

KATALOG

UDVIKLINGSVEJE MOD EN STÆRKERE FAGLIG REFLEKSIONSKULTUR I DAGINSTITUTIONERNE

Indsigter fra workshops med ledere, pædagogiske konsulenter og kommunale chefer på dagtilbudsområdet.

Kataloget er en del af projektet Fælles om Børnene, som gennemføres af Tænk tanken DEA med støtte fra LEGO Fonden.

Udarbejdet af
Lise Bendix Lanng, seniorkonsulent
Frederikke Lauridsen, projektassistent
Februar, 2026

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



BAGGRUND OG FORMÅL

Formålet med dette katalog er at konkretisere mulige tiltag og greb, som kan være med til at skabe en stærkere faglig refleksionskultur i daginstitutionerne. Der indgår både forslag, som kan igangsættes på kort sigt inden for de nuværende økonomiske rammer, og forslag som har et længere aftræk og vil kræve en udvidelse af ressourcerne.

Kataloget er en del af projektet Fælles om børnene og bygger videre på indsigter fra DEA's to analyser: [Udfordringsbilledet](#) (2024) som kortlagde, hvordan aktører på dagtilbudsområdet - pædagogisk personale, ledere, kommunale chefer, forskere, undervisere på pædagoguddannelsen og forældre - oplever udfordringerne i daginstitutioner, og [Udviklingsbilledet](#) (2025) som fulgte op og undersøgte, hvordan pædagogisk personale, ledere, kommunale chefer og forskere vurderer forskellige udviklingsmuligheder på området.

Kataloget fokuserer på, hvordan der kan arbejdes med at styrke den faglige refleksionskultur i daginstitutionerne, som én blandt flere perspektivrige veje til at styrke kvaliteten i daginstitutionerne.

Katalogets indsigter bygger på syv workshops med i alt 40 deltagere fra 28 forskellige kommuner. Deltagerne er pædagogiske ledere, pædagogiske konsulenter og kommunale chefer. De var inviteret til at give deres perspektiver på, hvordan drømmebilledet for daginstitutioner med en stærk faglig refleksionskultur ser ud, hvad de oplever som de største barrierer for at nå dertil, samt hvilke handlemuligheder, der kan bidrage til at overkomme barriererne. De indsigter, som DEA præsenterer her, afspejler ikke nødvendigvis alle deltageres perspektiver.

Tak til deltagerne, der har bidraget med engagement og idéer.

Kataloget har til hensigt at inspirere og kvalificere dialogen i kommunerne og skabe grundlag for fælles refleksion og handling på området.



HVORFOR SÆTTER VI FOKUS PÅ DEN FAGLIGE REFLEKSIONSKULTUR?

Kvaliteten i mange daginstitutioner er ikke god nok til at kunne imødekomme alle børns trivsel, læring og udvikling. I ni ud af ti daginstitutioner har kvaliteten brug for at blive styrket, hvis de skal kunne gøre en positiv forskel for børn i udsatte positioner (EVA og VIVE, 2023, 2025).

