



KOMPONENT™

A photograph of three children standing in a grassy field, holding hands and facing away from the camera. The child on the left is wearing a blue jacket, the middle child is wearing a blue jacket and a dark hat, and the child on the right is wearing a patterned jacket and a dark hood. The background shows trees and a bright sky.

STYRKET REALISERING AF DEN PÆDAGOGISKE LÆREPLAN

En guide til kapacitetsopbygning på det kommunale
dagtilbudsområde



KOMPONENT

INTRODUKTION

I mange kommuner går det rigtig godt med at realisere den styrkede pædagogiske læreplan, og i mange kommuner opleves læreplanen som rammesættende for det pædagogiske arbejde (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021: Evaluering af den styrkede pædagogiske læreplan). Samtidig har vi også erfaret, at der er kommuner som oplever udfordringer med at realisere dele af læreplanen, og som derfor ikke opnår de forandringer, de ønsker.

Det kan eksempelvis være i forhold til børneperspektiver, leg eller etablering af en evalueringskultur. Denne viden har vi fået fra projektet "Hvem vil børnene?", hvor 32 kommuner deltog samt i projektet "Fælles om børnene", hvor 12 kommuner deltog. Begge projekter er støttet af LEGO Fonden.

Endvidere ved vi fra undersøgelser, at der er kommuner, som er udfordret af et uens kvalitetsniveau – ikke blot på tværs af dagtilbuddene, men nogle gange også på tværs af stuerne i de enkelte dagtilbud. Det tyder på, at kommunerne kunne drage fordel af at arbejde strategisk med udvikling af deres organisations kapacitet, så de i endnu højere grad bliver rustet til at realisere det fulde potentiale i organisationen og realisere læreplanen.

Formålet med denne guide er at inspirere og understøtte kommunerne i deres implementering samt strategiske arbejde med kapacitetsopbygning og kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet. Derfor består materialet af en kombination af instruktioner og konkrete redskaber.

Inspirationsmaterialet er primært rettet mod forvaltningsniveauet. I arbejdet med kapacitetsopbygning, vil oplagte deltagere f.eks. være en dagtilbudschef, som har det faglige- og økonomiske ansvar for et dagtilbud, forvaltningskonsulenter eller repræsentanter for dagtilbudsledelser.

Vi har bestræbt os på at udvikle et redskab, som er selvinstruerende, men I er velkomne til at kontakte os, hvis I har brug for vejledning m.v.

God fornøjelse 😊

Dette redskab er udviklet af Hassø Consulting og Komponent i samarbejde med Tænk tanken DEA med støtte fra LEGO Fonden. Udviklingen af redskabet er sket med involvering af en række kommuner, som har bidraget til at justere og forbedre indholdet.



INDHOLDSFORTEGNELSE

Kapacitetsopbygningsmodel 5

Identifikation af mål 7

- Målhierarki
- Specifikke og konkrete mål
- SMART-mål

Identifikation og analyse af udfordringer 13

- Hvad er årsagerne til de udfordringer der er med at nå målet?
- Analyse af årsager og begyndende løsningsretning
- Barriereanalyse

Forandringsteori: Udvikling af indsatser, der har fokus på at øge effekten 17

- Formål med forandringsteori
- Forandringsteoriens syv trin
- Eksempel: Udvikling af evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken
- Udfoldelse af de syv trin

Evalueringsdesign 32

- Fokus på processer og effekter
- Pejlemærker for kapacitetsopbyggende evalueringsdesign
- Forandringsteorien bidrager til implementeringsplanen

Kontakt os

Tak for nu!



Hvordan styrker vi realisering af den pædagogiske læreplan?

Figuren til højre indeholder temaer, som vi finder relevante i forhold til at styrke realisering af den pædagogiske læreplan i forbindelse med kapacitetsopbygning i kommunerne.

Med kapacitetsopbygning forstår vi kommunernes kontinuerlige handlinger i forhold til at understøtte udvikling på dagtilbudsområdet både på forvaltningsniveau og i de enkelte institutioner. Kapacitetsopbygning har en række generelle træk, der er relevante for alle kommunale aktivitetsområder. I denne guide er de tilpasset arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan på dagtilbudsområdet.

De kommende slides er forslag til, hvordan I ved at arbejde med de fem temaer i modellen, kan lave jeres egen plan for kapacitetsopbygning.



