til forskning i praksis. Selvom man som forsker måtte have et ønske om at gøre viden til gavn for praksis, og selvom de enkelte universiteter eller professionshøjskoler har en målsætning om at gøre viden til gavn for praksis, oplever flere forskere, at det træder i baggrunden for kravet om at publicere i anerkendte tidsskrifter – med henvisning til Den Bibliometriske Forskningsindikator (BFI'en). Da BFI'en blev indført i 2009, var det primære sigte at fordele en del af basismidlerne (Undervisnings- og Forskningsministeriet 2009). Tanken bag pointsystemet er, at det skal anvendes på fakultets-, institut- og universitetsniveau og ikke

på individniveau, men alligevel peger flere forskere på, at BFI'en er styrende for fokus i formidlingen af deres arbejde. Annegrethe Ahrenkiel fra Roskilde Universitet forklarer:

Det er en barriere, at det ikke rigtig er noget, der giver point, når vi spreder viden til praksis. Når kvaliteten af vores arbejde skal måles eller kvantificeres – sådan som den jo skal nu – så tæller det ikke. Roskilde Universitet som institution har en strategi om at være samfundsengageret, men vi skal også øge vores BFI – dvs. artikler i højt anerkendte danske og internationale forskningstidsskrifter.

– Annegrethe Ahrenkiel, lektor, Roskilde Universitet

Professionshøjskolerne har i højere grad end universiteterne en forpligtelse i forhold til at gøre deres viden til gavn for praksis. Men også her opleves barrierer for, at forskningen kommer ud i praksis. Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef på VIA, forklarer, hvordan man på VIA oplever at stå i et dilemma, hvor man kritiseres for ikke at være videnskabelig nok, hvis man forsøger at være anvendelsesorienteret, og omvendt bliver kritiseret for ikke at være til gavn for praksis, hvis man skriver videnskabelige artikler. Det er altså ikke nok at gøre enten det ene eller det andet, men man må gøre begge dele formidlet på hver sin måde. Fra centralt hold er det ofte kun den videnskabelige del, der bliver anerkendt, og det styrer flere forskere. Rasch-Christensen forklarer:

**Anbefaling:
Byg uafhængige broer
mellem forskning og
dagtilbud**
Anbefaling til: lederne i

Vi står i den der dobbeltforpligtelse – dvs. at vi på den ene side skal sikre os, at vores uddannelses vidensgrundlag understøttes, og samtidig skal vi producere viden, som akkrediteres ud fra forskningskriterier, og som kan publiceres videnskabeligt, men som samtidig skal formidles til vores aftagermiljøer. Det behøver jo ikke at være et enten-eller, men det kan være ressourcetungt at understøtte begge dele. Hvis vi kun sigtede mod det ene ben, for eksempel det rent videnskabelige, så kunne vi rekruttere en gruppe forskere, der kun forskede, men så ville vi risikere at kappe forbindelsen til uddannelsen og til vores aftagermiljøer. Så vi er nødt til at navigere i det der. Den forpligtelse har universiteterne også, den er bare tydeligere for vores vedkommende som university college.

– Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef, VIA

DEAs undersøgelse viser altså, at flere forskere oplever, at de mangler incitamenter til at formidle deres forskning rettet mod dagtilbudspraksis og til at bringe deres viden i anvendelse direkte i praksis.

Pædagoger foretrækker, at forskning oversættes

At gøre viden til gavn for praksis handler også om kommunikation og formidling og om at formidle via de rette medier. DEAs undersøgelse viser, at forskning kræver formidling gennem oversættere, som kan oversætte forskning, førend forskningen faktisk kommer ud og lever i dagtilbuddene. For eksempel fortæller lektor Laila Kjærbæk, hvordan hun oplever, at pædagoger har en manglende træning i at læse forskning:

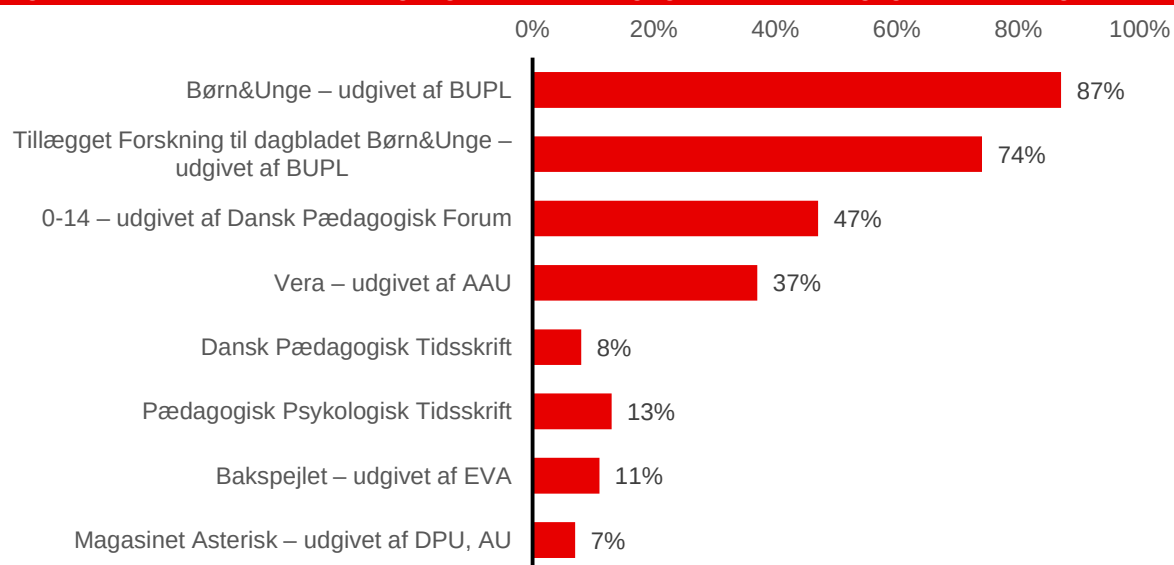
Mit kendskab til pædagoguddannelsen er desværre, at pædagogerne ikke altid bliver klædt godt nok på til selv at læse forskning. Jeg har selv undervist mange pædagoger på efteruddannelse, og mange af dem har fået et chok, når jeg har givet dem den første forskningsartikel. Sådan en er der mange af dem, der aldrig har læst før, og så er det klart, at det er en stor udfordring for dem. Mange har endvidere svært ved at læse engelsk, og det er jo en stor barriere, da langt det

meste forskning jo publiceres på engelsk. Når pædagoger ikke trænes i at læse og vurdere forskning under deres uddannelse, kan man ikke forvente, at de selv skal kunne holde sig opdaterede om forskningsbaseret viden efter endt uddannelse. Det synes jeg, er en stor mangel, og jeg synes, at det er ærgerligt, fordi min oplevelse er, at de pædagoger, jeg har mødt, lægger en stor ære i deres arbejde og gerne vil holde sig ajour med den nyeste forskning inden for deres fagområde. Men min oplevelse er ikke, at de bliver klædt på til det – desværre.

– Laila Kjærbæk, lektor, Syddansk Universitet

Som tidligere beskrevet foretrækker pædagoger ansigt-til-ansigt-viden formidlet i en mundtlig form, men hvis man kigger på, hvilke skriftlige kilder pædagoger anser som de vigtigste, tegner der sig også et interessant billede. En undersøgelse fra EVA (2016) har undersøgt, hvilke tidsskrifter og fagblade pædagoger vurderer som de vigtigste kilder til faglig viden.

Figur 7: Hvilke tre tidsskrifter og fagblade er de vigtigste kilder til faglig viden for dig?



Kilde: EVA 2016

Note: Spørgsmålet er besvaret af 736 pædagoger landet over. N = 736. AAU er en forkortelse for Aalborg Universitet. DPU, AU er en forkortelse for Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse på Aarhus Universitet.

På trods af at pædagoger foretrækker ansigt-til-ansigt-viden, så viser ovenstående figur, at der er et skriftligt medie, som ser ud til at lykkes med formidling af forskningsbaseret viden, nemlig BUPLs Børn&Unge og dets tillæg Forskning. Samme undersøgelse viser, at BUPLs Børn&Unge samt tillægget Forskning er det oftest læste skriftlige medie blandt ovenstående medier. Det er karakteristisk, at pædagogerne vurderer de formidlende fagblade vigtigst (Børn&Unge, tillægget Forskning samt tidsskriftet 0-14), hvorimod tidsskrifter udgivet af universiteter eller tidsskrifter, hvor redaktionen består af lektorer og ph.d'er fra universiteter, vurderes som mindre vigtige. Pædagoger foretrækker altså forskning oversat af journalister frem for forskere. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at Børn&Unge samt tillægget Forskning er udgivet af BUPL, som ikke er en uafhængig kilde, men derimod er et politiseret medie.

DEAs undersøgelse viser, at der er forskel på, hvordan områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere søger og sorterer i viden. Der er ikke nogen gennemgående mønstre for, hvordan dagtilbudsledere søger i viden, frem for, hvordan områdechefer og konsulenter søger i viden. Det typiske mønster er, at det varierer meget fra person til person, hvor kildekritisk man er, og om der søges på og skelnes mellem

både primær og sekundær viden og dansk og international viden, og om man formår at læse engelsk eller konkret forskning. Flere dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer fortæller, at de holder sig opdaterede om ny viden gennem nyhedsbreve fra for eksempel universiteter, EVA, BUPL og Dafolo. Flere fortæller også, at de bruger deres netværk inden for det pædagogiske område til at holde sig opdaterede – det kan for eksempel være en faglig snak i privat sammenhæng eller ny viden, der er delt på LinkedIn eller Facebook. Især blandt dagtilbudsledere er der forskel på, hvor bredt man søger viden, og hvor kildekritisk man er i sin læsning og videnssøgning.

En dagtilbudsleder fortæller eksempelvis, at hendes engelsk ikke er godt nok til at læse noget på andet end dansk eller nordiske sprog. En anden dagtilbudsleder fortæller her, hvordan han ikke har lyst til at læse forskningsresultater:

God viden for mig er nok artikler eller en god bog. Deciderede forskningsresultater har jeg ikke lyst til at læse. Og dansk og international viden kan være lige interessant, synes jeg.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

En tredje dagtilbudsleder fortæller derimod, hvordan hun er meget opmærksom på, hvilken viden hun læser, hvem afsenderen er, og om det er international forskning eller dansk forskning. Enkelte dagtilbudsledere fortæller også, at de ikke læner sig op ad viden fra BUPL, da de oplever, at denne viden er farvet af BUPLs politiske holdninger.

I relation til ovenstående er det interessant, at den nyeste forskningskortlægning viser en stigning i antallet af publikationer udgivet på engelsk frem for de nordiske sprog (Bondebjerg et al. 2017). Dette stiller krav til, at læseren ikke blot formår at læse de videnskabelige resultater, men at læseren formår at læse de videnskabelige resultater på engelsk.

Noget tyder altså på, at der er brug for oversættere, som formidler forskningsresultater i et ikke-videnskabeligt sprog. DEA har spurgt den ansvarshavende redaktør for Børn&Unge, hvordan redaktionen formår at få så mange pædagoger til faktisk at læse forskningsbaseret viden, som formidles i sektionen Forskning, der udkommer med Børn&Unge ti gange årligt. Redaktør Lene Søborg forklarer, at redaktionen først og fremmest har påtaget sig ansvaret for at formidle den forskningsbaserede viden til pædagogerne, fordi redaktionen synes, at det er en spændende faglig udfordring – og fordi så få andre gør det. Lene Søborg fortæller, at redaktionen laver klassisk journalistik om forskning. Det betyder, at forskerne ikke får mulighed for selv at skrive, men at en journalist arbejder med forskningsresultater ud fra klassiske journalistiske kriterier, herunder især relevans, væsentlighed og identifikation. Journalisten gør forskningen tilgængelig, spændende og debatskabende, blandt andet ved at bruge relevante cases og inddrage kritiske kilder, hvis de findes, og det ellers er relevant. Den samlede formidling skal helt overordnet være i øjenhøjde med pædagogerne. Redaktøren fortæller, at forskningsjournalistikken bør give mening i praksis, og at den meget gerne må kunne bringes i en eller anden form for anvendelse. Lene Søborg fortæller her, hvordan hun arbejder på at få det pædagogiske personale til at anvende forskningsbaseret viden i praksis:

Pædagoger siger godt nok: "Vi vil gerne læse hele rapporter, og lad bare forskerne skrive selv", men det gør de ikke. Det er jeg ikke i tvivl om, at de ikke får gjort. Så vi tror på, at journalistisk formidling kombineret med noget konstruktivt og handlingsanvisende betyder, at artikler om forskning bliver både læst og brugt i praksis. Det vigtigste er jo – alt andet lige – at få skabt en reaktion: at inspirere nogle til at gøre noget anderledes. På den måde giver forskningsformidling og forskning for alvor mening, hvis det vel at mærke er god forskning.

– Lene Søborg, ansvarshavende redaktør, Børn&Unge

Søborg forklarer, at det er afgørende, at den enkelte pædagog finder den enkelte artikel relevant for den praksis eller den udfordring, som han eller hun står med lige nu. Desuden anvender Børn&Unge flere forskellige former for medier som for eksempel Facebook, nyhedsbreve, podcasts og videoer.

Anbefaling:

Byg uafhængige broer mellem forskning og dagtilbud

Anbefaling til: uafhængige organisationer samt fonde og myndigheder som finansieringskilder

Praksis oplever mængden af viden som en udfordring

Udfordringen består i, at der stilles krav om en høj grad af vidensbaseret, videnssøgning og tilegnelse af viden, og i forlængelse heraf oplever mange at være overvældede af den mængde af viden, som findes på området. Flere oplever, at det er svært at navigere i mængden af viden, og både områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere oplever derfor et behov for at fravælge og sortere i viden. Generelt vil man på det pædagogiske felt gerne vide mere, men flere oplever samtidig en overvældende vidensstrøm. Det handler om, at antallet af udgivne forskningspublikationer om året på 0-6-årsområdet i de skandinaviske lande er mere end fordoblet siden 2006 (Bondebjerg et al. 2017) – og derudover bliver der stillet større krav til, at den pædagogiske praksis er vidensinformeret. Det handler også om, at forvaltningen sender en strøm af informationer til dagtilbudsledere, som handler om implementering af nye love og politikker, samt interessante artikler, undersøgelser, evalueringer eller arrangementer med relevans for modtageren. Med videnssamfundet følger også en tendens til, at tingene går hurtigere, og der er kommet flere ændringer på det pædagogiske felt – og det kan også mærkes blandt både dagtilbudsledere, konsulenter og områdechefer. En dagtilbudsleder fra Herning fortæller her, hvordan han oplever udfordringen:

De senere år er vi blevet tæppebombet med forskningsresultater og ny viden på 0-6-årsområdet. Men for mig at se er det bekymrende lidt af det, der egentlig bliver implementeret i praksis, og nogle vil lidt konservativt sige, at meget af det er måske bare gammel vin på nye flasker, men stadigvæk et nyt perspektiv inden for pædagogisk praksis – men det er meget af det samme, der kommer. Det er ikke nødvendigvis en stor forskningsrapport, der gør ret meget ved en ændring af praksis, jeg tror nærmere, det er dialogen om det, der står i forskningsrapporten, der tænder gnisten i forhold til at få implementeret nogle nye tiltag.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Udfordringen indebærer også, at nogle dagtilbudsledere oplever, at der kommer vidensstrømme fra forvaltningen, som handler om nye uddannelsesdagsordner, konferencer eller lignende, og oven i det kommer der krav om implementering af nyt lovstof. Vidensstrømmen kan have betydning for, at man som dagtilbudsleder ikke i lige så høj grad oplever at have plads til selv at søge viden eller implementere egne projekter. I relation til tidligere beskrivelser af, at det er afgørende for omsætning af viden, at viden giver mening i praksis, er det en udfordring, hvis vidensstrømme lammer lokale initiativer frem for at inspirere til at omsætte viden til praksis. En dagtilbudsleder fra Brøndby forklarer:

I perioder kommer der en lind strøm af viden fra forvaltningen. Hvis ikke jeg skal crashe, så må jeg lade være med selv at søge. I andre perioder søger jeg selv, hvis der er en interesse. Jeg bruger forskellige webbaser og fagbladet.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

I forlængelse heraf fortæller centerchefen fra Vallensbæk Kommune, hvordan han mener, at det er en ledelsesmæssig opgave at skærme for information:

Hvis man vil vide for meget, er det også en barriere. Det er et ledelsesansvar at skærme for information. Som medarbejder vil man vide alt, men så kommer vi til at misbruge tiden. Vi er nødt til at selekttere.

