

# Pædagogiske læreplaner som redskab til evaluering, læring og kvalitetsudvikling?

**Poul Skov Dahl**  
Chefkonsulent hos NIRAS

**Uddannelse:**  
Ph.d.

**Hanne Nielsen**  
Chefkonsulent hos NIRAS

**Uddannelse:**  
Cand. mag.

**Den nyligt afsluttede, landsdækkende evaluering af loven om pædagogiske læreplaner har vist, at pædagogiske læreplaner indtil nu har været en faglig succes i dagtilbuddene. Men den viser også, at evalueringsarbejdet endnu spiller en begrænset rolle i arbejdet. Hvis de pædagogiske læreplaner fremadrettet skal forblive en succes og medvirke til at udvikle den pædagogiske praksis, er evalueringskapacitet et vigtigt omdrejningspunkt. Med systematisk evaluering som en integreret del af arbejdet med de pædagogiske læreplaner har de - som en form for "systemtæknings-redskab -" potentiale til at være løftestang for organisatorisk læring i dagtilbuddet - den læring, som er en forudsætning for kvalitetsudviklingen af den pædagogiske praksis. Vi sætter i denne artikel fokus på sammenhængen mellem pædagogiske læreplaner, evaluering og organisatorisk læring i dagtilbuddene.**

### Introduktion

I moderne organisationsteorier arbejdes ofte ud fra forestillingen om, at en stadigt mere kompleks og dynamisk verden forudsætter, at organisationer løbende udvikler og tilpasser sig både hinanden og deres omgivelser. En måde organisationer kan udvikle og tilpasse sig på er gennem *læring* – eller med andre ord ved at ændre rutiner på baggrund af de erfaringer, som gøres undervejs i arbejdet. (March, 1995). Set i det lys skal evalueringer sikre grundlaget for læring, som igen sikrer grundlaget for udvikling.

Man kan betragte dagtilbuddene som moderne organisationer, hvori det pædagogiske arbejde kontinuerligt skal udvikles og tilpasses, så det understøtter, børnenes leg, læring og trivsel og de forskellige forudsætninger og erfaringer, børn hver især bringer med sig. For så vidt organisationer formår at løfte den læring, som sker for de enkelte medarbejdere eller teams i det daglige arbejde, til en kollektiv læring i organisationen, vil vejen i højere grad være banet for kvalitetsudvikling af praksis. Netop kvalitetsudvikling af dagtilbud er sat på dagsordenen af regeringen, som har sat flere **millioner kroner** af til en særlig indsats de kommende fire år.

Dagtilbuddene har allerede ét af redskaberne til kvalitetsudvikling, nemlig de lovbestemte pædagogiske læreplaner. I dagtilbuddenes arbejde med de pædagogiske læreplaner og understøttelsen af børns tidlige læring er dokumentation og evaluering et vigtigt element. Dette

evalueringselement ser vi som en væsentlig forudsætning for at kunne sikre organisatorisk læring og dermed kvalitetsudvikling af den pædagogiske praksis.

Men foruden evalueringsarbejdet, som det praktiske redskab til at understøtte læring i organisationer, er der andre forudsætninger, som skal være til stede i en organisation, for at der kan sikres læring på alle niveauer. Peter Senge (1990) peger på systemtænkning som *den femte disciplin*. For at se hele systemet (organisationen) og ikke bare enkelte brudstykker, må der opbygges en samlet mængde viden, der får de generelle mønstre til at stå klarere. Man må forstå helheden og sammenhængen i organisationer, så man bliver i stand til at afdække årsagerne bag de virkninger, man observerer (Senge, 1990). I forlængelse heraf ser vi de pædagogiske læreplaner som et redskab til i praksis at indføre en sådan systemtænkning i dagtilbuddene. De pædagogiske læreplaner er ikke planer for de enkelte barns læring, men skal fokusere på dagtilbuddets arbejde med at fremme læring i den samlede børnegruppe. De handler om se på dagtilbuddets pædagogiske praksis i sin helhed.

Spørgsmålet er, om dagtilbuddene i praksis udnytter de pædagogiske læreplaners potentiale til at være springbræt til organisatorisk læring i tilbuddet? Fokus rettes mod, hvilke udfordringer og muligheder dagtilbuddene har for at fremme organisatorisk læring som led i arbejdet med de pædagogiske læreplaner.