Kapacitetsopbygning og implementering – to sider af samme sag

Arbejdet med de fem temaer vil udgøre indholdet til jeres egen plan for opbygning af kapacitet på dagtilbudsområdet.

Det er afgørende, at I betragter arbejdet med kapacitetsopbygning samt forbedrings- og forandringsprocesser dynamisk. Det skyldes, at planer ofte har brug for justeringer i forbindelse med udførelsen, da det eksempelvis kan være vanskeligt at forudsige, hvordan praksis reagerer på nye tiltag.

Det betyder, at I løbende bør vurdere jeres plan, analysere mekaniser og sammenhænge mellem de forskellige temaer, og derefter foretage de nødvendige justeringer ud fra den læring, som processen bidrager til.

Med denne processuelle tilgang i arbejdet med kapacitetsopbygning, vil I allerede være godt på vej med implementeringen af jeres indsatser på dagtilbudsområdet.

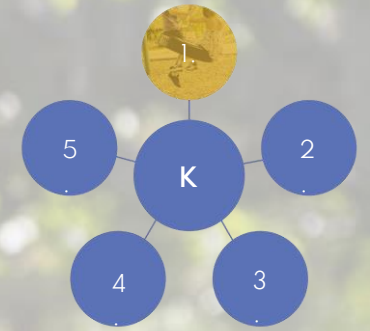
Vores kapacitetsmodel kan derfor også anskues som et konkret bidrag til jeres implementeringsarbejde.

Der findes mange forskellige 'skoler' og teoretiske retninger indenfor implementering - heldigvis for det!
Implementering er en både kompleks og altid unik proces.

Den tætte kobling mellem kapacitetsopbygning og implementering befinder sig i det pragmatiske felt mellem forskellige tilgange. Det betyder, at der både er central planlægning og styring samtidig med, at respons og feedback fra aktører og praksis giver plads til, at processerne kan være selv organiserende og emergerende. Deraf med følgende ændringer og justeringer i udviklingsplanen.

På den måde forstås implementering og kapacitetsopbygning som en dynamisk vekselvirkning mellem plan og praksis.





IDENTIFIKATION AF MÅLSÆTNINGER



KOMPLEMENT

Identifikation af målsætninger for arbejdet med læreplanen

Målhierarkiet er med til at tydeliggøre sammenhænge mellem, hvad I skal (aktiviteter) og hvorfor (målsætning). Målhierarkiet kan bidrage til at tydeliggøre, hvad I vil opnå, samt hvilke delmål og indsatser, der skal bidrage til at nå målene.

Samtidig er målhierarkiet et godt redskab til at involvere leder og medarbejdere i at drøfte prioritering, og hvad denne prioritering vil kræve af organisationen.

Særligt i forbindelse med større forandringsprocesser kan det være hjælpsomt at formulere specifikke adfærdsmæssige mål. Det skydes, at forbedringer skabes af de mennesker, der udgør organisationen. Dermed er det ofte adfærd ændringer, der er medbestemmende for, hvorvidt der sker en forbedring. Samtidig er det ofte disse ændringer, der tager længst tid, hvorfor de er værd at indtænke fra start.