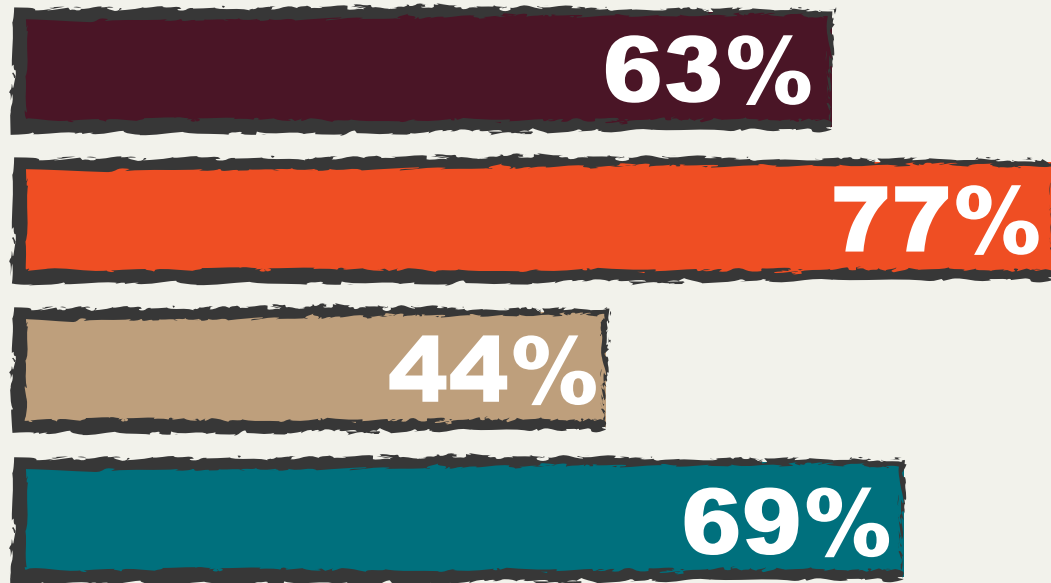
Et stærkt fagligt miljø i daginstitutionerne – og herunder en stærk faglig refleksionskultur blandt det pædagogiske personale og ledelsen - er en vigtig del af fundamentet for at sikre kvalitet i den pædagogiske praksis. Når vi sætter fokus på den faglige refleksionskultur, udspringer det af resultater fra analysen [Udviklingsbilledet](#) samt dialog med centrale interessenter på området. Analysen viste en bred enighed blandt aktører i og omkring daginstitutionerne om, at en mere fælles forståelse af kvalitet i den enkelte institution og en stærkere kultur for faglig feedback blandt det pædagogiske personale kan gøre en stor positiv forskel for kvaliteten i daginstitutionerne (se figurer).

En stærk faglig refleksionskultur kan blandt andet handle om, at det pædagogiske personale systematisk og kontinuerligt reflekterer over og evaluerer egen og fælles praksis – og det indebærer, at man i daginstitutionerne undersøger, hvorfor man handler, som man gør, hvordan det påvirker børnenes trivsel og udvikling, samt hvordan praksis kan udvikles.

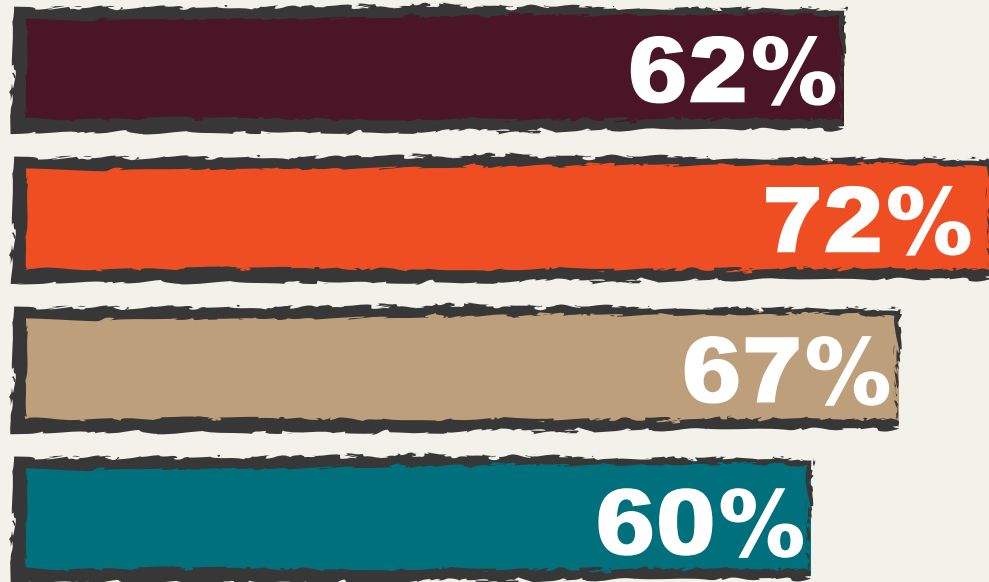
De deltagere, som gennem workshops har givet input til dette katalog, har arbejdet med udviklingsveje for en stærkere faglig refleksionskultur ud fra dette overordnede spørgsmål:

Hvad kan understøtte, at vi får en stærkere faglig refleksionskultur i daginstitutionerne med det formål at styrke det professionelle fællesskab og udvikle kvaliteten for børnene?