– Dennis Danielsen, centerchef, Vallensbæk Kommune

Flere andre studier konkluderer, at det er afgørende, at forskere har interesse i at producere viden, som er anvendelig for praksis, og at praksis er interesseret i at modtage ny viden og anerkender den pågældende viden som relevant, samt at der er ledelsesmæssig opbakning til dette i både forskningsmiljøet og praksismiljøet (Rambøll 2015; Nutley et al. 2007; Gibbons et al. 1994). En rapport fra OECD viser, at for at producere, udbrede og anvende ny viden er det imidlertid nødvendigt at fokusere på flere niveauer af samfundet – både praktikere, politikere og forskere. Det nytter ikke at styrke forskningsmiljøet, hvis praktikerne ikke har ressourcer til at sætte sig ind i og implementere den nye viden. Der skal være en sammenhængende strategi med fokus på at opbygge de nødvendige kompetencer på alle de involverede niveauer for vidensspredningen (OECD 2003).

I relation til ovenstående er det interessant, at man i forskningsmiljøerne oplever, at der er alt for lidt forskning på dagtilbudsområdet, mens praksismiljøerne oplever mængden af viden som overvældende. Selvom der på dagtilbudsområdet stadig bliver produceret mindre forskning end på skoleområdet, bliver der produceret langt mere forskning på dagtilbudsområdet i dag end for ti år siden – og det kan mærkes i praksis. DEAs undersøgelse tyder på, at der er behov for at sætte fokus på oversættelsen og formidlingen af forskning samt udvælgelsen og sorteringen af forskningsresultater.

Anbefaling:
Sorter i viden, og kobl viden op på de strategiske mål
Anbefalinger til: områdechefer og dagtilbudsledere

Opsummering

DEAs undersøgelse viser, at flere forskere oplever, at det er svært at balancere deres vidensproducerende og vidensformidlende roller. De peger på, at omsætning af viden til praksis i mindre grad end publicering i internationalt anerkendte tidsskrifter meriteres i forskningsmiljøet, hvorfor der er svagere incitament til at producere viden i samspil med og rettet mod praksis. DEAs undersøgelse viser i den forbindelse, at der er stor forskel på, hvor bredt man søger viden, samt hvor kildekritisk man er i sin videnssøgning. Der er eksempler på dagtilbudsledere, som ikke formår at læse engelske tekster eller ikke har lyst til at læse forskning, men der er samtidig også eksempler på dagtilbudsledere, som holder sig bredt opdaterede på både dansk og international forskning. En spørgeskemaundersøgelse fra EVA (2016) viser, at pædagoger foretrækker at læse journalistiske medier, som formidler forskning, frem for tidsskrifter, hvor forskere formidler forskning. DEAs undersøgelse viser også, at flere områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere oplever, at der bliver produceret en stor mængde af viden på dagtilbudsområdet, som kan være svært at navigere i, hvis man har en ambition om at holde sig opdateret om al ny viden på dagtilbudsområdet. Noget tyder altså på, at der er brug for oversættere, som ikke blot formidler forskningsresultater i et ikke-videnskabeligt sprog, men som også udvælger og sorterer i forskningen, før forskningen vil kunne ses i praksis i dagtilbuddene.

DEL 3: anbefalinger til rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis i dagtilbud

I dette afsnit præsenteres en række anbefalinger, som retter sig mod henholdsvis 1) politikere og embedsmænd, 2) områdechefer i forvaltningen, 3) konsulenter i forvaltningen, 4) dagtilbudsledere, 5) forskningsmiljøer og 6) uafhængige organisationer. Anbefalingerne er i første omgang udviklet på baggrund af interviewene i de fire casekommuner samt interviews med repræsentanter fra forskningsmiljøer og vidensproducerende miljøer. De udviklede anbefalinger er derefter blevet testet, valideret og videreudviklet på en workshop, hvor repræsentanter fra de førnævnte områder har deltaget. DEA bærer det fulde ansvar for alle anbefalingerne, som præsenteres i denne rapport.

Eftersom de danske kommuner er meget forskellige med hensyn til både kultur og struktur, så skal de anbefalinger, der er rettet mod kommunerne, ikke læses som én-til-én-overførbare anbefalinger, men i stedet læses som gode eksempler og inspiration til arbejdet med at skabe de rette betingelser for, at en vidensinformeret pædagogisk praksis kan skabes. Det er på denne måde op til læseren at omsætte de følgende anbefalinger til egen praksis.

Stil krav om høj faglighed

Nedenstående fire anbefalinger retter sig mod henholdsvis politikere og embedsmænd, områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere.

Styrk pædagoguddannelsen

Anbefaling til: politikere og embedsmænd

At der bliver publiceret forskningsrapporter og forskningsartikler, afspejler sig ikke automatisk i en vidensinformeret pædagogisk praksis. At viden bliver formidlet til det pædagogiske personale – enten skriftligt eller mundtligt – afspejler sig heller ikke nødvendigvis automatisk i en vidensinformeret pædagogisk praksis. Derfor anbefales det, at de pædagogstuderende i højere grad lærer at omsætte viden til praksis, selv at være videnssøgende samt i højere grad at være i stand til at læse forskningsartikler og forskningsrapporter. Derfor anbefales det, at pædagoguddannelsen styrkes på følgende områder:

- Nyuddannede pædagoger skal i højere grad kunne opsøge forskning samt læse og forstå forskning.
- Nyuddannede pædagoger skal forholde sig kritisk til den viden, de tilegner sig.
- Nyuddannede pædagoger skal i højere grad være i stand til selv at genfortælle tilegnet viden og derved sprede viden til andre.
- Nyuddannede pædagoger skal i højere grad bidrage til at omsætte viden til praksis ved for eksempel at læse en forskningsbaseret artikel og derefter omsætte den viden til en konkret pædagogisk situation eller aktivitet.

Stil krav til fagligheden i praksis, og giv dagtilbudslederne hovedansvaret

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at opgavefordelingen i forbindelse med at sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis ikke alle steder er tydelig og sammenhængende. Det anbefales, at områdecheferne

uddelegerer størstedelen af ansvaret for at omsætte viden til praksis til de decentrale ledere samt stiller krav til og følger op på, om dagtilbudslederne i tilstrækkelig grad opfylder dette.

Når størstedelen af ansvaret for en vidensinformeret pædagogisk praksis uddelegeres til en decentral leder, kommer arbejdet samtidig tættere på det pædagogiske personales hverdag. Den decentrale leder har bedre mulighed for at have indblik i den kultur og historie og de udfordringer, som præger dagtilbuddet, og som har betydning for, hvordan der bedst arbejdes med at sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis i det enkelte dagtilbud. Det anbefales, at dagtilbudslederen fungerer som kvalitetsdetektiv ved at spørge til den konkrete anvendelse af viden i praksis, og forvaltningen skal i forlængelse heraf følge op på og på samme måde spørge til den konkrete anvendelse af viden i praksis.

Hvis man spørger nogle forvaltninger "jamen, hvordan arbejder I med det?", så siger de "jamen, vi tilbyder nogle kurser." Men er det så nok? Altså, at tilbyde et kursus, som medarbejderne kan melde sig til, det vil jeg kalde den laveste fællesnævner. Jeg synes godt, man kan udvide det til at være meget mere aktivt i forhold til at forvente faglighed af lederne – og ikke bare forvente faglighed af lederne, ved at man en gang imellem taler med dem om, hvordan de lige synes, det går, men forvente faglighed ved at dokumentere og vise faglighed. Det synes jeg, at forvaltningerne burde gøre meget mere – stille krav til fagligheden.

– Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet

Sikr, at pædagogerne holder sig opdaterede med hensyn til ny, relevant viden og bringer den i spil i deres arbejde med børnene

Anbefaling til: dagtilbudslederne

DEAs undersøgelse viser, at opgavefordelingen i forbindelse med at sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis ikke alle steder er tydelig. Stort set alle pædagoger (98 pct.) mener, at pædagoger i høj eller nogen grad selv har ansvaret for at understøtte brug af viden i daginstitutionen (EVA 2016). Spørgsmålet er, om pædagogerne får tildelt den opgave, det ansvar og den faglige stolthed, som følger med opgaven. Det anbefales, at dagtilbudslederne stiller krav om, at pædagogerne holder sig opdaterede om relevant viden på dagtilbudsområdet. Noget viden vil kræve særlig forberedelsestid, men herudover er det også en del af opgaven om at holde sig opdateret på ny relevant viden at være generelt opmærksom på, hvad der rør sig på dagtilbudsområdet.

Jeg mener, at pædagogerne skal have overdraget ansvaret for at være vidensbaserede. De skal selv have ansvaret for at tilegne sig den viden, de har brug for. Men ledelsen skal samtidig have ansvaret for at skabe tid, rum og ressourcer til, at pædagogerne kan tilegne sig denne viden.

– Laila Kjærbæk, lektor, Syddansk Universitet

Som dagtilbudsleder er det afgørende at skabe en lærende kultur i organisationen, som motiverer det pædagogiske personale til generelt at være vidensssøgende. Når ansvaret er givet, og den faglige stolthed er etableret, kan dette i sig selv fremme en vidensinformeret pædagogisk praksis.

Det handler meget om at arbejde med udviklingen i institutionen og at få den faglige stolthed. Den faglige stolthed driver meget af værket, det er også en "driver".

– Dagtilbudsleder, Horsens Kommune

Skab en læringskultur i dagtilbuddet

Nedenstående to anbefalinger retter sig mod dagtilbudsledere.

Vær rollemodel, hvad angår en høj faglighed, samtidig med at du spotter og engagerer medarbejdere med faglig motivation

Anbefaling til: dagtilbudslederne

DEAs undersøgelse viser, at en lærende kultur i dagtilbuddet er en altafgørende ingrediens i formålet om at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis. Derfor anbefales det, at dagtilbudslederen skaber en læringskultur med sig selv som rollemodel. At skabe de rette betingelser for en vidensinformeret pædagogisk praksis handler i høj grad også om at skabe en organisationskultur for det at være fagligt engageret og anvende viden i egen praksis. I den forbindelse er dagtilbudslederen en nøglespiller, som anbefales følgende:

- Vær rollemodel med hensyn til den adfærd, du ønsker, at det pædagogiske personale udviser. Det handler i den forbindelse om, at dagtilbudslederen også holder sig fagligt opdateret og deler ud af sin viden ved alle mulige lejligheder – for eksempel på personalemøder og som sparring i praksis.
- Alle kan ikke vide alt, og derfor er det også vigtigt at opfordre det pædagogiske personale til at komme med input, hvis de er stødt på relevant viden.
- Opbyg en kultur for, at det pædagogiske personale kan udfordre hinanden fagligt, stille nysgerrige spørgsmål og diskutere de uenigheder, der måtte være. Det kræver selvsagt også en høj grad af tillid blandt det pædagogiske personale og dagtilbudslederen.
- Undersøg, hvem der interesserer sig for hvad. For at sikre en høj pædagogisk faglighed er det vigtigt at bringe medarbejdernes forskellige ressourcer og kompetencer i spil, hvor den enkeltes motivation er drivkraften for tilegnelsen af ny viden.
- Engager medarbejdere med et særligt ansvar for noget, som de er særligt motiverede for, og tildel dem opgaver, hvor de deler ud af deres viden blandt kollegaer.

Det handler også om at få skabt en kultur, og der er jeg rollemodel. Det handler om at få skabt en kultur, hvor det er legalt at udfordre hinanden rent fagligt. Og at jeg er synlig. Og når man sætter noget i gang, er det vigtigt, at man holder fokus på det. Man kan tit sætte noget i gang, som man har snakket om på et møde, og så er det glemt torsdag i næste uge. Det handler også om, at jeg selv er meget kritisk i forhold til, hvad der bliver vidensdelt, og hvad jeg selv kommer med.

– Dagtilbudsleder, Vallensbæk Kommune

Inddrag og brug de pædagogstuderende som en kilde til ny viden

Anbefaling til: dagtilbudslederne

Flere pædagoger og dagtilbudsledere oplever ikke pædagogstuderende som en vigtig kilde til viden. Udfordringen handler både om den viden og de kompetencer, som de studerende kommer med fra uddannelsen, og om, hvorvidt dagtilbuddet har en kultur, hvor de studerende får mulighed for at komme til orde og dele ud af deres viden.

Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at dagtilbudslederne inddrager og bruger de pædagogstuderende som videnskilder. Det kræver først og fremmest, at der i institutionen er en kultur, hvor det er legitimt og giver status blandt kollegaer og ledelse at dele ud af sin viden i hverdagen. De studerende skal inviteres til at dele ud af deres viden, og man kan lade de studerende bidrage konkret

med deres viden ved for eksempel at give dem til opgave at holde et oplæg på et personalemøde. Det anbefales, at dagtilbudslederen stiller krav til de studerende for at sikre, at den vidensressource, som de er, udnyttes. De studerende kommer med den nyeste viden og friske øjne – og den viden skal deles og bruges i praksis. En dagtilbudsleder fortæller her, hvordan hun for eksempel altid har den studerendes punkt på personalemødet:

Hos os gør vi sådan, at de studerende skal sige noget på personalemødet. Det er altid et punkt på møderne – den studerendes punkt – hvor den studerende eksempelvis skal fortælle om sit forløb. De studerende er desuden med til tværfaglige møder i kommunen. Og så forventer jeg, at de kommer tilbage og laver vidensspredning i det omfang de kan. Der bliver de respekteret meget af personalet. Jeg har mange pædagoger ansat, som er gode til at lave pingpong med dem. Så vi bruger sindssygt meget tid på de studerende. Til gengæld suger jeg den nyeste teori ud af dem – den kender vi jo ikke i samme omfang. Jeg har en masse "voksne" pædagoger, som har "glemt" teorierne. Når de studerende så laver et oplæg om noget, sørger jeg for, at vi tager det bedste af de teorier, de studerende vil præsentere os for – der giver mening. Dette skal pædagogerne læse inden mødet. Så de studerende føler sig respekteret, og pædagogerne er klædt på til at spørge ind til det.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

Byg uafhængige broer mellem forskning og dagtilbud

Nedenstående to anbefalinger retter sig mod henholdsvis uafhængige organisationer og fonde og ledere i forskningsmiljøerne.