### Artiklens empiriske grundlag

Belysningen af forudsætningerne for læringen i dagtilbud tager afsæt i resultaterne af den nationale *Evaluering af loven om pædagogiske læreplaner* (Nielsen et al. 2008 og Sloth et al. 2006). NIRAS Konsulenterne har haft projektledelsen på evalueringen, som er gennemført i samarbejde med UdviklingsForum, Anvendt Kommunalforskning og Danmarks Evalueringsinstitut i perioden januar 2006 til marts 2008. Der er tale om et omfattende empirisk materiale, som omfatter spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interview med forvaltningschefer på børneområdet, daginstitutionsledere samt formænd for forældrebestyrelser. Derudover er der gennemført casestudier i kommuner og dagtilbud, som i de udvalgte kommuner omfatter kvalitative interview med formanden for børne- og ungeområdet, forvaltningschefen for børneområdet, medarbejdere i forvaltningen og dagtilbudsledere. I de udvalgte dagtilbud omfatter casestudierne interview med dagtilbudslederen, medarbejdere i dagtilbuddet, forældre – herunder repræsentanter fra forældrebestyrelsen samt børnehaveklasseledere på aftagerskoler.

Vi bringer udvalgte resultater af evalueringen i spil i forhold til et teoretisk afsæt om evaluering og organisatorisk læring – herunder forudsætningerne herfor.

### Formålet med de pædagogiske læreplaner?

Med lovgivningen om de pædagogiske læreplaner i 2004 kom et skærpet fokus på børns læring i dagtilbud, ligesom loven også affødte et krav om en øget planlægning, skriftlighed og ikke mindst dokumentation og evaluering i dagtilbuddene. Konkret beskriver den pædagogiske læreplan det enkelte dagtilbuds pædagogiske arbejde inden for seks lovbestemte temaer i form af lokale mål, aktiviteter, metoder, og hvordan der arbejdes med dokumentation og evaluering af indsatsen. I praksis skal dagtilbuddene årligt gennemføre en evaluering af den pædagogiske læreplan i forhold til de mål, dagtilbuddet har opstillet for det pædagogiske arbejde. På kommunalt niveau skal kommunalbestyrelsen drøfte og godkende dagtilbuddenes evalueringer.

De pædagogiske læreplaner er dermed et udtryk for, at dagtilbuddene - gennem opstilling af mål for børnegruppens læring, tydeliggørelse af, hvilke aktiviteter og metoder der skal lede frem til målene, dokumentation og evaluering af, om dette sker som forventet - skal arbejde mere systematisk med læring og udvikling af egen praksis og organisation.

Loven om pædagogiske læreplaner er primært rettet mod dagtilbudsniveauet og i mindre omfang mod det kommunale niveau fremme af læring og udvikling af dagtilbudsområdet som helhed. Ikke desto mindre giver dagtilbuddenes evalueringer kommunalforvaltningen og kommunalbestyrelsen mulighed for at få indblik i dagtilbuddenes praksis og indsatsområder. De pædagogiske læreplaner kan med andre ord blive et oplagt redskab til dialog mellem kommune og dagtilbud fx i forbindelse med tilsyn. De kan danne grundlag for udpegning af kommunale mål og indsatsområder på dagtilbudsområdet og måske endog blive et redskab til at implementere kommunale politikker på dagtilbudsområdet gennem udvalgte indsatsområder, som dagtilbuddene skal sætte fokus på.

### Hvad siger teorien om læring i organisationer?

Systemtænkning (helhedstænkning) er som nævnt, ifølge Senge (1990), en forudsætning for, at læring kan ske i organisationen. I det følgende ser vi nærmere på, hvad der konkret kendetegner og definerer organisatorisk læring.

De fleste definitioner på organisatorisk læring omfatter både en videns- og en handlingskomponent (Jacobsen & Thorsvik, 2002). *Videnskomponenten* indebærer, at en organisation har evnen til at:

indsamle erfaringer om, *hvordan* organisationens egen indsats fungerer og virker (fx at et forløb eller en indsats har fungeret godt eller skidt), analysere, *hvorfor* noget har fungeret godt eller skidt, finde frem til *ændrede handlemåder*.