ANDEL, DER VURDERER, AT EN ØGET FÆLLES FORSTÅELSE AF KVALITET I DEN ENKELTE INSTITUTION, FX IFT. BØRNESYN OG LEG, VIL GØRE EN STOR POSITIV FORSKEL FOR KVALITETEN



ANDEL, DER VURDERER, AT DET VIL GØRE EN STOR POSITIV FORSKEL FOR KVALITETEN AT HAVE EN STÆRKERE KULTUR FOR, AT DET PÆDAGOGISKE PERSONALE LØBENDE GIVER HINANDEN FAGLIG FEEDBACK PÅ PÆDAGOGISK PRAKSIS



- Pædagogisk personale
- Pædagogiske ledere
- Forskere og undervisere
- Kommunale chefer

FIRE TEMAER SOM PÅVIRKER DEN FAGLIGE REFLEKSIONSKULTUR

På baggrund af de afholdte workshops med ledere, pædagogiske konsulenter og kommunale chefer står det klart, at en stærk faglig refleksionskultur i dagtilbuddene afhænger af mange forskellige faktorer. Derfor er der også mange mulige tilgange, der kan understøtte udviklingen. I dette katalog peger vi på en række handlemuligheder, der vurderes som centrale for at styrke refleksionskulturen i daginstitutionerne. Til kataloget har vi udvalgt forslag til handlemuligheder, som flere deltagere har peget på, og indsigterne er sammenkoblet på tværs af workshops med hhv. ledere, pædagogiske konsulenter og forvaltningschefer og formidlet under fire temaer:

- 1. Rammer og vilkår**
- 2. Ledelse og organisering**
- 3. Kultur og samarbejde**
- 4. Faglighed og kompetencer**

På de næste sider præsenteres indsigter fra de afholdte workshops for hvert tema med afsæt i denne struktur:

- Drømmescenarier – hvordan ser hverdagen ud, hvis vi lykkes med en stærkere refleksionskultur?
- Barrierer – hvad står i vejen for at nå dertil?
- Handlemuligheder – hvilke tiltag kan gøre drømmene til virkelighed?



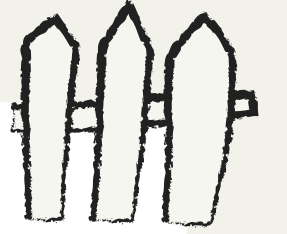
DRØMMESCENARIER

En hverdag i daginstitutionerne, hvor der er tilstrækkelig tid, økonomi og pædagogiske ressourcer til, at faglig refleksion over den pædagogiske praksis er en naturlig og systematisk del af arbejdet.



BARRIERER

Utilstrækkelige normeringer, mangel på pædagogisk uddannet personale og en stigende andel børn med særlige behov kan gøre, at hverdagen mange steder ikke rummer tilstrækkelige muligheder for udvikling af den pædagogiske praksis. Kompetenceudvikling nedprioriteres ofte, fordi det koster penge og bemanning. Samtidig oplever flere, at dagtilbudsområdet ikke har høj nok prioritet i kommunerne sammenlignet med andre områder.



HANDLEMULIGHEDER SOM KAN BIDRAGE TIL AT OVERKOMME BARRIERERNE:

Skab øget politisk fokus:

Der kan sættes større politisk og forvaltningsmæssigt fokus på, at tid om børnene er en investering i kvalitet. Det kan fx være som en del af et initiativ på dagtilbudsområdet lig skoleområdets "Sammen om skolen", hvor der gennem samarbejde og fælles ejerskab blandt centrale parter på området kan findes nye løsninger på de udfordringer, vi ser.

Afprøv skemalagt tid til faglig refleksion og forberedelse:

Der kan etableres lokale prøvehandling med fast refleksionstid i skemaet for det pædagogiske personale, fx 1 time ugentligt. Den skemalagte tid kan fx bruges på udvikling og planlægning af pædagogiske tiltag (herunder tilgange til at favne børn i udsatte positioner), systematiske observationer og dataarbejde samt forberedelse af møder, evalueringer og kompetenceudvikling.

Prioriter en højere andel pædagogisk uddannet personale i daginstitutionerne:

Andelen af pædagoger og pædagogiske assistenter i daginstitutionerne kan øges, så faglige refleksioner i højere grad kan være fagligt forankrede.