Opret en uafhængig vidensportal med ansvar for at bygge bro mellem forskning og dagtilbud

Anbefaling til: uafhængige institutioner samt fonde og myndigheder som finansieringskilder

DEAs undersøgelse viser, at pædagoger ofte får præsenteret skriftlig eller mundtlig viden, som er oversat af enten journalister eller en konsulent fra forvaltningen. Denne oversættelse kan være præget af politiske og ideologiske interesser, hvilket kan farve de forskningsresultater, der formidles.

Der er derfor behov for, at en uafhængig institution varetager opgaven med at oversætte forskningsresultater til et lettilgængeligt sprog og en form, som er nemt anvendelig for det pædagogiske personale. Derfor anbefales det at oprette en uafhængig vidensportal, der formidler viden mellem forskere og dagtilbudspersonale. Det er centralt, at pædagogerne skal være i centrum for den formidling, der sker, så pædagogerne modtager viden uden om politiske interesser i for eksempel forvaltningen eller fagorganisationerne. Med inspiration fra portalen Videnskab.dk kunne man for eksempel oprette vidensportalen Dagtilbudsvidenskab.dk. Dagtilbudsvidenskab.dk skal være et inkluderende vidensmiljø, der formidler dansk og international forskning rettet mod det pædagogiske personale. Derudover skal



vidensportalen formidle praksisfortællinger og erfaringer med implementering i praksis fra det pædagogiske personale.

Formen kan være mundtlige oplæg, videoer, faglitteratur, podcasts, tidsskrifter, fagblade, efteruddannelse, konferencer, web og Facebook.

Skab incitamenter til at bringe forskning i anvendelse, og kommuniker i øjenhøjde med dagtilbudspraksis

Anbefaling til: ledere i forskningsmiljøerne og forskere

DEAs undersøgelse viser, at forskningsmiljøerne oplever et modsætningsforhold mellem de krav, der stilles til videnskabelighed, og de krav, som stilles til formidling mod praksis. Og i den forbindelse mangler der stærkere incitamenter til, at forskere formidler deres forskningsresultater mod dagtilbuddene.

Et norsk studie viser, at flere forskningsinstitutioner har svært ved at udmønte kravet om BFI, så der udelukkende måles på aggregeret niveau – og det kan flere steder have utilsigtede negative konsekvenser for den enkelte forsker. Studiet foreslår, at de enkelte forskningsinstitutioner deler ud af deres erfaringer med henblik på at ændre pointsystemet, så de utilsigtede negative konsekvenser undgås (Aagaard et al. 2015).

Derfor anbefales det, at lederne i forskningsmiljøerne undersøger mulighederne for ikke at måle BFI på individniveau, og derudover, at lederne i forskningsmiljøerne opstiller klare mål for at bringe viden i anvendelse i praksis samt skaber stærkere incitamenter til, at den enkelte forsker formidler sine resultater til praksisfeltet på dagtilbudsområdet og måske endda kommer ud i dagtilbuddet og omsætter sin viden i samarbejde med det pædagogiske personale.

Der ses en tendens til, at pædagoger foretrækker at læse forskning formidlet af journalister frem for forskning formidlet af forskere. Derfor anbefales det, at forskningsmiljøerne i højere grad påtager sig opgaven med at kommunikere i øjenhøjde med det pædagogiske personale. Det kan ske gennem flere tiltag:

- Ansæt en kommunikationsmedarbejder, som har til ansvar at formidle forskningens resultater rettet mod praksis.

Det har været en kæmpe hjælp, at vi har ansat en kommunikationsmedarbejder, for vi har sjældent tid til at formidle, før projekter er afsluttet (...) Det er også helt bevidst, for vi syntes, at vi manglede at skabe synlighed. Vi har simpelthen været nødt til det – og der har vi brugt nogle midler, som ellers skulle være brugt til forskning. Og det har vi gjort, fordi forskningen skulle ud. Det er en af de måder, hvorpå vi også prøver at adressere det politiske niveau og at sætte nogle andre dagsordner – også for praktikere og uddannelser.

– Annegrethe Ahrenkiel, lektor, Roskilde Universitet

- Kommuniker via SoMe (og vær opmærksom på at kommunikere på medier med open access).
- Kommuniker i øjenhøjde med det pædagogiske personale. Det handler om hverken at tale op eller ned til dem. [Se eksempelvis denne formidlingsguide til forskere udviklet af Videnskab.dk.](#)

Det er en barriere hos os, hvis vi præsenterer forskningsresultaterne for banalt – for så bliver pædagogerne irriterede. Så skriver de i kommentarerne på Facebook, hvor artiklerne serveres: "Hvorfor skal I betale forskere for at fortælle os det? Det ved vi da godt". Det er lidt en kliché, men vi skal være i øjenhøjde med vores læsere. Det er en svær balance hverken at tale ned til folk eller at være for avanceret i sit sprog eller måske endda direkte nedladende i forhold til noget, de, pædagogerne, måske godt vidste i forvejen. Man må endelig ikke gå for langt ned i niveau og ende med et lixtal på Ekstra Bladets niveau. Det er altid vigtigt at holde godt øje med, hvor ens målgruppe er, og hvad der skaber værdi for dem. Lad være med at snobbe hverken op eller ned.

– Lene Søborg, ansvarshavende redaktør, Børn&Unge

Understøt omsætning af viden direkte i den pædagogiske praksis

Nedenstående tre anbefalinger retter sig mod henholdsvis områdechefer, konsulenter og ledere i forskningsmiljøerne.

Sørg for at uddelegere opgaven med at omsætte viden til praksis

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at det er en udfordring at omsætte viden til praksis, samtidig med at rollefordelingen ikke alle steder er tydelig. Der er behov for både oversættere og omsættere af viden, og det er en udfordring, at der hovedsageligt fokuseres på oversættelsesrollen, hvor en konsulent for eksempel holder oplæg på et personalemøde. - Dette kommer til at ske på bekostning af fokus på omsætning af viden, hvor viden bringes i spil i praksis. Det anbefales, at områdecheferne stiller krav om, at en person får ansvaret for at understøtte, at viden bliver omsat til praksis sammen med det pædagogiske personale. Kommuner er organiseret meget forskelligt, og i nogle tilfælde vil det give mening, hvis det er en konsulent, som påtager sig opgaven, i andre tilfælde vil dagtilbudslederne være oplagte.

Det er dog vigtigt at have blik for, at den person, som udpeges til at varetage opgaven med at understøtte omsætning af viden til praksis sammen med det pædagogiske personale, har tilstrækkeligt mandat til at træde ind i praksis – eller kan opbygge dette mandat. Det kræver nemlig en opbygning af tillid at få lov og legitimitet til at give sparring direkte i praksis.

Vær en synlig konsulent, og overvej at tilbyde din sparring i praksis

Anbefaling til: konsulenter i forvaltningerne

For at fremme en vidensinformeret pædagogisk praksis er der behov for omsættere, som i samarbejde med det pædagogiske personale arbejder på at omsætte viden til praksis. Altså, hvordan ser den her viden ud i praksis?

Som tidligere beskrevet er der stor forskel på kommunernes organisering, og i nogle tilfælde vil det være oplagt, at konsulenten varetager opgaven med at omsætte viden til praksis i samarbejde med det pædagogiske personale, og i andre tilfælde vil det være oplagt, at andre varetager denne opgave.

DEAs undersøgelse viser, at det ikke er tilstrækkeligt, at konsulenten udelukkende formidler viden til det pædagogiske personale ved for eksempel at holde oplæg på personalemøder. Der er behov for, at en ansvarlig sikrer, at viden bliver omsat til praksis sammen med det pædagogiske personale.

Dette kan for eksempel ske, ved at konsulent observerer den pædagogiske praksis (og for eksempel også filmer dele af den pædagogiske praksis) og derefter giver sparring ud fra observationerne. En konsulent fra Horsens fortæller her, hvilken forskel det har gjort, at hun har været meget ude i praksis sammen med det pædagogiske personale for at arbejde med feedback:

Det, at jeg har været så meget ude i og tæt på praksis fra starten, har gjort en stor forskel, fordi det har givet mig nyttig viden samt et stærkt mandat til at påvirke og skabe forandring. Det pædagogiske personale har ganske enkelt fået tillid til min metode og agenda, blandt andet fordi vi har en konkret – og fælles – viden om deres opgaveløsning. Derudover har det stor betydning, at jeg altid arbejder ud fra et ressourceperspektiv og dermed først og fremmest anerkender det, de lykkes med. Samtidig er jeg skarp på, at feedback ikke er feedback, hvis ikke jeg samtidig giver forbedringsforslag, så jeg kommer specifikt med konkrete inspirations- og forbedringsforslag til samtlige teams. Jeg har kun mandat til det på grund af min tidligere tilstedeværelse, og fordi de har tillid til min agenda. Effekten har været, at de har en klar opfattelse af, at jeg kender deres praksis, hvilket jeg også oplever, jeg gør. Det giver mig mulighed for at øve indflydelse, forstyrre deres tænkning og skabe øget refleksion. Det er afgørende for, at de kan åbne ørene for det, jeg siger, at jeg kender deres praksis og kan være med til at skabe refleksion over konkrete, praksisnære problemstillinger i netop deres team.

– Udviklingskonsulent, Horsens Kommune

Denne anbefaling kræver:

- At man fra politisk og ledelsesmæssigt hold prioriterer, at for eksempel konsulenterne har tid til at interagere med det pædagogiske personale i praksis, og giver dem sparring og direkte feedback med udgangspunkt i den pædagogiske praksis
- En sammensætning af for eksempel konsulenter, så konsulenterne tilsammen har en bred faglighed og derved kan give sparring på de relevante problemstillinger eller pædagogiske temaer
- Opbakning fra den enkelte dagtilbudsleder
- At den feedback, der gives, giver mening og er relevant for det pædagogiske personale i forhold til de problemstillinger, de står over for.

Opstil synlige mål for, at forskning bliver omsat til praksis

Anbefaling til: ledere i forskningsmiljøerne

DEAs undersøgelse viser, at forskningsrapporter og -artikler har svært ved at nå ud til praksis og blive anvendt i praksis. Derfor anbefales det, at forskningsmiljøerne i højere grad påtager sig ansvaret for at omsætte forskning til gavn for praksis. Det kan ske på flere måder:

- Der gennemføres mere aktionsforskning, hvor forskeren arbejder aktivt sammen med praksis i udførelsen af selve forskningsprojektet.
- Det pædagogiske personale inddrages oftere i forskningsprojekter, hvor forskeren samtidig påtager sig ansvaret for at give viden tilbage til praksis.
- Forskere formidler oftere deres viden mundtligt til det pædagogiske personale – og ikke blot til de dagtilbud, som har medvirket i forskningsprojektet, men også til andre dagtilbud.
- Forskere tilbyder oftere deres sparring direkte i praksis.
- Forskere omsætter deres forskning til fem gode råd til en konkret opgaveudførelse, eller den enkelte forsker udvikler konkrete redskaber på baggrund af forskningsresultaterne.

Forvaltningen skal hele tiden gøre sig umage i forhold til at indtænke, at den viden, der trækkes ind i dagtilbuddene, skal være til at arbejde med i praksis. Måske er det egentlig forskerne, der skal have mere tid til den direkte konfrontation i institutionerne, for eksempel ved at etablere nogle længere vejledningsrunder og -seancer – simpelthen hyre en forsker for en længere periode.

– Pædagogisk udviklingskonsulent, Brøndby Kommune

Vi mangler at udvikle redskaber, kommunerne kan anvende. Nu har vi udviklet KIDS, men vi mangler flere redskaber, der baserer sig på forskning. Vi mangler det samlede billede og noget at give kommunerne, som de kan arbejde ud fra.

– Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet

Understøt overførslen af viden fra uddannelse til dagtilbudspraksis

Nedenstående anbefalinger retter sig mod henholdsvis områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere.

Understøt, at viden fra efteruddannelse bliver anvendt i praksis

Anbefaling til: dagtilbudsledere

En af de største udfordringer ved at efteruddanne er, hvordan man sikrer overførsel af viden fra uddannelsen til praksis – dvs. hvordan man skaber rammerne for, at den viden, som deltagerne har tilegnet sig, faktisk bliver en del af det arbejde, de udfører, når først uddannelsen er afsluttet. DEAs undersøgelse viser, at viden fra efteruddannelse ikke altid bliver en del af praksis. Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at dagtilbudslederen arbejder med at sikre overførslen af viden fra uddannelse til praksis med udgangspunkt i nedenstående model¹.



¹ Modellen er udviklet med inspiration fra Robert Brinkerhoffs model for implementering af ny viden i praksis.

I Brøndby Kommune arbejdes der med 40/20/40-modellen. En dagtilbudsleder fra Brøndby fortæller her, hvordan hun bruger modellen.

I kommunen bruger vi rigtig meget 40/20/40-modellen, og jeg bruger rigtig meget de første 40, hvor jeg synes, jeg skal være meget på. I de 20, hvor de læser, der synes jeg selv, de har et stort ansvar, hvor de kan spare med mig, og i de sidste 40 – her ved jeg, at jeg skal passe på – der trækker jeg mig for at give dem ansvar. Her skal de levere alt det, som jeg har lagt i dem. På den måde bruger jeg disse fyrtårne som spydspidser.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

En anden måde at skabe omsætning af viden til praksis er ved sidemandsoplæring – dvs. ved at en person følger en anden persons arbejde for på den måde at tilegne sig den anvendte viden og praksis. En dagtilbudsleder fra Horsens fortæller, hvordan hun arbejder med sidemandsoplæring, hvor hun forventer, at de personer, som sendes på uddannelse, er med til at sprede viden i organisationen efter uddannelsen.

Understøt dagtilbudslederne i at skabe rammerne for, at viden omsættes til praksis i forbindelse med efteruddannelse

Anbefaling til: konsulenter i forvaltningerne

En af de store udfordringer i det at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis handler om at omsætte viden til praksis. Flere dagtilbudsledere fortæller, at de ikke altid kan se, at praksis forandrer sig, i forlængelse af at pædagogisk personale har været på efteruddannelse. Derfor er der behov for fokus på og understøttelse af, hvordan man i dagtilbuddet omsætter tilegnet viden til praksis i forbindelse med efteruddannelse. Nogle dagtilbudsledere arbejder med forskellige former for modeller for, hvordan viden overføres fra uddannelse til arbejde, men der er behov for, at konsulenterne følger op på og efterspørger, at man i institutionerne arbejder struktureret med overførsel af viden i forbindelse med efteruddannelse. Derfor anbefales det, at konsulenter understøtter arbejdet med at skabe overførsel af viden fra uddannelse til praksis med udgangspunkt i nedenstående model²:



² Modellen er udviklet med inspiration fra Robert Brinkerhoffs model for implementering af ny viden i praksis.

Nedsæt faglige netværk på tværs af institutioner

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at det er en udfordring at omsætte viden til praksis samt at overføre viden fra en uddannelsessituation til viden i praksis. Det anbefales at nedsætte faglige netværk på tværs af institutioner med fokus på at arbejde med at omsætte viden til praksis samt følge op på og holde et særligt uddannelsesforløb eller tema i kommunen i gang.