Derudover indebærer *handlingskomponenten*, at organisationen faktisk formår at *ændre sin adfærd* på baggrund af de indsamlede erfaringer.

Det centrale for organisatorisk læring er altså, at erfaringer skal erkendes og udbredes til organisationen, så de ikke blot eksisterer i hovederne på udvalgte medarbejdere (Nonaka 1994). På den baggrund er der skabt et grundlag for at ændre de handlinger, der sker i organisationen.

Dette betyder også, at kommunikation i en organisation er afgørende for, at indsamlede erfaringer – fx gennem evalueringer – kan formidles til alle medarbejdere, at den kollektive viden kommunikeres på en måde, der sikrer, at strategisk vigtige beslutninger træffes på baggrund af hidtidige erfaringer. Med denne anvendelse kan den indsamlede viden omsættes til handling. Denne definition af organisatorisk læring peger endvidere på, at læring ikke kun refererer til resultatet af handlinger, men i høj grad også kan referere til en tilpasningsproces – dvs. at læring ikke alene sker, når præstationerne er forbedret – fx når der registreres en øget læring blandt børn i dagtilbud – men også sker undervejs i arbejdet med at forbedre præstationerne (March, 1995).

I en del af teorien om læring i organisationer lægges der vægt på, at den form for læring, der finder sted i en organisation, kan antage forskellig form (Argyris og Schön, 1996). Det kan være forskelligt, hvor dybt den organisatoriske læring 'stikker' – dvs. om den organisatoriske læring udelukkende vedrører refleksion i de umiddelbare handlinger i hverdagen, eller om læringen også vedrører refleksion over grundlæggende styrende værdier, der ligger til grund for handlingerne i en organisation. Her skelnes der ofte i teorien mellem enkeltkredslæring og dobbeltkredslæring.

*Enkeltkredslæring* er kendetegnet ved den læring, som sker, når vi justerer vores adfærd gennem refleksion i selve handlingen i hverdagen.

*Dobbeltkredslæring* omfatter også læring, som vedrører refleksion over de styrende værdier grundlæg-

gende opfattelser, der ligger til grund for handlingsmønstre i organisationen.

Som ordet antyder, er enkeltkredslæringen mere 'overfladisk' end dobbeltkredslæringen. Fordelene ved enkeltkredslæring er, at denne ikke er lige så resourcekrævende som dobbeltkredslæring. Samtidig kan enkeltkredslæring være fyldestgørende, hvis det handlingsrepertoire, som følger af organisations grundlæggende værdier og forestillinger, kan løse de udfordringer, som en organisation står over for. Men enkeltkredslæring kan i sagens natur også være tilstrækkeligt, hvis organisationens grundlæggende værdier og forestillinger ikke anviser handlemuligheder, der kan løse de problemstillinger en organisation står over for. Dobbeltkredslæring sker, når organisationen er i stand til at reflektere over, *hvorfor* man handler som man gør, og ikke kun *hvordan* man handler.

### **Evaluering og organisatorisk læring i dagtilbud – to sider af samme sag?**

Evaluering defineres ofte med Evert Vedungs (1998) begreber, som *en systematisk retrospektiv vurdering af gennemførelse, præstationer og udfold af offentlig politik, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske beslutnings-situationer.*" Betragter vi evaluering i et læringsperspektiv (Dahler-Larsen 2003), har evaluering i forlængelse heraf til formål at udvikle praksis ved at skabe synlighed om, hvilke processer der medvirker til at fremme eller hæmme indfrielsen af målene i den pædagogiske læreplan.