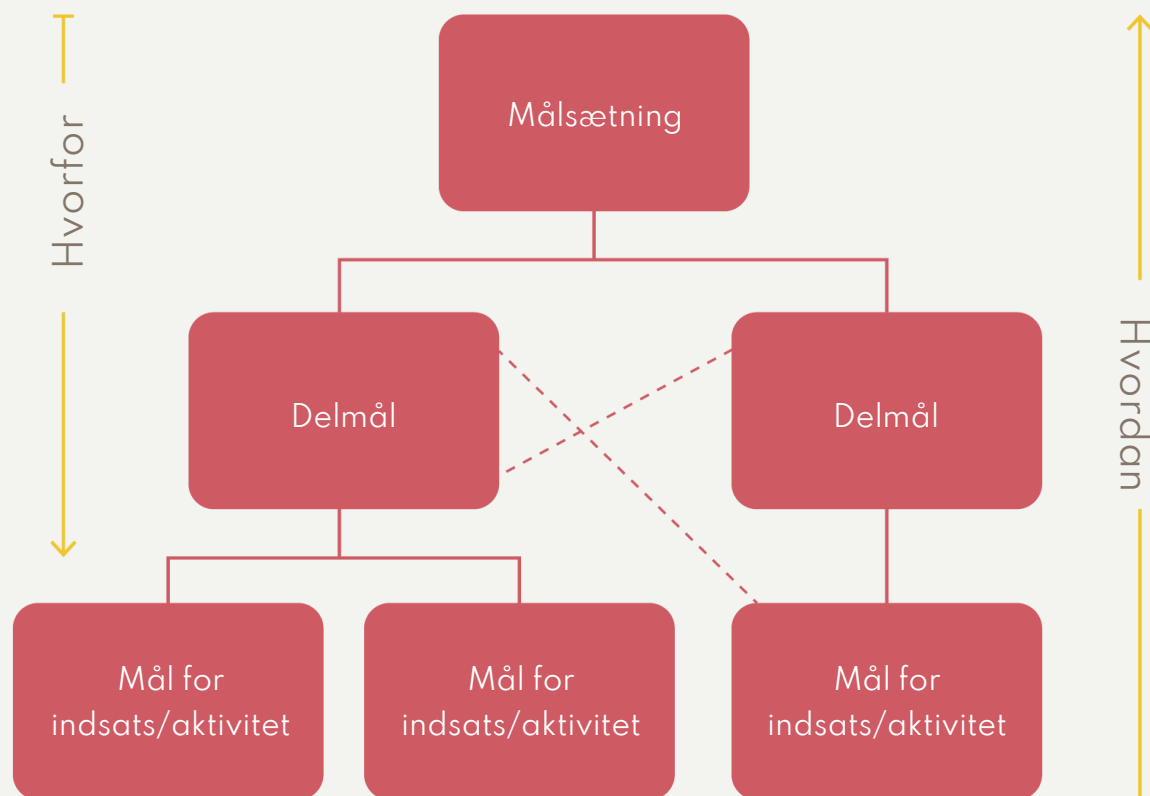
Målhierarki

På politisk niveau kan der være besluttet både målsætninger og aktiviteter. Et målhierarki kan I bruge til at arbejde jer frem både fra top til bund, og fra bund til top. Kvaliteten afhænger af den sammenhæng, der eksisterer mellem niveauerne. Hvis I arbejder med flere indsatser/aktiviteter, vil der sandsynligvis være indsatser, som kan bidrage til flere delmål.