For at netværket vil skabe den fornødne værdi vedrørende den tid, pædagogerne går fra børnene, bør der være opmærksomhed på nedenstående punkter:

- Netværket bør fokusere på omsætning af viden. For eksempel kan den netværksansvarlige udsende en forskningsbaseret artikel, som skal være læst inden netværksmødet, og man kan på netværksmødet derefter drøfte, hvordan man kan omsætte forskningsresultaterne til praksis.
- Tag på besøg i hinandens praksis, og observer, hvordan tingene konkret foregår.
- Sørg for høj faglighed på netværksmøderne.
- Indholdet i netværket skal være opgavebestemt med fokus på, hvad der er behov for i praksis. For eksempel sprog, læreplanstemaer eller social inklusion.
- Sørg for, at en ansvarlig faciliterer netværket, dvs. agerer ordstyrer på møderne, udsender materiale og følger op på pointerne fra hvert møde.
- Det kræver, at dagtilbudslederne tager ansvar og sætter rammen for, hvorfor det er vigtigt at deltage i netværket, samt følger op på, hvad der kommer ud af netværksmøderne.

En konsulent fra Vallensbæk fortæller her, hvordan hun godt kunne tænke sig at facilitere, at pædagoger observerer hinanden på tværs af institutioner:

Det handler også meget om, at man kan blive inspireret af at besøge nogle andre: hente inspiration. Måske også i nabokommunen. Som vært giver det også en refleksion. På den måde kan det skabe vidensdeling mellem kollegaer. Det er interessant at se, hvad sker der, når man får lov til at observere uden selv at gøre noget.

– Musik- og kulturfagskonsulent, Vallensbæk Kommune

Skab strukturer, der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring

Nedenstående anbefaling retter sig mod dagtilbudsledere.

Undersøg, hvilke strukturer der frigiver mest forberedelsestid og kollegial sparring

Anbefaling til: dagtilbudsledere

DEAs undersøgelse viser, at det i nogle dagtilbud er en udfordring at finde den nødvendige forberedelsestid til det pædagogiske personale. Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at dagtilbudslederen arbejder på at skabe strukturer i mødeplanen, som giver det pædagogiske personale mest mulig tid til at søge viden, reflektere over viden og planlægge pædagogiske aktiviteter. Det handler om, at dagtilbudslederen rammesætter og organiserer forberedelsestid, således at der skabes rum for autentisk læring for det pædagogiske personale. Dagtilbudsledere, som allerede gør dette, fortæller, at de afsætter en-to timer om ugen til hver pædagog eller medhjælper, alt efter hvilken opgave de er blevet tildelt.

Dvs. at forberedelsestid for eksempel støtter op om det ansvar, som en pædagog kan have fået tildelt, men forberedelsestid understøtter også en vidensinformeret pædagogisk praksis generelt. Forberedelsestid betyder også tid væk fra børnene, og derfor vil dagtilbudslederen naturligvis altid nøje overveje, hvor meget tid der går fra tiden sammen med børnene.

I Horsens og Herning Kommune arbejder man struktureret med på forhånd at planlægge hver eneste dag i forhold til, hvem der gør hvad, samt at have materiale stående parat til de enkelte aktiviteter. I den forbindelse kan det være, at der altid er en person på stuen, som står for alle de pludseligt opståede opgaver, hvilket derved frigiver tid til, at det resterende personale kan fordybe sig i en aktivitet med en børnegruppe. En assisterende dagtilbudsleder fra Horsens Kommune forklarer her:



En af konsulenterne fra Horsens Kommune har været ude og sprede Projekt Fordybelsesbånd ud til os. Det, vi gør i dagligdagen, er, at vi planlægger hver evig eneste dag, så alle ved, hvem der gør hvad og hvornår. Sådan helt systematisk med navn bagved, så man er, som vi siger, matrikelparat: dvs. at når man møder ind på arbejde, så ved man, hvad man skal.

– Assisterende leder, Horsens Kommune

DEAs undersøgelse viser, at den kollegiale sparring i praksis er vigtig, for at viden bliver en del af praksis. I Vallensbæk og Brøndby Kommune lægger nogle dagtilbudsledere vægt på at forsøge at skabe plads til sparring og vidensdeling i praksis, uden at det kræver tid væk fra børnene. En dagtilbudsleder fra Vallensbæk Kommune beskriver, hvordan hun forsøger at opbygge en kultur, hvor det pædagogiske personale er undrende over for hinanden i hverdagen og sparrer med hinanden, uden at det kræver et formelt rum eller tid væk fra børnene:

Nogle gange får jeg at vide af pædagogerne, at "det har vi ikke tid til". Men så er det med at få italesat, at det har vi, og så prøve at finde de huller. Det hjælper jeg dem med. De er pressede, og jeg vil også gerne sætte mere tid af til det, men der er også ting i strukturen, som kan ændres nogle gange, så man får tid. Det behøver ikke at være, at man skal sætte sig i et lokale og snakke om det, det kan også være på legepladsen. Vidensdeling behøver ikke være i formelle rum. Tit har man en idé om, at man skal sidde og diskutere i personalegruppen. Man kan også dele viden i dagligdagen. Det tror jeg nogle gange, at man lærer mere af – at man er undrende over for hinanden i det daglige arbejde.

– Dagtilbudsleder, Vallensbæk Kommune

Hold faglige møder frem for orienteringsmøder

Nedenstående to anbefalinger retter sig mod henholdsvis områdechefer og dagtilbudsledere.

Faciliter faglige ledermøder med fokus på omsætning af viden

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at det er en udfordring at omsætte viden til praksis. Faglige ledermøder og faglige personalemøder er væsentlige for at oversætte og omsætte viden på forskellige niveauer i kommunen. Hvis ikke det allerede gøres, anbefales det, at områdecheferne faciliterer ledermøder med fokus på omsætning af viden, og at de sikrer uddannelse af dagtilbudslederne, så de kan facilitere faglige personalemøder i dagtilbuddene.

Når indholdet på ledermøder og personalemøder i høj grad er præget af fagligt indhold, kan det kræve et andet rum til formidling af de typiske orienteringspunkter på dagsordenen. Flere af områdecheferne og dagtilbudslederne nævner, at de informerer om budget, drift og lignende via e-mails, nyhedsbreve og intranet, så det ikke tager plads på møderne.

En måde, hvorpå områdecheferne kan skabe yderligere faglig refleksion, er at supplere ledermøderne med temadage. Her er dagtilbudslederne med til at bestemme indholdet, og der arbejdes med at gå i dybden med temaerne frem for at træffe beslutninger.

Dagtilbudschefen i Horsens Kommune fortæller her, hvordan hun gennem en workshopform organiserer ledermøderne med fokus på omsætning af viden til praksis:

Jeg er optaget af at bruge ledermøderne til at drøfte med lederne, når vi skal håndtere en sag eller problemstilling. Vi bruger møderne til at få omsat og få styr på det inde i vores hoveder. Flere af mine kollegaer mener, at man bare skal sige, at det skal de. Men det, at jeg gider gøre det og bruge den tid med dem, det gør, at det bare bliver omsat i langt højere grad, end hvis jeg bare havde sagt, at det havde politikerne besluttet, at de skulle gøre. (...) Lederne sidder altid i grupper på vores ledermøder. Hvis man kommer ind i et lokale, hvor bordene står som en hestesko, så sætter folk sig dér. Det vil jeg ikke have på et ledermøde. Jeg vil have, at de sidder i grupper. Jeg har 20 ledere, der refererer til mig, og de ender tit med at sidde i fire grupper. Jeg bestemmer, hvem der sidder med hinanden, så jeg sikrer mig, at de hver eneste gang sidder med nye. Man kan grine af den facilitering, men det er enormt vigtigt. Et andet element er, at jeg vil have, at det, inden for de første ti min., er dem, der siger noget. Det skal ikke være tre timers envejskommunikation. Jeg skal have dem med, så de skal hele tiden i spil.

– Anne Bust, dagtilbudschef, Horsens Kommune

Faciliter faglige personalemøder, og stil krav om faciliterede stuemøder/teammøder med fagligt indhold

Anbefaling til: dagtilbudsledere

På trods af at ansigt-til-ansigt-viden er pædagogernes foretrukne formidlingsform, og at kollegaerne og dagtilbudsledelsen er de to vigtigste kilder til faglig viden, så får mange pædagoger mere ud af kurser og pædagogiske dage end personalemøder. Der er derfor behov for at sætte fokus på, hvordan dagtilbudslederen kan planlægge personalemøder, der i højere grad skaber faglig viden blandt det pædagogiske personale.

Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at dagtilbudslederne planlægger og gennemfører personalemøder, med henblik på at der skal være et højt fagligt indhold og output på møderne. Personalemøder har et stort potentiale til at bidrage til den vidensinformerede pædagogiske praksis, i lyset af at pædagogernes foretrukne vidensform er ansigt-til-ansigt-viden, samt at pædagoger vurderer kollegaerne og dagtilbudslederen som de to vigtigste kilder til faglig viden. I Brøndby Kommune har alle dagtilbudsledere været på kursus i at facilitere faglige personalemøder. En dagtilbudsleder fortæller her, hvad hun har fået ud af det:

Jeg har selv ændret mødestrukturen i min institution. Møderne varer ikke længere end to timer. Nogle af aftenmøderne har vi aftalt, er samlet og afholdes på én lørdag for pædagogerne. Så er det effektiv mødetid. Jeg er i forbindelse med VIDA og faciliteringen af møder blevet noget nær 100 gange bedre til at sætte tidsrammer og bruger forskellige metoder. Bare det, at folk måske

kunne gå otte min. før fra møderne, gjorde, at folk blev motiveret på en hel anden måde. Jeg var alt for lange før med tid til gruppedialoger og lignende. Nu er møderne skærpede, jeg er 100 pct. på med hensyn til, hvad jeg vil have ud af det.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

Når dagtilbudslederen planlægger og gennemfører personalemøder, anbefales det at være opmærksom på følgende:

- Udvælg, hvilken viden du vil sætte fokus på. Dét, der sættes på dagsordenen, skal skabe høj kvalitet og høj faglighed og i sidste ende skabe udvikling og læring for børnene. Det kræver, at lederen forud for mødet har sorteret og prioriteret, så det, der kommer på dagsordenen, er noget, der har en betydning og ikke har karakter af orientering, status på opgaver eller opgavefordeling.
- Overvej at få pædagoger eller pædagogstuderende til at holde oplæg om udvalgte emner, som de ved noget særligt om, for eksempel i forbindelse med et uddannelsesforløb.
- Hav et klart og synligt formål med mødet. Formålet med mødet skal være klart for alle, og mødet skal således tilrettelægges med formålet for øje.
- Faciliter personalemøderne. Det handler om at udnytte tiden og rummet på et personalemøde til at hæve indholdet over det praktiske niveau og have fokus på udvikling, læring og vidensdeling. Det kræver en facilitator, der sørger for at holde den røde tråd, så samtalen ikke løber af sporet.
- Gør mødets indhold spiseligt for personalet. Mødets faglige indhold skal gøres appetitligt i den forstand, at institutionslederne skal tage hensyn til, at medarbejderne først og fremmest koncentrerer sig om kerneopgaven og derfor ikke har mulighed for at forholde sig til alt det, som institutionslederen skal forholde sig til.

Jeg synes, personalemødet kan se ud på mange måder. Jeg synes, det er et godt tegn, de steder, hvor jeg kommer, hvor man tager forskningsartikler op. Der er nogle dagtilbud, hvor jeg kommer, hvor man siger "til næste personalemøde, så har I læst den artikel, og så diskuterer vi den" – eller hvor man aktivt anvender det, når nogen har været på et uddannelsesforløb – at man sikrer, at dem, der kommer tilbage, har en forpligtelse i forhold til at videreformidle det, som de har lært.

– Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet

I forlængelse af ovenstående citat kan dagtilbudslederen overveje at give det pædagogiske personale en forskningsartikel inden mødet, som kan drøftes og bearbejdes på selve mødet.

Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at dagtilbudslederen stiller krav til det pædagogiske personale om, at de ligeledes afholder faciliterede og faglige stue/teammøder. En assisterende dagtilbudsleder fra Horsens fortæller her, hvordan hun gør:

Med afsæt i personalets oplevelse af ikke at nå dagsordenspunkterne på teammøder (to timer hver tredje uge) valgte vi at skabe en faciliteret ramme omkring teammøderne – med særligt fokus på organisering, planlægning og refleksion. Alle teams har en facilitator, en referent og en tidholder. Dagsordenen er tydelig – for eksempel med navn på, hvem der har det enkelte punkt, og om det er til fælles drøftelse eller bare en orientering. Dagsordenen er efter implementeringen blevet overskuelig og gennemskuelig, og alle teams når deres dagsordenspunkter.

– Assisterende leder, Horsens Kommune

For at ovenstående anbefaling kan træde i kraft, er det essentielt, at dagtilbudslederne uddannes i at facilitere faglige personalemøder, hvor samtalen følger en rød tråd med et fagligt tema.

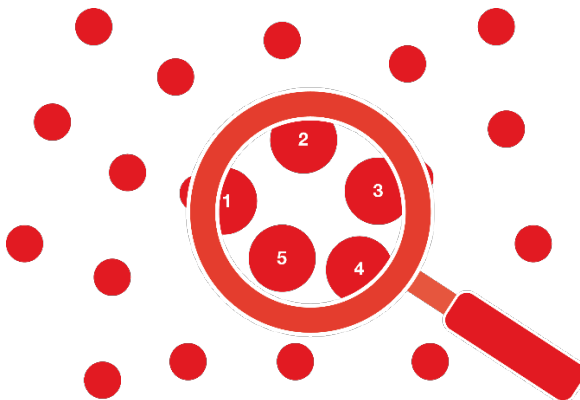
Sorter i viden, og kobl viden op på de strategiske mål

Nedenstående to anbefalinger retter sig mod henholdsvis områdechefer og dagtilbudsledere.

Vær tovholder med hensyn til at udvælge og skabe de dybe spor inden for få udvalgte pædagogiske retninger i kommunen

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at det er en udfordring for både områdechefer, konsulenter og dagtilbudsledere at navigere i det, de oplever som voldsomme vidensstrømme på dagtilbudsområdet. Der er derfor et behov for at sortere og kompleksitetsreducere vidensstrømmene, inden de formidles videre. Hvis ikke det allerede gøres, så anbefales det, at områdecheferne, i samarbejde med forskellige kommunale niveauer og herunder dagtilbudspraksis, udvælger retninger og temaer for den pædagogiske praksis med øje for ny viden og den bredere politiske kontekst. Det anbefales at udvælge maks. fem retninger at beskæftige sig med i kommunen. Disse fem retninger kan også være retningsanvisende for, hvad der efteruddannes i.



I forhold til vores kompetencestrategi, så er fokus på sprog, inklusion og aktionslæring. Vi udvælger ikke 20 forskellige temaer. Jeg har en tese om, at vi ligger de dybe spor.

– Charlotte Faldt Andersen, fagchef, Brøndby Kommune

Hvis jeg skulle give en anbefaling videre, så ville det være at beslutte, hvilken viden man vil anvende. Der, hvor man tager usorteret viden ind, der drukner man. Og så er det vigtigt, at man hele tiden kobler viden til de overordnede politiske mål.