I dette lys er evaluering og organisatorisk læring i høj grad relaterede størrelser, for så vidt evaluering bliver et integreret og formaliseret element i dagtilbuddets daglige praksis og tilrettelægges på en sådan måde, at erfaringer deles mellem medarbejdere. Herigennem kan der udvikles en kultur, som skaber organisatorisk læring. Den planlægning, skriftlighed og refleksion som arbejdet med de pædagogiske læreplaner forudsætter, er netop et godt udgangspunkt for at kunne efterleve kravene til evaluering med henblik på at skabe læring; dvs. tydelighed omkring indsatsområder, mål og de metoder og aktiviteter, som skal indfri

målene. Det er således vores udgangspunkt, at kapaciteten til at gennemføre en løbende systematisk evaluering kan medvirke til at fremme dobbeltkredslæringen i en organisation. Evalueringen forudsætter nemlig, at man af og til betragter sine handlinger på afstand for at kunne drøfte og vurdere handlingerne i forhold til de mål, som er opstillet – og ikke mindst på baggrund af indsamlet og registreret materiale, som er med til at synliggøre, *hvordan* handlinger sker i det i pædagogiske arbejde. En sådan vurdering af handlingerne på afstand giver mulighed for at reflektere over de styrende værdier, som ligger til grund for handlingsmønstrene i organisationen og at opdage nye sammenhænge og alternative muligheder i den løbende udvikling og tilpasning af det pædagogiske arbejde.

Der er naturligvis en række andre faktorer end kapaciteten til at evaluere, som er bestemmende for, om læring fremmes. Det gælder faktorer, som den måde organisationen er struktureret på og ikke mindst organisationskulturen, forstået som de normer, værdier og grundlæggende antagelser, der influerer på medarbejdernes adfærdsmønstre (Schein 1986). Det er fx centralt for evalueringskapaciteten, at der i organisationen hersker åbenhed om, ikke kun hvad der virker, men også hvad der ikke virker, så evalueringen af den pædagogiske praksis ikke blot anvendes til at legitimere eller profilere, det man gør i forvejen.

### Dagtilbuddenes indsamling og vurdering af erfaringer

Evalueringen af de pædagogiske læreplaner viser, at flere af forudsætningerne, for at der kan forekomme læring på organisatorisk niveau i dagtilbuddene, er til stede. Men den viser samtidig, at der kan identificeres en række udfordringer på området.

I forhold til de to første forudsætninger for organisatorisk læring om dagtilbuddenes *evne til at indsamle erfaringer om, hvordan deres indsats virker og hvorfor*, viser evalueringen af de pædagogiske læreplaner, at der i dagtilbuddene blandt ledere og medarbejdere hersker uklarhed om, hvordan der kan arbejdes med

dokumentation og evaluering i sammenhæng med den pædagogiske læreplan.

Der er stort fokus på at arbejde med dokumentation i dagtilbuddene. Der er dog usikkerhed om, hvordan dette hænger sammen med at arbejde med mål som en del af evalueringsarbejdet. Arbejdet med dokumentation bliver således mange steder udelukkende brugt som formidling til forældrene – ofte i form af billedmateriale – og tager således i højere grad form af *information* end dokumentation. Det er mindre udbredt at betragte evaluering som en cyklus, hvori dokumentation indgår som grundlaget for at vurdere, om opstillede mål er nået, samt hvorvidt der er behov for at ændre indsatsen. Dokumentation anvendes således kun i begrænset omfang som en systematisk måde at indsamle erfaringer på.

På tidspunktet for afslutningen af indsamlingen af datamaterialet til grund for evalueringen af de pædagogiske læreplaner (maj/juni 2007), var det endnu ikke alle dagtilbud, der havde erfaringer med at evaluere den pædagogiske læreplan. Denne del af læreplansarbejdet bærer således præg af, at der eksisterer usikkerhed om og forskellige opfattelser af evalueringsbegrebet, og hvordan der skal arbejdes med at evaluere. Den begrebsmæssige forvirring består til dels i, at nogle dagtilbudsledere og medarbejdere i dagtilbuddene sætter lighedstegn mellem at dokumentere og at evaluere, hvilket understreger forvirringen om, hvordan dokumentation kan ligge til grund for evalueringsarbejdet.

Derudover viser evalueringen, at dagtilbuddene mangler redskaber til at arbejde med dokumentation og evaluering og føler sig overladt til sig selv i arbejdet med de pædagogiske læreplaner. Dagtilbuddene oplever således, at kommunerne heller ikke har tilbudt tilstrækkelig hjælp til dette arbejde.