Lav undersøgelser af muligheder og praksis for faglig refleksion og forberedelse:

Der kan laves undersøgelser af rammerne for forskellige velfærdsprofessioners muligheder for at tilrettelægge arbejdstid med fokus på rammerne for faglig refleksion og forberedelse, for at skabe opmærksom på vilkårene.

Skab mere ensartede rammer for tid til faglig refleksion:

Der kan laves mere ensartede rammer for daginstitutioner på tværs af kommuner, fx i forhold til tid til forberedelse og muligheder for refleksion, så faglig udvikling kan prioriteres højere i hverdagen.

Lav kommunale og institutions-specifikke retningslinjer for anvendelsen af skemalagt tid til faglig refleksion og forberedelse:

Retningslinjerne kan tydeliggøre rammer og forventninger til, hvordan tiden anvendes.

Prioriter bedre normeringer i daginstitutionerne:

Normeringen kan øges, så det pædagogiske personale lettere kan få mulighed for systematisk at prioritere tid til faglig refleksion og forberedelse uden at gå på kompromis med den pædagogiske kvalitet for børnene – også selvom der er fravær blandt personalet.

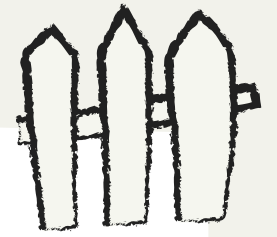
DRØMMESCENARIER

En ledelse i daginstitutionerne, som kan skabe en tydelig faglig retning for den pædagogiske praksis og prioritere faglig refleksion som en fast del af hverdagen, med afsæt i stærke lederkompetencer og læringsfællesskaber med andre ledere. Lederen går foran i udviklingen af et fagligt fællesskab og en stærk refleksions- og evalueringskultur. Lederen er tæt på praksis, tilgængelig i hverdagen og har et solidt fagligt fundament.



BARRIERER

Faglig ledelse opleves ikke at fylde nok i daginstitutionerne og i kommunerne. Nogle ledere er for langt fra den pædagogiske praksis, har for mange administrative og driftsmæssige opgaver samt mangler fx kompetencer til at strukturere og facilitere fælles faglige refleksionsrum i daginstitutionerne.



HANDLEMULIGHEDER SOM KAN BIDRAGE TIL AT OVERKOMME BARRIERERNE:

Gør faglig refleksion til et fælles anliggende på dagtilbudsområdet i kommunerne:

Arbejdet med faglig refleksion kan være et fælles anliggende og praktiseres i hele ledelseskæden – fra politisk niveau til den pædagogiske praksis.

Skab rum for dialog om forståelser af kvalitet i kommunerne:

Der kan arbejdes for øget dialog mellem daginstitutioner, forvaltning og politisk niveau i kommuner m forståelser af kvalitet og tilgange til at skabe sammenhæng mellem politik, strategi og praksis på dagtilbudsområdet.

Priorité uddannelse af ledere:

Der kan gennemføres lederuddannelser og efteruddannelse for pædagogiske ledere med fokus på facilitering og organisering af fælles faglig refleksioner og faglig udviklingskultur i daginstitutionerne.

Priorité tid og trivsel i ledelsen af daginstitutioner:

Faglig ledelse i daginstitutioner kan i højere grad anerkendes som en selvstændig opgave med tydelig prioritering, adgang til støttefunktioner og politisk opmærksomhed på ledernes arbejdsvilkår.

Anvend funktionsbeskrivelser for faglig ledelse:

Der kan skabes tydelige rammer og forventninger til faglig ledelse – herunder arbejdet med at skabe en faglig refleksionskultur - gennem en fælles funktionsbeskrivelse, der bruges aktivt i dialog mellem leder og forvaltning.

Tilbyd sparring og mentorordninger mellem pædagogiske ledere:

Erfarne ledere af daginstitutioner kan støtte nye i at udvikle refleksionspraksis, fx gennem ledelsesmakkerordninger.

Etabler systematisk sparring og læringssamtaler som en del af tilsyn:

Der kan gennemføres læringssamtaler efter tilsyn, hvor ledere drøfter egne udfordringer og succeser med forvaltningschefer, kollegaer og konsulenter – med data og selvevaluering som afsæt.