– Pia Elgetti, dagtilbudschef, Herning Kommune

Vær på forkant med, hvad der sker på området – sorter, oversæt og skab mening i vidensstrømmen

Anbefalinger til: dagtilbudsledere

Mange oplever, at vidensstrømmen på dagtilbudsområdet er overvældende, samtidig med at der kommer mange tiltag fra forvaltningen, som skal implementeres. Hvis det ikke allerede gøres, anbefales det, at dagtilbudslederen først og fremmest sorterer, oversætter og skaber mening i vidensstrømmen for på den måde at skærme det pædagogiske personale og kompleksitetsreducere den opgave, som de står over for. Institutionslederne har et ansvar for at sortere i vidensstrømme for pædagogerne, så der tegner sig en tydelig retning. Derudover skal institutionslederne oversætte viden og begreber, så det ikke fremstår nyt og ukendt, men derimod som noget, som bygger oven på det, de i forvejen står på.

At sikre en vidensinformeret pædagogisk praksis handler også om at sætte retning. Finde den motorvej og fortælle, hvor afkørslerne ikke er. Det tænker jeg, er vigtigt. Og have øje for spøgelsesbilister. Spøgelsesbilisterne er også nemmere at få øje på, hvis man har motorvejen. (...) En af vores vigtigste opgaver – også i forhold til at oparbejde den nysgerrige kultur og få folk til at blomstre og få energi – handler rigtig meget om at reducere kompleksiteten, så

medarbejderne ikke ser det som ti forskellige opgaver og manglende tid, men at man i stedet får koblet opgaverne til et samlet billede. Man må være god til at kompleksitetsreducere.

– Dagtilbudsleder, Horsens Kommune

Det er en fordel, hvis man som dagtilbudsleder forsøger at spotte, hvad der trender på dagtilbudsområdet, og tilrettelægge sine fokusområder efter det, som man tror, vil blive dagsordenssættende på dagtilbudsområdet. På den måde kan man spare sig selv for arbejde, hvis man allerede har igangsat arbejdet med de temaer, som forvaltningen efterfølgende vil bede om, at der bliver arbejdet med.

Det kan være svært at sortere. Jeg prøver at fange og komme på forkant med tidens tendenser. Det er rigtig vigtigt, for man kan planlægge sig ud af nogle ting, så man ikke bliver taget med bukserne nede. Jeg prøver rigtig meget at komme lidt på forkant, så mit personale er introduceret til, hvad der er i tiden, så vi ikke kommer på hælene. Rigtig ofte kan vi sige, at den har vi allerede vinklet. Det handler rigtig meget om at lytte og undersøge, hvad det handler om, eksempelvis på diverse medier. Der er mange steder, og nogle gange skal man huske at lukke ned.

– Dagtilbudsleder, Brøndby Kommune

Sørg for, at det strategiske vidensarbejde giver mening i den pædagogiske praksis

Nedenstående anbefaling retter sig mod områdechefer.

Samarbejd med dagtilbudslederne samt konsulenterne om det strategiske arbejde

Anbefaling til: områdechefer i forvaltningerne

DEAs undersøgelse viser, at det er afgørende, at ny viden giver mening for det pædagogiske personale, før viden bliver anvendt i praksis. Hvis ikke det pædagogiske personale oplever ny viden som relevant, så kommer den viden ikke i anvendelse.

Det anbefales, at områdecheferne inddrager dagtilbudslederne samt konsulenterne i udviklingen af det strategiske arbejde, da det i høj grad er dem, der skal oversætte og omsætte kommunens strategi på området. Hvis de strategiske retningslinjer skal blive en del af praksis i dagtilbuddene, er det afgørende, at strategien også giver mening i praksis. Det er vigtigt at skabe rum for, at de pædagogiske temaer kan komme både fra det politiske niveau og fra praksis, samt at have blik for, at viden spredtes fra alle niveauer:

Min bedste anbefaling i forhold til at sikre vidensspredning er at blive ved med at udfordre og spille sammen med ledergruppen: top-down, bottom-up, medium-middle. De giver så meget viden den anden vej.

– Anne Bust, dagtilbudschef, Horsens Kommune

Når man skal udvælge de strategiske retningslinjer, er det vigtigt at orientere sig mod forskellige niveauer. For det første skal man have øje for en lokalpolitisk, en nationalpolitisk og en transnationalpolitisk kontekst, idet lovgivningen fungerer som retningsgivende for samtlige dagtilbud.

Desuden er det vigtigt at samarbejde med de forskellige kommunale aktører om udvælgelsen af, hvilke retninger der skal arbejdes med. Dette kan ske gennem processer for *samskabelse* og *samtænkning*. I

processen er det dog vigtigt stadig at have blik for, at der på et tidspunkt skal tages en beslutning. *Læringssamtalen* kan eksempelvis være et værktøj til at understøtte samskabelse og samtænkning.

I Vallensbæk Kommune holder man læringssamtaler mellem forvaltningen (centerchef og faglig leder) og distriktsledelsen (skoleledelse og dagtilbudsledelse). Læringssamtalens fokus er en fælles undersøgende tilgang til feltets udvikling. Det betyder, at begge parter har muligheden for i fællesskab at blive klogere. Samtalernes omdrejningspunkt kan være data som tilsynsrapporter, tilfredshedsrapporter og kvalitetsrapporter, men kan lige så ofte tage udgangspunkt i, hvilke dele af praksis de deltagende parter er optagede af som ledelse, og hvordan man sammen kan være undersøgende med hensyn til udviklingspotentialer i praksis gennem ledelse.

Det er en vurdering af, hvor meget og hvad vores organisation kan tåle. Det nytter ikke at rulle noget stort ud, hvis praksis ikke er klar til det. Vi skal mærke efter, hvor langt de er i dagtilbuddene, og hvad der giver mening for dem, men også forstyrre dem eller skubbe til dem, så der er den faglige udvikling, der efterspørges.

– Niels Brockenhuis, faglig leder, Vallensbæk Kommune

En anden måde at sikre sammenhæng mellem de forskellige lag i kommunen på er gennem faglige udvalg, som man har valgt at nedsætte i Herning Kommune. Faglige udvalg på tværs af kommunen skaber rum for vidensdeling, som rækker ud over det enkelte dagtilbud.

I Herning Kommune har man eksempelvis organiseret hele dagtilbudsområdet med en række udvalg samt en række netværk, som tilsammen sikrer, at der sker vidensdeling på tværs af de enkelte dagtilbud, og at der sker vidensdeling på tværs af politikere, forvaltning og dagtilbud med det formål, at de politiske beslutninger i højere grad har rod i udfordringer og gode erfaringer fra praksis. Se eventuelt casebeskrivelsen for Herning Kommune for en uddybning af organiseringen af udvalg.

En dagtilbudsleder i Herning Kommune fortæller, hvordan organiseringen af udvalg betyder, at der er god mulighed for indflydelse, hvilket skaber en højere grad af motivation og ejerskab over for opgaven:

Jeg synes, at jeg er begunstiget af at være i en kommune, hvor øjne og ører er åbne for de ting. Herning Kommune synes jeg, repræsenterer en lidt moderne, kan man kalde det, tilgang til at arbejde på tværs af de centrale og decentrale niveauer. Man har valgt en organisering, der er baseret på forskellige udvalg, som binder det centrale og det decentrale niveau sammen. Jeg har personligt flere gange oplevet, at noget af det, som er født i mit hoved, ender med at være en politisk beslutning, som får betydning for vores område. På den måde synes jeg, at hvis vi kigger på styringskæden i et vertikalt perspektiv, så er der mulighed for at vende pilen både op og ned. (...) Det skaber en motivation til at fortsætte, og det skaber en mening, når man kan se, at der kommer et reelt output ud af det, man har budt ind med. Så giver det også mening, at man åbner sit vindue ud mod verden. Det skaber jo et helt andet ejerskab i forhold til vores fælles opgave.

– Dagtilbudsleder, Herning Kommune

Casebeskrivelser for de medvirkende kommuner

På de følgende sider findes casebeskrivelserne for de fire casekommuner, hvor DEA har foretaget interviews.

Brøndby Kommune

Organisation, strategi og aktiviteter i Brøndby Kommune

Nedskrevne politikker for vidensspredning på dagtilbudsområdet:

I kommunen tager man et forskningsmæssigt og vidensbaseret afsæt, jf. beskrivelse i toårigt strategidokument udformet som en kvalitetsrapport for dagtilbudsområdet. Hvert dagtilbud udvikler hvert andet år en kvalitetsrapport, som giver input til kommunens overordnede kvalitetsrapport, som indeholder anbefalinger til drøftelse og beslutning i Børneudvalget. Rapporten lægges på hjemmesiden, og [Brøndby kommunes strategipapirer kan hentes her](#). Kvalitetsrapporten tager ligeledes afsæt i det samlede faglige niveau som skitseres af kommunens tilsynsassistent (som laver både anmeldte og uanmeldte tilsyn). Desuden udvikles en kompetencestrategi for kommunens pædagogiske personale i dagtilbud. Anbefalingerne til det politiske niveau drøftes på et institutionsledermøde (kompetencestrategien har fokus på sprog, social inklusion og pædagogisk udvikling via aktionslæring).

Brøndby Kommune i tal³

Antal borgere fra 18-65 år: 21.510
Socialøkonomisk sammensætning af befolkningen fra 18-65 år:

- Andel ledige: 9,2 pct.
- Andel udenfor arbejdsstyrken: 7,8 pct.
- Andel borgere med en videregående uddannelse: 19,9 pct.

Normeringer (i selvejende og kommunale dagtilbud):

- Antal børn pr. ansat for 0-2-årige: 3,10
- Antal børn pr. ansat for 3-6-årige: 5,40

Antal daginstitutioner: 25 dagtilbud og én dagpleje

Pædagogiske metoder og forskningsprogrammer: VIDA (aktionslæring), Fart på sproget, 40/20/40-modellen for transfer af viden fra uddannelse til dagtilbudspraksis

Mødeflader og strategiske aktiviteter:

- Ledermøder
 - Deltagere: alle institutionsledere, pædagogiske konsulenter samt dagtilbudschef
 - Hyppighed: én gang om måneden
- Ledernetværk
 - Deltagere: fem til otte ledere i et bydistrikt (En gang årlig deltager pædagogisk udviklingskonsulent og dagtilbudschef)
 - Hyppighed: én gang om måneden
- Årlig vidensdelingskonference kaldet "Pædagogikken blomstrer"
 - Formål: Med afsæt i et pædagogisk eksperiment/aktionsforløb foretaget i hvert enkelt dagtilbud fremlægges og udstilles med henblik på vidensdeling.
 - Deltagere: repræsentanter fra alle dagtilbud.

³ Første del af resultaterne er egne beregninger på baggrund af tal trukket fra Danmarks Statistik. Anden del af resultaterne om normeringer er hentet fra Dalsgaard et al. 2016.

- Hyppighed: én gang om året
- Tværfaglige netværk
 - Formål: Et tværfagligt netværk omkring det enkelte dagtilbud for understøttelse af opgaven omkring tidlig opsporing og særligt udsatte børn
 - Deltagere: PPR psykolog, tale- og hørekonsulent, distriktssocialrådgiver, leder samt relevante pædagoger.
 - Hyppighed: ca. fire gange årligt
- Konferencer
 - Deltagere: dagtilbudschef, konsulenter, ledere eller repræsentanter fra ledernetværk.
 - Hyppighed: efter relevans.
- Lederseminar
 - Deltager: dagtilbudschef, pædagogiske konsulenter samt ledere.
 - Hyppighed: én gang årlig
- Udviklingssamtaler
 - Deltagere: dagtilbudschef og leder
 - Hyppighed: årligt
- Temadage
 - Deltagere: pædagogiske medarbejdere
 - Hyppighed: Efter relevans

Videre- og efteruddannelse:

I Brøndby Kommune afholder man både diplommoduler eksternt og internt i Brøndby Kommune. Minimum én fra hver institution får en efteruddannelse i forhold til et tema. Indtil videre har der været afholdt diplommoduler med temaerne: sprog, inklusion og aktionslæring.

Brøndby Kommune har og har haft et længerevarende fokus på kompetenceudvikling i forhold til sprog. Egen sproguddannelse, sprognetværk, deltagelse i flere forskningsprojekter, implementering af "LæseLeg" i samtlige dagtilbud samt "Sprogpakken". Kommunen besluttede at lægge sprogvejlederuddannelsen oveni, således at alle dagtilbud har en pædagog med sprogvejlederuddannelsen bestående af tre fagmodul på diplomuddannelsen.

Derudover afholder Brøndby Kommune én gang hver måned over et år et lederværksted. Underviser er lektor ved Aarhus Universitet Ole Henrik Hansen og fokus er ny forskning på dagtilbudsområdet i forhold til blandt andet ledelsesstyring, kvalitet i dagtilbud og videnssøgning i forhold til relevant forskning. Det første halve år deltog samtlige institutionsledere. Efter en revidering af projektet er dagen blevet delt op, således at lederne mødes en halv dag, mens den anden halvdel er for pædagoger, så de kan tilegne sig samme viden, men med et pædagogisk sigte. Alle pædagoger deltager i to undervisningsforløb.

Organisations- og ledelsesstruktur:

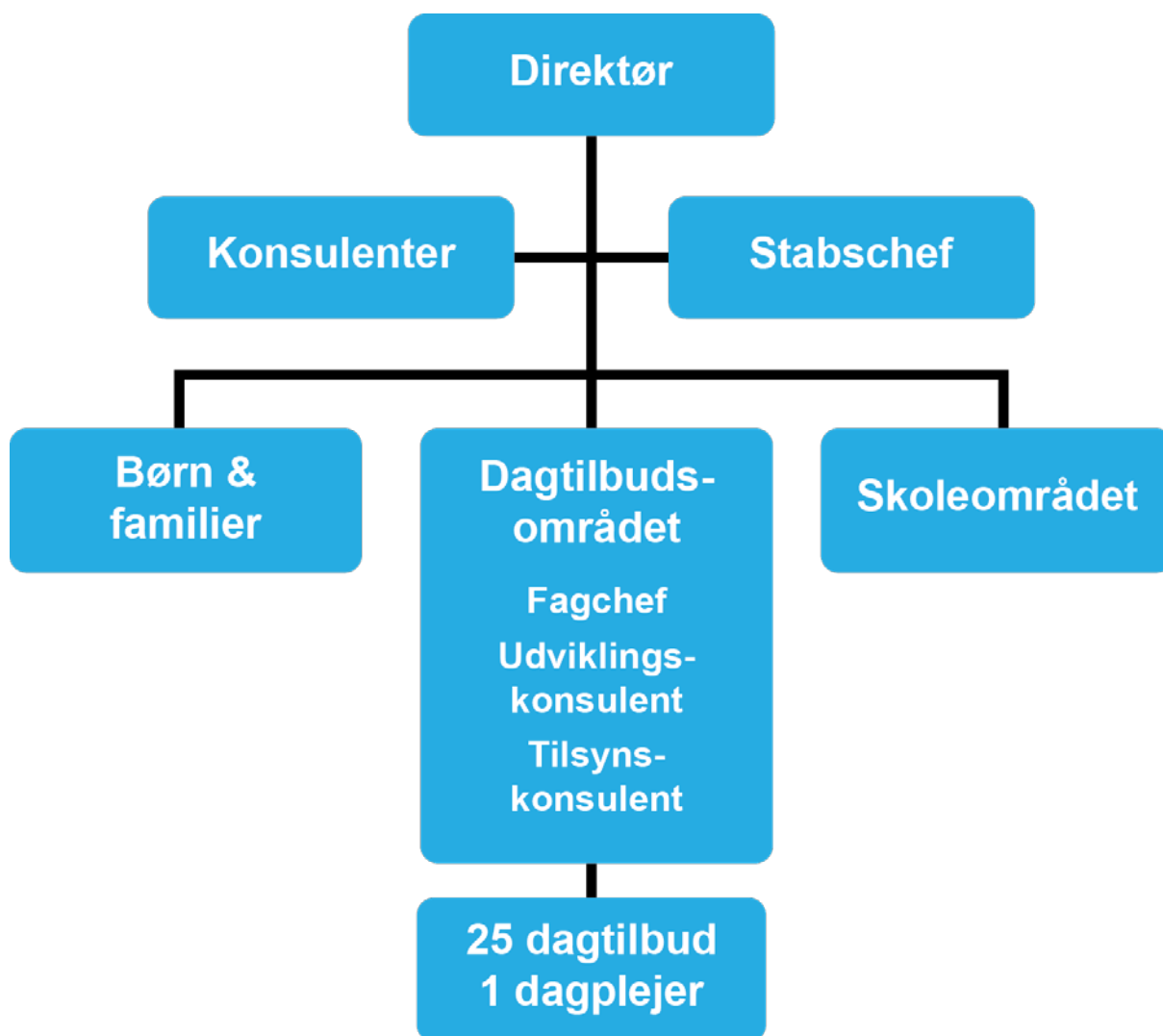
Børne-, Kultur- og Idrætsforvaltningen er opdelt i ni områder under samme direktør, stabschef og konsulenter. De ni områder er som følger: Skoleområdet, Dagtilbudsområdet, Børne- og familieafdelingen, Idræt, fritid og bevægelse, Pædagogisk psykologisk rådgivning, Sundhedsplejen, Unge- og familieteamet, Kulturområdet og SSP- og ungeindsatsen.