Samlet set tegner der sig et billede af, at der ikke er ret megen systematik i evalueringsarbejdet i dagtilbuddene. Evalueringerne tager ofte form af diskussioner i medarbejdergruppen, uden der tages udgangspunkt i





dokumentation af afholdte aktiviteter eller forløb. Med denne fremgangsmåde er der *risiko* for, at man ikke får øje på de dele af indsatsen, der virker mindre hensigtsmæssigt. Ligeledes er der *risiko* for, at de grundlæggende værdier og forestillinger, der ligger til grund for dagtilbuddets handlinger, ikke vil blive udfordret, således at der udelukkende vil finde enkeltkredslæring sted. Denne evalueringsform *kan* således ende i en form for symbolsk og rituel handling (Dahler-Larsen 1998), som virker bekræftende og legitimerende af egen indsats og derfor ikke medfører et reelt kvalitetsløft.

Samtidig med disse tegn på, at der er en lille grad af systematik i dagtilbuddenes indsamling af viden om, hvordan organisationen fungerer og hvorfor, er der også tegn på, at der et udviklingspotentiale i dagtilbuddene.

Det er et entydigt resultat, at *udarbejdelsen* af de pædagogiske læreplaner har medvirket til, at der internt i personalegruppen i dagtilbuddene i højere grad er udviklet et fælles sprog, og at dette har bidraget til, at der er blevet sat ord på en viden, som ikke tidligere har været formuleret eksplicit. Udviklingen af et fælles sprog om dagtilbuddenes egen indsats, er i sagens natur et vigtigt skridt på vejen til at kunne indsamle systematisk viden om egen indsats. De pædagogiske læreplaner har således været med til at skabe fundamentet for, at dagtilbuddene kan systematisere indsamlingen af viden om, hvordan og hvorfor deres egen indsats virker.

### Dagtilbuddenes udvikling af ændrede handlemåder

Den tredje forudsætning for, at der er tale om en lærende organisation, er, at organisationen formår at finde frem til ændrede handlemåder. I den sammenhæng viser evalueringen af de pædagogiske læreplaner, at læreplanerne har haft stor gennemslagskraft i dagtilbuddene. Således har et flertal af dagtilbuddene ifølge dagtilbudslederne ændret pædagogiske aktiviteter og metoder som følge af læreplansarbejdet.

Igen antyder evalueringen, at det primært er processerne i forbindelse med *udarbejdelsen* af de pædagogiske læreplaner, der har påvirket dagtilbuddenes arbejde, mens de

efterfølgende evalueringer i mindre omfang har påvirket arbejdet i dagtilbuddene. Processerne i forbindelse med udarbejdelsen har mange steder været præget af, at der er sket en bred inddragelse af hele gruppen af medarbejdere, og af at udarbejdelsen i høj grad er baseret på mundtlige diskussioner i personalegruppen. Som tidligere nævnt er arbejdet med at evaluere den pædagogiske læreplan præget af usikkerhed, og disse processer har således *ikke* påvirket dagtilbuddene i nævneværdigt omfang. Usikkerheden kommer til udtryk ved, at der tilsyneladende ikke er en stringent forståelse af, hvad det vil sige at evaluere. Således viser en række kvalitative casestudier, at evalueringen ikke foregår systematisk med en tæt kobling mellem mål, dokumentation og evaluering.

Evalueringsresultaterne, der handler om, at læreplansarbejdet har medført en række ændringer i forhold til blandt medarbejdernes fælles sprog og aktiviteter og metoder, skal således ses i lyset af, at ændringerne primært skyldes processen i forbindelse med udarbejdelsen af den pædagogiske læreplan. Fremadrettet ser det således ud til at blive en udfordring at sikre læreplanernes fortsatte relevans, idet det ikke virker hensigtsmæssigt at 'gentage' processen omkring udarbejdelse af den pædagogiske læreplan for at skabe næste generations planer. Den foretrukne måde at skabe det næste kvalitetsløft må i stedet være at basere næste generations pædagogiske læreplaner på *systematisk gennemførte evalueringer*.