Udbyg ledelses- og konsulent-netværk:

Der kan skabes netværk for ledere og konsulenter på tværs af institutioner og kommuner med fokus på erfaringsudveksling om tilgange til at arbejde med en reflekterende praksis. Afsættet kan fx være konkrete ledelsesdilemmaer og praksisnære oplæg fra pædagogiske ledere.

Brug video og observation som læringsredskab:

Der kan anvendes videoobservationer af ledelsessituationer som grundlag for refleksion og fælles læring, understøttet af kommunale konsulenter.

Skab faste strukturer for refleksion i daginstitutionernes hverdag:

De enkelte institutioner kan etablere refleksionsgrupper for det pædagogiske personale, faste dagsordener til fælles møder og årshjul, der understøtter faglige drøftelser – med økonomisk og faglig støtte fra forvaltningen.

DRØMMESCENARIER

En arbejdskultur i alle daginstitutioner præget af nysgerrighed, tillid og psykologisk tryghed, hvor det er naturligt at give og modtage feedback på den pædagogiske praksis og reflektere sammen med kollegaer. Der peges på, at en sådan kultur formentlig kan styrke fagligheden, arbejdsglæden, reducere sygefravær og bidrage til fastholdelse af medarbejdere.



BARRIERER

I nogle daginstitutioner kan tætte, relationsbårne samarbejdsformer gøre det vanskeligt at etablere en åben faglig refleksionskultur, hvor personalet trygt kan udfordre hinanden professionelt. Når feedback opleves som personlig kritik, bliver samarbejdet sårbart, og det faglige rum indsnævres. Høj personaleomsætning kan yderligere skabe ustabilitet og hæmme kontinuiteten i det pædagogiske arbejde. Samtidig kan en stærk lighedskultur, hvor alle synspunkter vægtes ens, udfordre fokus på faglighed og gøre det vanskeligere at fordele roller og ansvar i den pædagogiske praksis.



HANDLEMULIGHEDER SOM KAN BIDRAGE TIL AT OVERKOMME BARRIERERNE:

Tilbyd konsulentstøtte og konkrete metoder:

Konsulenter kan i højere grad støtte ledere i at anvende metoder, der skaber struktur i refleksionsarbejdet, og tilbyde sparring, når lederne efterspørger det. Der ses behov for mere lettilgængelige metoder til evaluering og feedback, som kan tilpasses det enkelte dagtilbud.

Afhold fælles kompetenceforløb for hele personalet:

Der kan gennemføres fælles kurser og læringsforløb, hvor hele personalegruppen får redskaber til at arbejde med faglig sparring og feedback i den pædagogiske praksis.

Indfør faste feedbackrutiner i hverdagen:

Feedback og sparring kan gøres til en mere naturlig del af arbejdet gennem fx planlagte feedbacksamtaler og fælles personaledage med øvebaner for, hvordan faglig sparring kollegaer imellem kan foregå. Her kan indgå øvelser, rollespil og refleksionsværktøjer, så det opleves som mere trygt og konstruktivt at give og modtage feedback.

Udarbejd et fælles kollegasyn:

Der kan i fællesskab laves tydelige forventninger til, hvordan man samarbejder, giver feedback og håndterer faglige uenigheder i den enkelte daginstitution – som afsæt for en professionel kultur.

Frem nye samarbejdsrelationer og perspektiver:

Der kan arbejdes med rokader i personalegruppen, når det er gavnligt, og samarbejde på tværs af stuer for at skabe nye perspektiver, mindske berøringsangst og styrke læring i fællesskab.

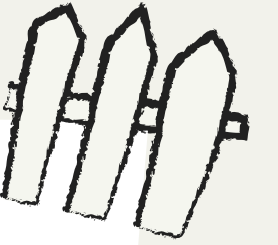
DRØMMESCENARIER

En hverdag i daginstitutionerne præget af høj faglighed og et fælles sprog om kvalitet som afsæt for faglige refleksioner. Det pædagogiske personale skal have redskaber og et fælles fagligt fundament for at reflektere sammen, så alle – uanset uddannelsesbaggrund – kan bidrage ud fra et tydeligt blik for børnenes perspektiv. Pædagogerne har en særlig rolle i at gå forrest i udviklingen af det faglige fællesskab – understøttet og faciliteret af ledelsen. Drømmen er også mere kompetenceudvikling, som er tæt koblet til praksis, så læring og refleksion lettere kan blive en naturlig del af arbejdet med børnene.