Dagtilbudsområdet har en flad organisationsstruktur, idet dagtilbudslederne refererer direkte til fagchef, som refererer til direktøren for Børne-, Kultur- og Idrætsforvaltningen.

I Brøndby Kommunes organisationsplan står der, om dagtilbudsområdet at: "Området dækker daginstitutioner samt dagplejen. Fagchefens ansvarsområder er, udover personaleledelse i forhold til lederne af de nævnte enheder, tillige at sikre pædagogisk udvikling, metodeudvikling, kvalitetsudvikling. Fagchefen indgår i forvaltningens chefgruppe."

Der er ledere på hvert dagtilbud. De er ledere for omkring 350-400 medarbejdere, som altså udgør organisationens størrelse og som inkluderer pædagoger, pædagogmedhjælpere og køkken- og rengøringspersonale.

Organisationsdiagram



Vallensbæk Kommune

Organisation, strategi og aktiviteter i Vallensbæk Kommune

Nedskrevne politikker for vidensspredning på dagtilbudsområdet:

Af de politiske målsætninger i Vallensbæk Kommune fremgår det, at børns læring skal være styrende for dagens tilrettelæggelse og indhold, hvilket kræver engagerede og fagligt velfunderede medarbejdere. Herudover har kommunen ikke nedskrevne politikker for vidensspredning på dagtilbudsområdet.

Pædagogiske metoder og forskningsprogrammer:

Vallensbæk Kommune benytter sprogmodulet fra Hjernen&Hjertet, men arbejder ikke systematisk med evidensbaserede metoder.

Mødeflader og strategiske aktiviteter:

- Dagtilbudsledermøder
 - Deltagere: de ni dagtilbudsledere på tværs af distrikterne, lederen af dagplejen og den faglige leder fra forvaltningen.
 - Hyppighed: hver anden måned.
- Netværksmøder (for eksempel idrætsnetværk, madnetværk, musiknetværk)
 - Deltagere: repræsentanter fra daginstitutionerne. Nogle gange på tværs af distrikter, andre gange inden for det enkelte distrikt. I nogle netværk er der også skolelærere med.
 - Hyppighed: Afhænger af, hvilket netværk der er tale om.
- Møder i distriktets ledelsesteam
 - Deltagere: dagtilbuds- og skoleledere i distriktet sammen med centerchefen og den faglige leder fra forvaltningen.
 - Formål: Centerchefen og den faglige leder sætter et tema og kommer ud til ledelsesteamet i distriktet. Institutionslederne får ikke altid dagsorden at vide på forhånd. Mødet sætter rammerne for en læringssamtale, som går begge veje.
 - Hyppighed: én gang i kvartalet.
- Distriktsledermøder
 - Deltagere: ledere fra distriktet (uden repræsentanter fra forvaltningen).
 - Formål: Mødet har ikke altid fagligt indhold på programmet, men fungerer mere som et informationsmøde, hvor lederne fortæller om deres aktuelle aktiviteter i institutionerne.
 - Hyppighed: hver anden uge.
- Diverse konferencer
 - Deltagere: Den faglige leder tager på mange konferencer. Institutionsledere og pædagoger sendes også afsted, blandt andet i projektgrupper.
 - Hyppighed: vekslende.

Vallensbæk Kommune i tal⁴

Antal borgere fra 18-65 år: 8.865
Socialøkonomisk sammensætning af befolkningen fra 18-65 år:

- Andel, der er ledige: 4,5 pct.
- Andel, der er uden for arbejdsstyrken: 2,8 pct.
- Andel, der har en videregående uddannelse: 29,1 pct.

Normeringer (i selvejende og kommunale dagtilbud)

- Antal børn pr. ansat for 0-2-årige: 3,93
- Antal børn pr. ansat for 3-6-årige: 6,85

Antal daginstitutioner: 9 (alle er integrerede institutioner)

⁴ Første del af resultaterne er egne beregninger på baggrund af tal trukket fra Danmarks Statistik. Anden del af resultaterne om normeringer er hentet fra Dalsgaard et al. 2016.

Videre- og efteruddannelse:

Personalet i Vallensbæk Kommune blev uddannet i læreplanstemaerne for nogle år siden. I den forbindelse fik pædagogerne diplomuddannelser, så hver institution har én profilpædagog inden for hvert tema. Det resterende personale deltog i AMU-kurser.

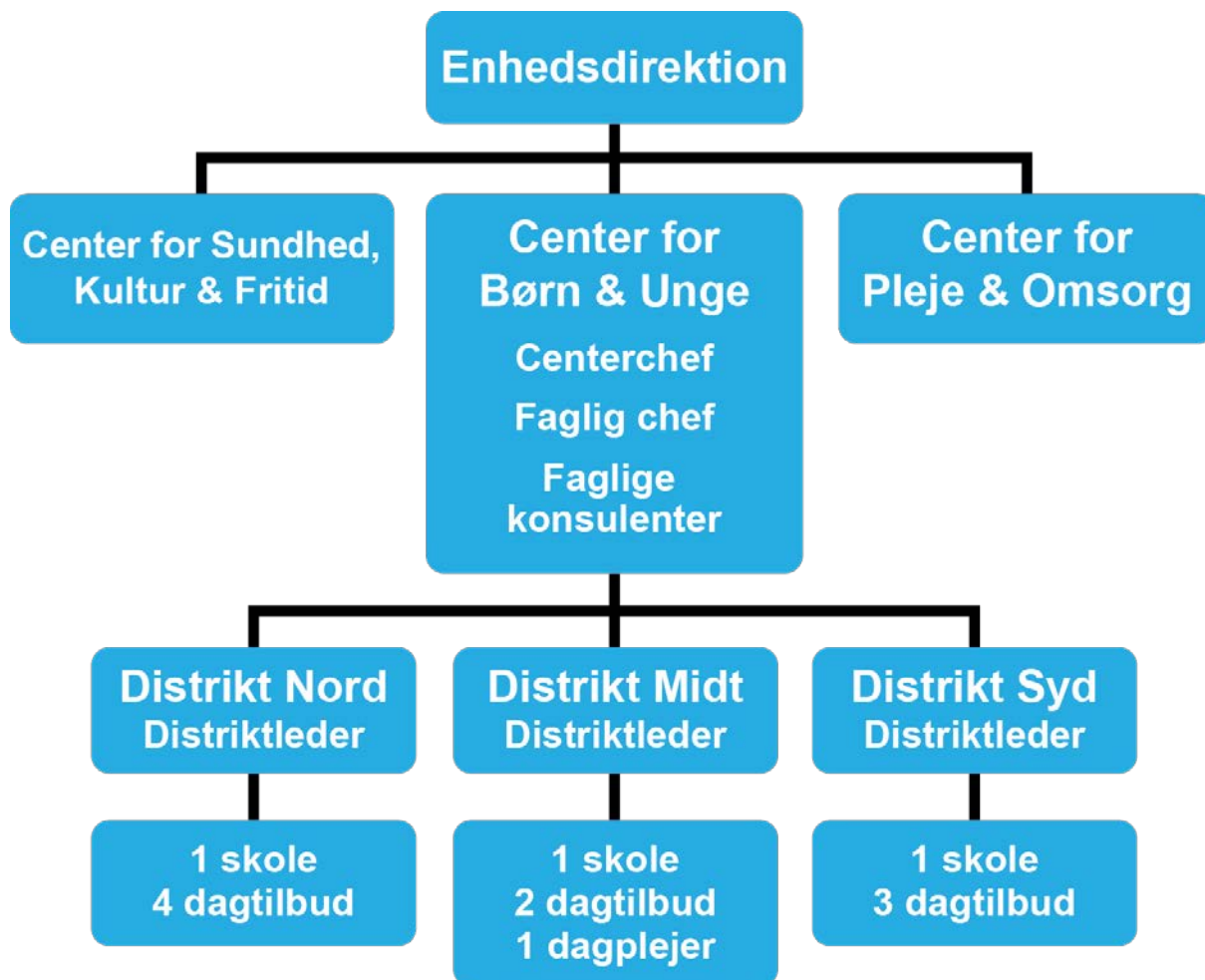
Organisations- og ledelsesstruktur:

Vallensbæk Kommune har en enhedsdirektion bestående af borgmesteren, kommunaldirektøren og vicekommunaldirektøren. De to direktører arbejder på tværs af centrene og har et fælles ansvar for koordinering, udvikling og strategier i den kommunale organisation, herunder økonomi, personale, ledelse og politisk servicering.

Kommunen er organiseret med en centerstruktur bestående af otte centre, hvoraf Center for Børn og Unge har det overordnede ansvar for 0-18-årsområdet. Centerchefen har kontor på rådhuset, mens enheder på andre matrikler, for eksempel daginstitutioner og skoler, har lokale ledelser, som referer til centerchefen. Ud over centerchefen består Center for Børn og Unge af den faglige leder og de faglige konsulenter.

0-18-årsområdet i Vallensbæk Kommune er organiseret i tre distrikter, som hver består af to-fire dagtilbud og én skole. Hvert dagtilbud og hver skole har deres egen daglige leder. Derudover har distrikterne hver en samlet ledelse, som har til hensigt at skabe sammenhæng i børnenes vej fra institution og dagpleje til skole og SFO. På nuværende tidspunkt har alle tre distriktsledere skolebaggrund.

Organisationsdiagram



Horsens Kommune

Organisation, strategi og aktiviteter i Horsens Kommune

Nedskrevne politikker for vidensspredning på dagtilbudsområdet:

Politisk mål om at løfte det generelle uddannelsesniveau ved blandt andet at forbedre sprogområdet.

Kommunen laver "kvalitetsaftaler" baseret på data fra daginstitutionerne. Politikerne har valgt tre målepunkter: 1) sprog – der foretages sprogvurderinger to gange for alle børn i samtlige dagtilbud – 2) trivsel og 3) personlig mestring. De andre punkter måles blandt andet med forældretilfredshedsundersøgelser, hvor det er planlagt, at de skal foretages hvert andet år.

Pædagogiske metoder og forskningsprogrammer:

NUSSA⁵, VIDA (hver institution har udvalgt et projekt under VIDA), Vi lærer sprog og Kom ud i dag.

Mødeflader:

- Ledermøder
 - Deltagere: alle dagtilbudsledere (20 ledere) og områdechefen
 - Hyppighed: en gang om måneden kl. 8.30-15
- Strategiseminar
 - Deltagere: alle dagtilbudsledere
 - Hyppighed: én gang årligt
- Fordybelsesbånd
 - Deltagere: samtlige pædagoger (bruger det til at planlægge dagens aktiviteter)
 - Hyppighed: dagligt
- Lederudviklingssamtaler
 - Deltagere: områdelederen og de enkelte dagtilbudsledere
 - Hyppighed: en gang om året
- Daginstitution- og skoleledermøde (fire-otte årsprojekt)
 - Deltagere: daginstitution- og skoleledere samt daginstitution- og skolechefer
 - Hyppighed: en gang om året.

Videre- og efteruddannelse:

- VIDA: Vidensbaseret indsats for børn i udsatte positioner – et treårigt forskningsprojekt ledet af DPU, Aarhus Universitet og Socialministeriet, hvor samtlige dagtilbud i Horsens deltog.
- Fra Viden til Praksis: et lokalt udviklet kompetenceudviklingsforløb for alle teams i alle daginstitutioner baseret på aktionslæringsprincipper og med brug af video fra den pædagogiske praksis.

Horsens Kommune i tal⁵

Antal borgere fra 18-65 år: 53.725

Socialøkonomisk sammensætning af befolkningen fra 18-65 år:

- Andel, der er ledige: 7,9 pct.
- Andel, der er uden for arbejdsstyrken: 6,6 pct.
- Andel, der har en videregående uddannelse: 26,4 pct.

Normering:

- Børn pr. ansat (vægt: 0-2 år): 3,28
- Børn pr. ansat (vægt: 3-5 år): 5,71

Antal daginstitutioner:

I Horsens Kommune er der en daginstitution for hvert skoledistrikt i kommunen. En daginstitution består af ét eller flere huse, hvor der er én daginstitutionsleder for den samlede daginstitution. Der er i alt 19 daginstitutioner, som hver har mellem en og fem afdelinger. Disse er typisk placeret hver for sig i egne huse og dermed fysisk adskilte. Ud over de 19 er der den kommunale dagpleje.

⁵ Første del af resultaterne er egne beregninger på baggrund af tal trukket fra Danmarks Statistik. Anden del af resultaterne om normeringer er hentet fra Dalsgaard et al. 2016.

⁶ NUSSA er en forkortelse for Neuroaffektiv Udviklingspsykologisk Struktureret Social Aktivitet.

- Vi lærer sprog: Det er i kommunen blevet besluttet, at alle børn skal sprogvurderes, hvilket fordrer, at alle pædagoger kan sprogvurdere (i praksis er det stuepædagogen, der sprogvurderer). Dagtilbuddene har kunnet vælge mellem efteruddannelse eller sidemandsoplæring.
- NUSSA (kursus).