### Kommunernes samspil med dagtilbuddene om de pædagogiske læreplaner.

I lovgivningen om de pædagogiske læreplaner er det primære fokus som nævnt på, at den pædagogiske læreplan er et redskab for det enkelte dagtilbud. Ifølge lovgivningen skal kommunerne dog ligeledes spille en rolle, idet kommunalbestyrelsen dels skal godkende dagtilbuddenes pædagogiske læreplaner, og dels skal drøfte de årlige evalueringer, som dagtilbuddene gennemfører af deres pædagogiske læreplan.

På kommunalt niveau tegner evalueringen af de pædagogiske læreplaner et entydigt billede af, at dagtil-

buddenes evalueringer ikke indgår systematisk i kommunernes opfølgning på og udviklingen af kvaliteten af dagtilbudsområdet. Evalueringen tegner således et billede af, at kommunerne ikke udnytter mulighederne for at få systematiske tilbagemeldinger på dagtilbuddenes praksis.

Kommunerne har mulighed for at påvirke, hvordan dagtilbuddene arbejder med dokumentation og evaluering. Dette kan ske ved at udarbejde retningslinier for dagtilbuddene og understøtte deres evalueringarbejde. Evalueringen viser, at mindre end halvdelen af kommunerne har udarbejdet retningslinier for dagtilbuddenes arbejde. Som nævnt viser evalueringen ligeledes, at dagtilbuddene ikke føler sig tilstrækkeligt understøttet af de kommunale forvaltninger til at arbejde med evaluering. Der tegner sig således et billede af, at dagtilbuddene i vid udstrækning føler sig overladt til sig selv i arbejdet med dokumentation og evaluering, hvilket er medvirkende til, at de evalueringer, som kommer tilbage fra dagtilbuddene til de kommunale forvaltninger, ikke indgår i en større sammenhæng.

Samlet tegner der sig således et billede af, at kommunerne i begrænset omfang bidrager til at understøtte dobbeltkredslæringen i dagtilbuddene. Der indsamles ikke erfaringer om, *hvordan* dagtilbuddenes indsats virker, og *hvorfor* dette er tilfældet, og som konsekvens heraf diskuteres der heller ikke ændrede handlemåder.

Endvidere tegner der sig et billede af, at dagtilbuddene og kommunerne virker som to separate, lukkede systemer, som kun i ringe udstrækning påvirker hinanden. Indtil videre er der således ikke udbygget en systemtænkning (jf. Senge 1990), der ser det samlede dagtilbudsområde som en helhed.

### Den pædagogiske læreplan som et dialog- og udviklingsredskab

Fremadrettet tegner der sig to udfordringer, som er afgørende for, om den pædagogiske læreplan fortsat skal virke som et dialog- og udviklingsredskab, der kan skabe dobbeltkredslæring i dagtilbuddet.

For det første er det afgørende, at dagtilbuddene understøttes i mere systematik at evaluere arbejdet med de pædagogiske læreplaner og de opstillede mål for arbejdet.

For det andet er det afgørende, at der skabes øget samspil og interaktion med det kommunale niveau med udgangspunkt i den pædagogiske læreplan for herigennem at åbne muligheder for gensidig påvirkning på baggrund heraf.

### Litteratur

- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organisational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Dahler-Larsen, Peter (2003): *Selvevneringens hvide sejl*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Dahler-Larsen, Peter (1998): *Den rituelle refleksion. Om evalueringer i organisationer*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Jacobsen, Dag Invar & Thorsvik, Jan. (2002): *Hvordan Organisationer fungerer*. Hans Reitzels Forlag, København.
- March, James (1995): *Om at lære af erfaring i interaktive organisationssystemer*. I: March, James 1995. *Fornuft og Forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Samfundslitteratur. København, s. 173-185.
- Nonaka, I. (1994): *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5(1), s. 14-37.
- Senge, Peter M.: *The Fifth Discipline: The Art and practice of the Learning Organization*. I: Ott, J. Steven (1996). *Classic readings in Organizational Behavior*. Harcourt Brace & Company, Florida, second edition, s. 506-512.
- Nielsen, Hanne et al.: *Evaluering af loven om pædagogiske læreplaner*. Slutevaluering. 2008.
- Schein, Edgar (1986). *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen, København
- Sloth, Michael et al. (2006): *Evaluering af loven om pædagogiske læreplaner*. Midtvejsevaluering.



# cepra-striben