BARRIERER

Der er mangel på pædagogisk uddannet og fagligt stærkt personale. Rekrutteringsudfordringer betyder, at mange institutioner må ansætte personale uden pædagogisk uddannelse, og samtidig opleves nogle nyuddannede pædagoger som usikre i rollen og med behov for meget støtte for at omsætte teori til praksis. Der mangler en mere fælles forståelse af kvalitet i nogle daginstitutioner, samt en forståelse af hvad faglig refleksion og feedback omfatter.



HANDLEMULIGHEDER SOM KAN BIDRAGE TIL AT OVERKOMME BARRIERERNE:

Uddan og priorité faglige specialister for arbejdet med en reflekterende pædagogisk praksis i institutionerne:

Faglige specialister blandt det pædagogiske personale kan facilitere refleksionsprocesser og støtte kolleger i praksis.

Udarbejd og del materialer om faglig refleksion:

Der kan udarbejdes og deles materialer (fx videoer, guides, cases) målrettet daginstitutionerne, der viser, hvordan faglig refleksion kan integreres i hverdagen, og hvordan kommuner arbejder målrettet med det.

Gennemfør praksisnær og fælles kompetenceudvikling:

Der kan tilbydes fælles kompetenceforløb for hele personalegruppen med fokus på at integrere faglig refleksion i hverdagen.

Etabler målrettede uddannelses-tilbud til ledere:

Der kan udvikles nye efter- og videreuddannelser for ledere på dagtilbudsområdet med fokus på faglig ledelse og refleksion i praksis, fx master- eller diplomforløb, der bygger videre på eksisterende uddannelser og kobles til praksis.

Brug tilsyn og forvaltning mere aktivt til faglig udvikling:

Faglig refleksion kan gøres til en integreret del af tilsynet i daginstitutionerne. Kommunale konsulenter kan fx facilitere læringssamtaler, deltage i personalemøder og følge op på, hvordan institutioner arbejder med evaluering og refleksion.

Styrk videndeling og mentorordninger:

Der kan skabes samarbejde på tværs af institutioner gennem kollegiale besøg, supervision og mentorordninger, hvor man lærer af hinanden og giver positiv feedback.

Brug observation og data til målrettet faglig refleksion:

Der kan anvendes validerede redskaber og observationer til at vurdere og udvikle den pædagogiske kvalitet i hverdagen for at skabe fælles indsigt i kvaliteten og danne baggrund for at arbejde med konkrete mål og forbedringer for børnene.

Øg andelen af pædagogisk uddannet personale i daginstitutionerne:

Mere uddannet personale kan skabe et stærkere fælles fagligt fundament i daginstitutionerne og bedre muligheder for, at pædagogisk personale kan sætte faglig retning og fungere som rollemodeller for kollegaer uden pædagogisk uddannelse.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL KOMMUNALE FORVALTNINGER OG LEDELSEN I DAGINSTITUTIONERNE

- Hvilke “drømmescenarier” for en faglig refleksionskultur har vi i de enkelte daginstitutioner og i vores kommune – og hvad oplever vi, at der især står i vejen for, at vi når dertil?
- Hvilke handlemuligheder fra kataloget giver mest mening i vores lokale kontekst – og hvorfor? Hvilke handlemuligheder arbejder vi allerede med, som vi kan bygge videre på?
- Hvordan kan rammer eller systematikker (fx årshjul, funktionsbeskrivelser, læringssamtaler) styrke refleksionsarbejdet i daginstitutionerne i vores kommune eller daginstitution?
- Hvordan kan vi i forvaltningen understøtte lederne bedre i deres arbejde med faglig refleksion – fx gennem netværk, sparring eller konsulentstøtte?
- Hvordan kan vi som ledelse i daginstitutionerne gå foran i at skabe en kultur, hvor det pædagogiske personale lettere kan give og modtage faglig feedback på den pædagogiske praksis?