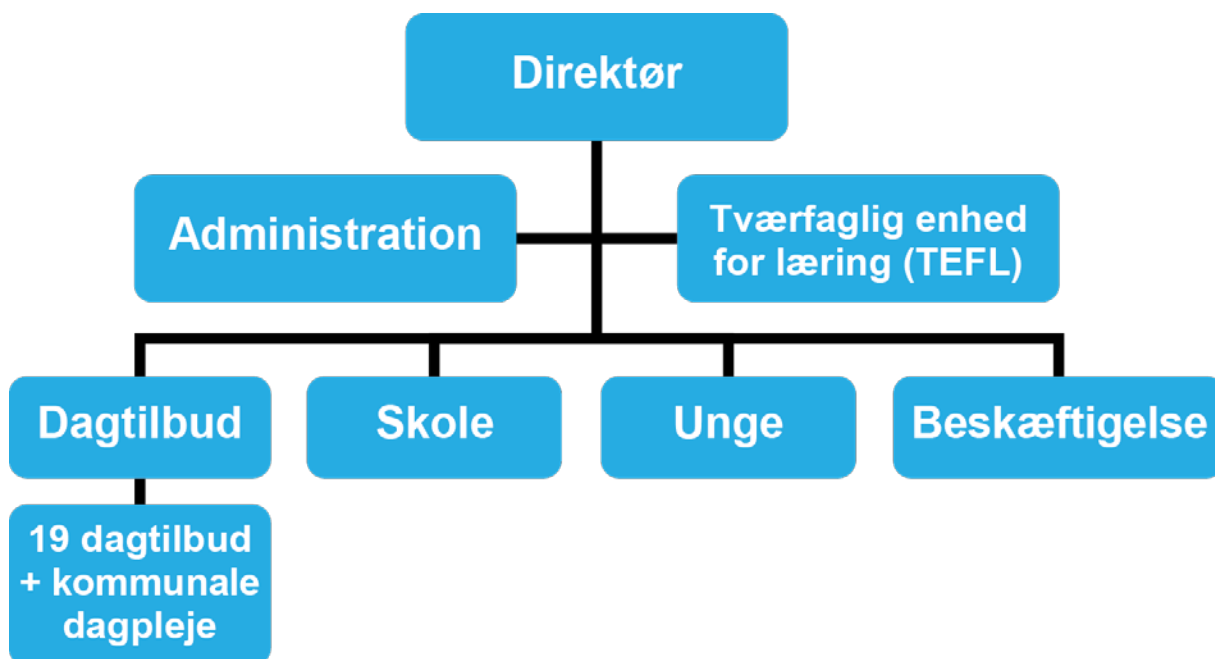
Organisations- og ledelsesstruktur:

I Horsens Kommune er uddannelses- og arbejdsmarkedsområdet under samme direktør. Under direktøren er der fire søjler: 1) dagtilbud, 2) skole, 3) ungeområdet og 4) beskæftigelse, som tilsammen dækker over 0-18-årsområdet. Der er en chef for hver af søjlerne. Princippet er, at søjlerne overtager børnene efter hinanden, og ideelt skal der ikke være nogen tilbage til chefen for beskæftigelse. Søjlerne har to hjælpefunktioner: 1) en samlet administration og 2) Tværgående Enhed for Læring (TEfL). TEfL skal yde kollektiv støtte og levere ydelser til dagtilbuds- og skoleområdet. I TEfL er der 42 ansatte med forskellige faglige profiler: Det inkluderer blandt andet forskellige typer af konsulenter, herunder høre- og talekonsulenter og psykologer.

I princippet står dagtilbuds- og skolelederne ved siden af hinanden for at skabe sammenhæng mellem daginstitution og skole, hvorfor der også igangsættes projekter fra fire-otte år. Der er 20 dagstitutionsledere knyttet til dagtilbuddet.

I kommunen har man foreløbigt valgt at beholde uddannelseskontoen centralt, så det samlede dagtilbudsområde eksempelvis kan deltage i forskningsprojekter.

Organisationsdiagram



Herning Kommune

Organisation, strategi og aktiviteter i Herning Kommune

Nedskrevne politikker for vidensspredning på dagtilbudsområdet:

Herning Kommunes tilgang til arbejdet med børn og unge skal være baseret på den nyeste forskning og viden – og der skal være fokus på, at indsatserne har den ønskede effekt. Herning Kommune vil fremme den evidensbaserede tilgang, og der arbejdes derfor systematisk med dokumentation og evaluering med fokus på kvalitetsudvikling og effekten af forskellige indsatser.

Pædagogiske metoder og forskningsprogrammer:

Herning Kommune har en evidensstrategi, som betyder, at alle dagtilbud skal arbejde med én evidensbaseret metode, nemlig Herningmodel Dagtilbud. Den består af DUÅ⁸ og systemisk tænkning. Herning Kommunes 230 dagplejere er uddannet i samspil og relationer, der er funderet i DUÅ.

Kommunen har derudover følgende strategier:

- Inklusionsstrategi – alle børn og unge er en del af fællesskabet
- Strategi for læring med IT og medier
- Strategi og handleplan for dyskalkuli og matematikvanskeligheder
- Strategi og handleplan for dysleksi
- Strategi og handleplan for matematik og natur
- Strategi og handleplan for sprog og læsning
- Strategi og handleplan for uddannelse og job.

Ud over Herningmodel Dagtilbud arbejder 90 pct. af dagtilbuddene med antimobbeprogrammet Fri for Mobberi. Herning Kommune arbejder systematisk med dokumentation på både institutions- og børneniveau gennem IT-redskabet Hjernen&Hjertet, hvor følgende moduler anvendes: Dokumentation, Sprog, Dialog+, Alsidig udvikling og Overgang.

Herning Kommune deltog fra 2014-2017 i projektet Fremtidens dagtilbud, som var et landsdækkende udviklingsprogram. Projektet har til formål at sikre trivsel og læring hos alle børn i dagtilbud, ligesom projektet skal mindske betydningen af negativ social arv.

Herning Kommune i tal⁷

Antal borgere fra 18-65 år: 52.951

Socialøkonomisk sammensætning af befolkningen fra 18-65 år:

- Andel, der er ledige: 5,8 pct.
- Andel, der er uden for arbejdsstyrken: 7,5 pct.
- Andel, der har en videregående uddannelse: 24,4 pct.

Normering:

- Børn pr. ansat (vægt: 0-2 år): 4,80
- Børn pr. ansat (vægt: 3-5 år): 7,32

Antal daginstitutioner:

27 integrerede institutioner

⁷ Første del af resultaterne er egne beregninger på baggrund af tal trukket fra Danmarks Statistik. Anden del af resultaterne om normeringer er hentet fra Dalsgaard et al. 2016.

⁸ DUÅ er en forkortelse for De Utrolige År. Det er en metode med formål om at styrke tilknytning og positivt samspil mellem børn og forældre samt mellem børn og pædagoger/lærere.

I 2017 besøgte en gruppe pædagogiske ledere Canada for at søge inspiration i deres organisering af læringsmiljø. Denne viden udbredes til resten af kommunen.

Herning Kommune deltager p.t. i forskningsprojektet Styrket fokus på børns læring i samarbejde med VIA og Rambøll og vil desuden udbyde uddannelsen Hanen til alle dagtilbud. Desuden deltager Herning Kommune derudover i en række igangværende projekter.

Mødeflader og strategiske aktiviteter:

- Fagopdelte ledermøder
 - Deltagere: institutionslederne og dagtilbudschefen.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: en gang om måneden.
 - Q-udvalget
 - Deltagere: dagtilbudsledere fra seks dagtilbud, og seks skoler og Center for Børn og Læring (herefter CBL) ledelsen/chefer.
 - Formål: særligt rådgivende organ med beslutningskompetence.
 - Hyppighed: en gang om måneden.
 - HEI-udvalget (udvalget for Herningmodellen, evidens og inklusion)
 - Deltagere: dagtilbudsledere fra seks dagtilbud, skoleledere fra seks skoler, konsulenter og ledere/chefer fra CBF og CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: otte gange om året.
 - SIF-udvalget (udvalget for sundhed, idræt og forebyggelse)
 - Deltagere: dagtilbudsledere fra tre dagtilbud og skoleledere fra tre skoler, repræsentanter fra sundhedsplejen, Sundhed og Forebyggelse og Herning Kommunes Idrætsudvalg samt konsulent og dagtilbudschef fra CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: fire gange om året.
 - Kulturudvalget
 - Deltagere: repræsentanter fra dagtilbud og skoler, kulturforeninger og Den Jyske Sangskole samt afdelingsleder fra CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: fem gange om året.
 - Naturuglerne
 - Deltagere: repræsentanter fra dagtilbud og skoler, konsulent og afdelingsleder fra CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: fem gange om året.
 - PIT-udvalget (udvalget for pædagogisk IT)
 - Deltagere: repræsentanter fra dagtilbud og skoler og konsulent fra CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: en gang om måneden.
 - SUE-udvalget (udvalget for skolernes uddannelses- og erhvervsnetværk)
 - Deltagere: repræsentanter fra skoler og erhvervsrådet samt konsulent, skolechef og centerchef fra CBL.
 - Formål: vidensdeling og strategiske overvejelser.
 - Hyppighed: en gang om måneden.
 - Netværksmøder
-

- Deltagere: alle dagtilbudsledere og skoleledere.
- Formål: Medlemmer af Q-udvalget bringer viden fra udvalget ud i netværket, sørger for dialog og tager forespørgsler fra dagtilbuds- og skolelederne med tilbage i Q-udvalget.
- Hyppighed: én gang om måneden.
- Fagudvalgsmøder
 - Deltagere: faglige koordinatore (pædagoger) på tværs af kommuner og en pædagogisk konsulent inden for det givne område.
 - Formål: Pædagogerne får den nyeste viden på området (for eksempel inden for inklusion) fra den pædagogiske konsulent og har ansvar for at bringe den tilbage til institutionen.
 - Hyppighed: én gang i kvartalet.
- Pædagogiske temadage
 - Deltagere: institutionsledere, skoleledere og pædagogiske ledere fra dagtilbud og skoler samt konsulenter og ledere/chefer fra CBL.
 - Formål: vidensdeling af og inspiration fra nyeste forskning.
 - Hyppighed: to gange om året.
- Samrådsmøder
 - Deltagere: bestyrelsesformand og næstformand, institutionsledere, Børne- og Familieudvalget og CBL-ledelsen/-chefer.
 - Formål: vidensdeling.
 - Hyppighed: tre gange om året.

Videre- og efteruddannelse:

Alle dagtilbud er uddannet i Herningmodel Dagtilbud. 90 pct. af dagtilbuddene er uddannet i Fri for Mobberi.

Herning Kommune har et fælles ledelses- og læringskodeks, der kombineres med et lederuddannelsesforløb for nye ledere i CBL samt med tiltaget "ledelsesrejsen", som alle ledere af skoler og dagtilbud skal indgå i. Desuden skal ledere inden for fem år have taget en diplomuddannelse i ledelse.

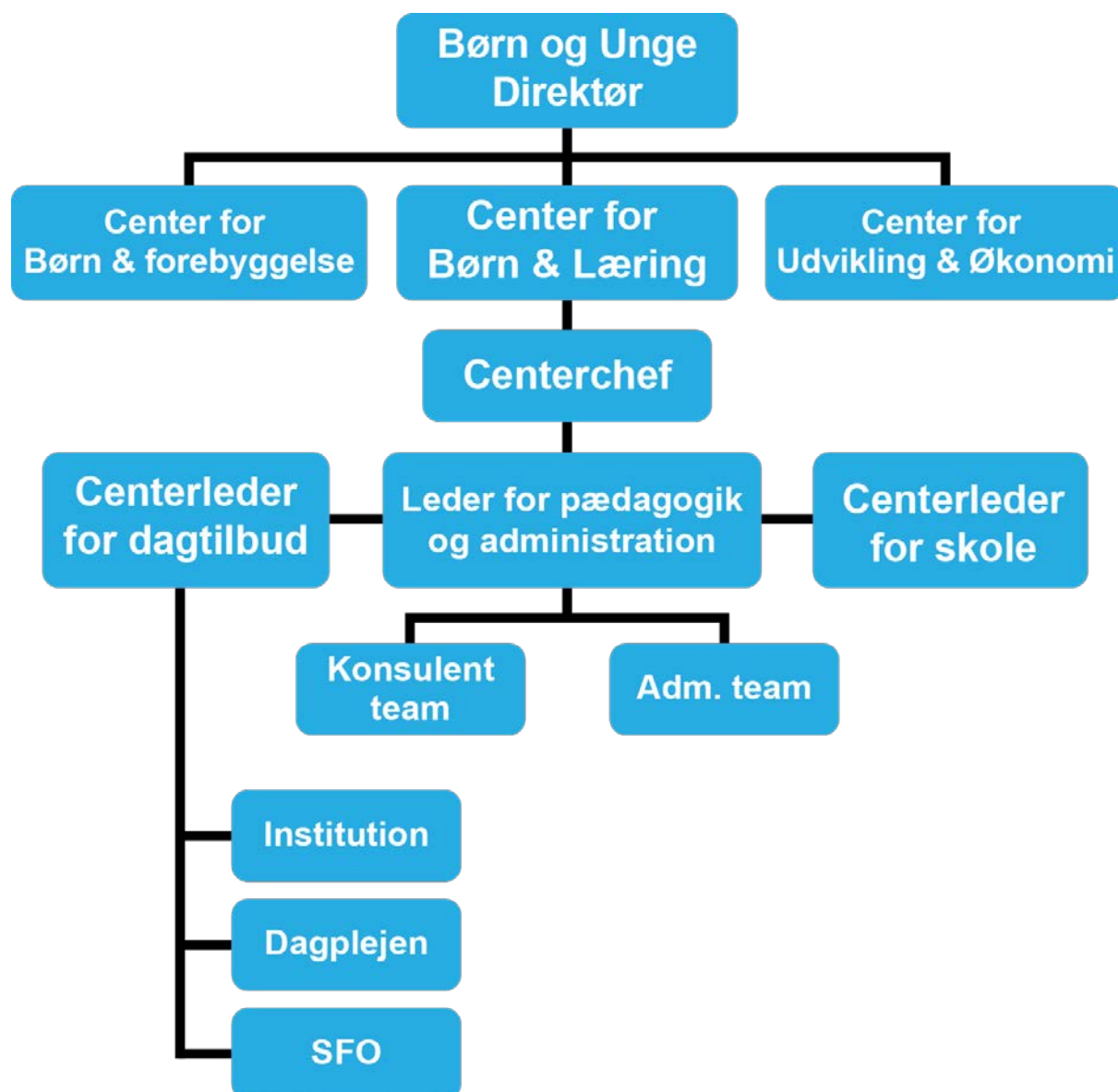
Organisations- og ledelsesstruktur:

Organisationen Herning Kommune er inddelt i fire forvaltninger og Direktionens Stab. Forvaltningen for Børn og Unge løser opgaver, der har med børn, unge og familie at gøre. Børn og Unge er inddelt i tre centre, og opbygningen har blandt andet til formål at skabe en rød tråd mellem dagtilbud og skoler. De tre centre er: CBL, Center for Børn og Forebyggelse samt Center for Udvikling og Økonomi.

CBL driver dagpleje, daginstitutioner, folkeskoler, UngHerning og specialenhederne – i alt 68 decentrale enheder. Centeret er organiseret med fokus på et tæt samarbejde mellem administration, pædagogisk udvikling, skoler og dagtilbud.

De fleste institutioner har ansat pædagogiske ledere. Derudover er der institutionsledere, som kan være ledere for flere matrikler. Den største institution breder sig over syv matrikler og rummer 650 børn. Den mindste institution rummer 178 børn. Der er i nogle områder fælles ledelse efter folkeskolelovens paragraf 24 a.

Organisationsdiagram



Undersøgelsens empiri og metode

Indeværende undersøgelse bygger på flere typer af empiri, som hovedsageligt er indsamlet af DEA selv, men undersøgelsen bygger også på flere andre kilder identificeret gennem en indledende deskresearch. Undersøgelsens resultater trækker på følgende kilder: 1) deskresearch af eksisterende litteratur om emnet, 2) interviews i fire casekommuner, 3) interviews med vidensproducenter på dagtilbudsområdet og 4) en workshop, hvor undersøgelsens anbefalinger blev kvalificeret og videreudviklet. I de følgende afsnit beskrives hver af de empiriske indsamlingsmetoder.

Interviews i fire casekommuner

DEAs analyse af vidensspredning på dagtilbudsområdet er udarbejdet på baggrund af interviews i følgende fire casekommuner: Brøndby, Herning, Horsens og Vallensbæk.

Casekommunerne er udvalgt ud fra nedenstående tre overvejelser med henblik på at få spredning og mangfoldighed i analysens resultater:

- Geografisk spredning
- Forskellig størrelse
- Forskellige grader af fokus på vidensspredning.

Interviewene i casekommunerne er gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide målrettet den enkelte interviewgruppe. Under interviewene spurgte DEA til følgende temaer, som er blevet til på baggrund af den indledende deskresearch. Følgende temaer blev berørt under interviews med casekommuner: 1) ansvar og rollefordeling, 2) kortlægning af rammer og aktiviteter for vidensspredning, 3) dataunderstøttet ledelse og evidensbaserede metoder, 4) videnssøgning, omsætning af viden og driver for vidensspredning, 5) barrierer for vidensspredning samt 6) anbefalinger til en mere vidensinformeret pædagogisk praksis.

Følgende personer er interviewet i den enkelte casekommune:

Interviews foretaget i Brøndby Kommune:

- Interview med Charlotte Faldt Andersen, fagchef for dagtilbuddene
- Interview med Christina Welsien, pædagogisk udviklingskonsulent
- Gruppeinterview med tre dagtilbudsledere.

Interviews foretaget i Herning Kommune:

- Interview med Pia Elgetti, dagtilbudschef
- Gruppeinterview med Gitte Hæsum, pædagogisk konsulent, Minna Vindbjerg, pædagogisk konsulent, og Bodil Lynge Meineche, pædagogisk udviklingskonsulent
- Fire enkeltpersonsinterviews med fire dagtilbudsledere.

Interviews foretaget i Horsens Kommune:

- Interview med Anne Bust, chef for dagtilbudsområdet
- Interview med Susanne Pedersen, udviklingskonsulent i TEfL
- Gruppeinterview med to dagtilbudsledere og tre assisterende ledere
- Gruppeinterview med tre pædagoger.

Interviews foretaget i Vallensbæk Kommune:

- Gruppeinterview med Dennis Danielsen, centerchef, og Niels Brockenhuus, faglig leder
- Gruppeinterview med Nageen Akhtar Khokhar, udviklingskonsulent, og Julie Smed Jensen, musik- og kulturfagskonsulent
- Tre enkeltpersonsinterviews med tre dagtilbudsleder.

Interview med vidensproducenter på dagtilbudsområdet

Formålet med at interviewe vidensproducenterne på dagtilbudsområdet var blandt andet at blive klogere på, hvem vidensproducenterne anser som deres målgrupper, hvilke kommunikationsveje vidensmiljøerne bruger for at nå ud til målgruppen, samt hvilke overvejelser de gør sig om, at den producerede viden bliver bragt i spil i virkeligheden. Under interviewene spurgte DEA til følgende temaer: 1) målgrupperne for vidensproduktionen, 2) ansvar og rollefordeling, 3) formidling og omsætning af den forskningsbaserede viden, 4) barrierer for vidensspredning og 5) anbefalinger til en mere vidensinformeret pædagogisk praksis.

Følgende repræsentanter fra de vidensproducerende miljøer er interviewet:

- Annegrethe Ahrenkiel, lektor, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet
- Charlotte Ringsmose, professor mso, DPU, Aarhus Universitet
- Laila Kjærbæk, lektor, Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet
- Andreas Rasch-Christensen, forsknings- og udviklingschef, VIA
- Lene Søborg, ansvarshavende redaktør, Børn&Unge.

Udvikling af anbefalinger

Rapportens anbefalinger er udarbejdet på en workshop i januar 2018, hvor både pædagoger, dagtilbudsledere, pædagogiske konsulenter og områdechefer fra de deltagende kommuner sammen med forskere på dagtilbudsområdet var inviteret til at deltage. På workshoppen blev de første resultater fra DEAs analyse fremlagt sammen med et løst udkast til anbefalinger til en vidensinformeret pædagogisk praksis. Udkastet til anbefalinger blev herefter kvalificeret og videreudviklet af workshopdeltagerne. Følgende personer deltog på DEAs workshop, hvor anbefalingerne blev videreudviklet:

- Lektor, Syddansk Universitet
- Adjunkt, VIA
- Ph.d., University College Lillebælt
- Ph.d., Professionshøjskolen Absalon
- Institutchef, Professionshøjskolen Metropol
- Faglig leder, Vallensbæk Kommune
- Assisterende leder, Horsens Kommune
- Assisterende leder, Horsens Kommune
- Dagtilbudsleder, Horsens Kommune
- Dagtilbudsleder, Horsens Kommune
- Dagtilbudschef, Horsens Kommune
- Pædagog, Horsens Kommune
- Pædagogisk konsulent, Horsens Kommune (validerede anbefalinger rettet mod konsulentniveau efterfølgende på grund af sygdom)
- Pædagogisk udviklingskonsulent, Herning Kommune
- Institutionsleder, Herning Kommune

- Institutionsleder, Herning Kommune
- Institutionsleder, Herning Kommune.

DEA står bag workshoppen, mens konsulentbureauet Cumuli står for procesdesign, facilitering samt design af illustrationer til udvalgte anbefalinger. DEA bærer det fulde ansvar for alle anbefalingerne, som præsenteres i denne rapport.

Analysens udsigelseskraft og blinde pletter

Anden del af nærværende rapport handler om udfordringer og drivere i arbejdet med at understøtte arbejdet med en vidensinformeret pædagogisk praksis på dagtilbudsområdet i de fire medvirkende kommuner. I analysen er også inddraget kvantitativt materiale udgivet af EVA (2016), som er repræsentativt for henholdsvis pædagogiske konsulenter og pædagoger landet over, samt anden relevant litteratur på området. På baggrund af det anvendte datamateriale afgrænses analysens udsigelseskraft til at sige noget om de fire medvirkende kommuner. Analysen har altså ikke til hensigt at generalisere og udbrede analysens resultater til resten af landet. Idet analysen belyser arbejdet med at skabe de rette betingelser for en vidensinformeret pædagogisk praksis i fire meget forskellige kommuner spredt ud over Danmark, er det dog DEAs forhåbning, at analysens resultater kan inspirere andre kommuner i deres arbejde med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis.

Rapportens tredje del består af en række anbefalinger, der er udvundet af resultaterne fra anden del af analysen og derefter valideret og justeret på en workshop som beskrevet ovenfor. Anbefalingerne er rettet mod henholdsvis områdechefer, konsulenter, dagtilbudsledere, forskere og politikere på både kommunalt og nationalt niveau. Formålet med anbefalingerne er først og fremmest at inspirere kommuner og forskere landet over i deres arbejde med at understøtte en vidensinformeret pædagogisk praksis. Idet anbefalingerne hovedsageligt er udvundet fra de fire casekommuner, er det hensigten, at anbefalingerne ikke nødvendigvis kan overføres direkte til andre kommuner som en én-til-én-overførsel, men at læseren selv må omsætte anbefalingerne til egen kontekst, i det omfang det er nødvendigt.

Nærværende undersøgelse stiller skarpt på rammerne for vidensspredning og rammerne for arbejdet med en vidensinformeret pædagogisk praksis med fokus på samspillet mellem forvaltning og dagtilbud. Det er derfor *ikke* hensigten at sige noget om, hvilke pædagogiske metoder eller hvilken viden der skaber mest læring og trivsel for børnene i praksis. På baggrund af det indsamlede datamateriale kan DEA *ikke* sige noget om, hvilke pædagogiske eller evidensbaserede metoder der fungerer bedst i praksis. Men undersøgelsen kan derimod sige noget om, hvilke rammer der bidrager til at skabe de optimale mulighedsbetingelser for, at en vidensinformeret pædagogisk praksis kan skabes.

I indeværende undersøgelse har DEA valgt ikke at interviewe det pædagogiske personale ud fra et hensyn om ikke at ville tage tid fra personalets tid med børnene. Pædagogernes stemme indgår i stedet i rapporten gennem en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt landets pædagoger. Den kvalitative del af pædagogernes perspektiv er derfor en blind vinkel i denne rapport, men pædagogernes perspektiv står derimod stærkt med inddragelsen af EVAs spørgeskemaundersøgelse (2016) om forskningsinspireret pædagogisk praksis foretaget blandt landets pædagoger. Desuden har én pædagog deltaget i workshoppen, hvor denne blandt andet har bidraget til at kvalificere anbefalingerne rettet mod dagtilbudslederne.⁹ En oplagt opfølgning på denne undersøgelse kunne for eksempel være observationsstudier af den pædagogiske praksis for at få højere grad af indsigt i, hvordan man i dagtilbuddene arbejder med at skabe en vidensinformeret pædagogisk praksis.

⁹ DEA har dog interviewet tre pædagoger i Horsens Kommune på kommunens eget initiativ.

Det analytiske arbejde

Resultaterne i nærværende rapport er fremkommet gennem et analytisk arbejde, som bestod af flere faser beskrevet nedenfor.

- **Fase 1: Deskresearch af eksisterende litteratur.** Indledningsvist blev der gennemført en deskresearch for at få viden om, hvilken viden der allerede var på området. På baggrund af deskresearchen blev der udarbejdet en projektbeskrivelse med en række hypoteser.
- **Fase 2: Indsamling og bearbejdning af empiri.** Dvs. at en række interviews blev gennemført, hvorefter alle interviews blev lyttet igennem og renskrevet.
- **Fase 3: Læsning af empiri og udvælgelse af fremtrædende udsagn.** Dvs. at alt det empiriske materiale blev læst igennem for at skabe et overblik over materialet. Herefter blev fremstående udsagn udvalgt til en særlig samling af vigtige informationer og budskaber.
- **Fase 4: Analytisk gennemgang af de fremstående udsagn samt den fremstående litteratur på området.** Dvs. at der på baggrund af de fremstående udsagn fra empirien samt viden fra eksisterende litteratur blev identificeret en række analytiske pointer, som enten gik igen i materialet eller var af særligt fremstående karakter.
- **Fase 5: Rapportskrivning.** På baggrund af de identificerede analytiske pointer blev der skrevet et udkast til en rapport, som beskriver både vidensnetværket, de udfordringer, der præger arbejdet med at skabe rammerne for en vidensinformeret pædagogisk praksis, de drivere, som fremmer en vidensinformeret pædagogisk praksis, og anbefalingerne til en mere vidensinformeret pædagogisk praksis.
- **Fase 6: Kvalificering og videreudvikling af anbefalinger.** Udkastet til anbefalinger til en mere vidensinformeret pædagogisk praksis blev kvalificeret og videreudviklet på en workshop, som beskrevet i tidligere afsnit om workshopen.
- **Fase 7: Opsamling på workshoppens output.** På baggrund af output fra workshopen blev der arbejdet videre med den endelige rapport.

Litteratur

Andersen, P.Ø. (2007). *Pædagogens praksis*. Hans Reitzels Forlag.

Bayer, M., & Brinkkjær, U. (2006). *Pædagogers vidensformer og karrierebaner*. BUPL.

Bohm, Signe (2016) "Ny viden når ikke ud i børnehaven". I: *Politiken*. D. 19.09.16

Bondebjerg, A., Jessen, A., Larsen, T.C., Schunck, N., & Vestergaard, S. (2017). *Forskningskortlægning og -vurdering af skandinavisk dagtilbudsforskning for 0-6-årige i året 2015*. Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning, DPU, Aarhus Universitet.

Christoffersen, M., Højen-Sørensen, A., & Laugesen, L. (2014). *Daginstitutionens betydning for børns udvikling. En forskningsoversigt*. SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (nu VIVE).

Dalsgaard, C., Jordan, A., & Petersen, J. (2016). *Dagtilbudsområdet – kortlægning af kommunernes personaleforbrug og strukturelle vilkår*. KORA (nu VIVE).

EVA (2016). *Forskningsinspireret pædagogisk praksis. Tabelrapport*. EVA.

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blasé, K.E., Friedman, R.M., & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of South Florida, <http://ctndisseminationslibrary.org/PDF/nirnmonograph.pdf>.

Gibbons et al. (1994). *The New Production of Knowledge*. SAGE Publications

Gieryn, T.F. (1983). *Boundary-work and the demarcation of science from non-science: Strains and interests in professional ideologies of scientists*. American Sociological Review, 48(6), 781-795.

Gronau, N. (2012). *Modeling and Analyzing knowledge intensive business processes with KMDL*. GITO mbH Verlag.

Højholt, C. (2007). *Pædagogers faglighed og viden – i relation til børns læring i børnehaven*. Vera, nr. 39.

Jespersen, C. (2006). *Socialt udsatte børn i dagtilbud*. Arbejdspapir, Social arv 01. Socialforskningsinstituttet.

Kim, S., Hwang, H., & Suh, E. (2003). *A process-based approach to knowledge-flow analysis: a case study of a manufacturing firm*. Knowledge and Process Management, 10, 260-276.

Kirk, S.A., & Reid, W.J. (2002). *Science and Social Work: A Critical Appraisal*. Columbia University Press.

Newman, B.B., Conrad, K., & Carter, A. (2010). *Knowledge Flow Modeling and Analysis with Focus on Enabling Actions and Decisions within the Business Process*. 44th Hawaiian International Conference on System Sciences.

Neumann, F. (2015). *Analyzing and Modeling Interdisciplinary Product Development*. Springer.

Nutley, S., Walter, I., & Davies, H.T.O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Policy Press.

OECD (2003). *New Challenges for Educational Research*. OECD.

Plum, M. (2017). *I mangetydighedens mellemrum. Om pædagogers daglige vidensprocesser*. Københavns Universitet.

Rambøll (2015). *Analyse af vidensspredning. Spredning af forsknings- og udviklingsviden med relevans for grundskolens praksis*. Rambøll.

Rasmussen, J., & Holm, C. (2012). *In Pursuit of Good Teacher Education: How Can Research Inform Policy?* *Reflecting Education*, 8(2), 62-71.

Rodway, J. (2015). *Connecting the dots: Understanding the flow of research knowledge within a research brokering network*.

Sunesen, M.S.K. (2016). *Læreres og pædagogers oplevede læringsudbytte af et pædagogisk kompetenceudviklingsforløb – med inklusion som eksempel*. DPU, Aarhus Universitet.

Togsverd, L., Jørgensen, H., Rothuizen, J. & Weise, S. (2017) *Viden i spil i daginstitutioner*. Forlaget DPP

Undervisnings- og Forskningsministeriet (2009). *Aftale mellem regeringen (Venstre og Det Konservative Folkeparti), Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om en ny model for fordeling af basismidler til universiteterne*, <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/den-bibliometriske-forskningsindikator/BFIs-regler/aftale-om-basismidler-efter-resultat.pdf>.

Wahlgren, Bjarne (2009). *Transfer mellem uddannelse og arbejde*. Nationalt Center for Kompetenceudvikling.

Aagaard, K., Bloch, C., & Schneider, J.W. (2015). *Impacts of performance-based research funding systems: The case of the Norwegian Publication Indicator*. *Research Evaluation* 24(2), 106-117.

Tænk tanken DEA
Fiolstræde 44
1171 København K
www.dea.nu