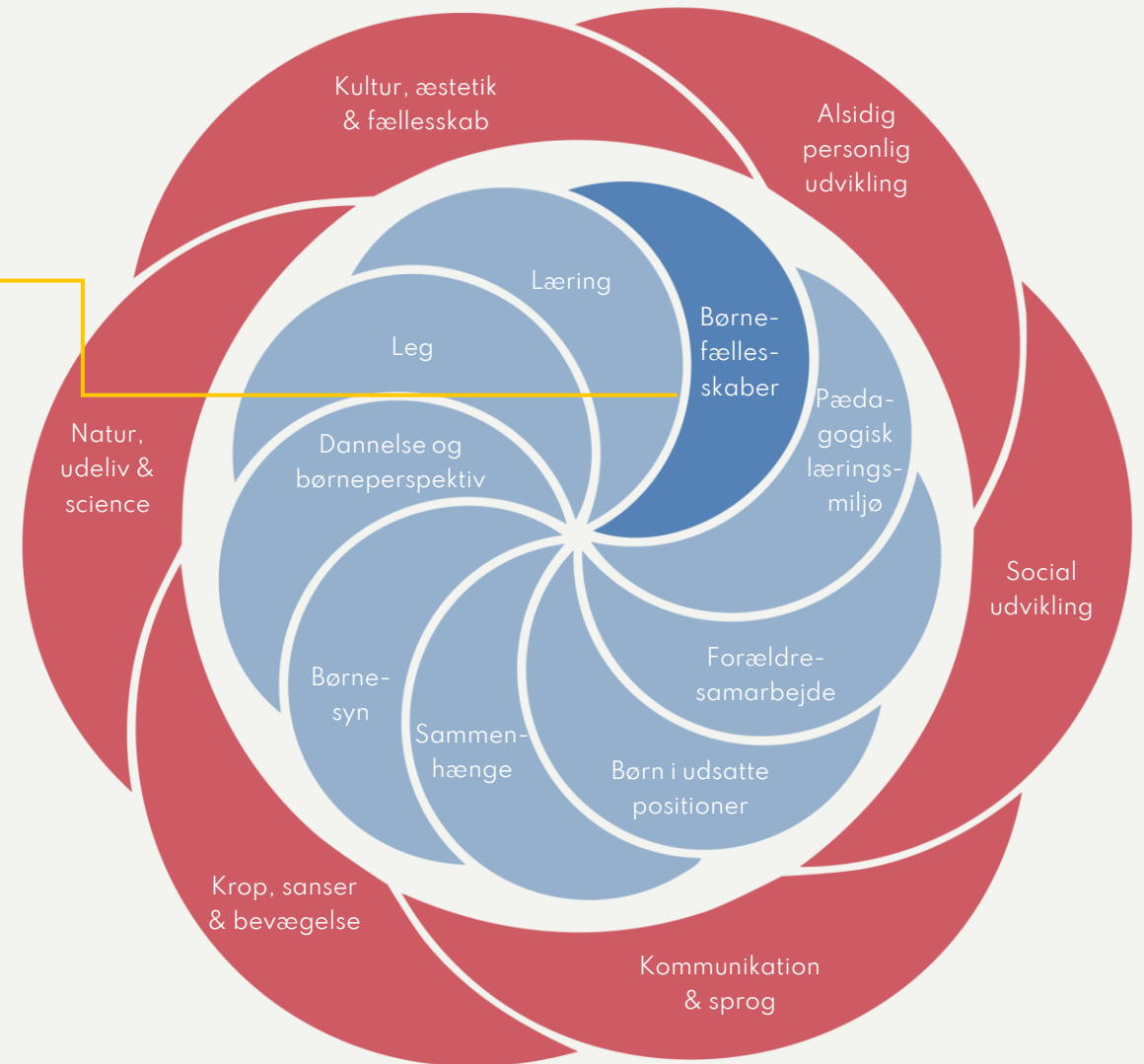
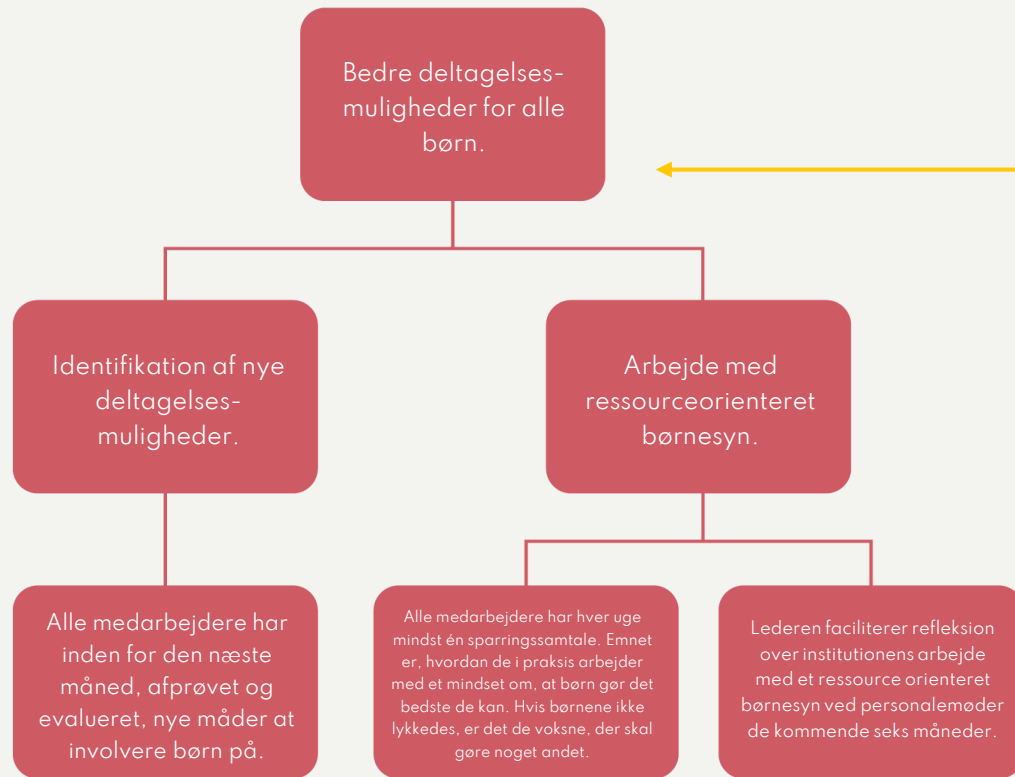
Målsætningen handler om at få defineret selve meningen med jeres indsatser. Hvad er det ønskede resultat/udbytte med jeres indsats? Er der en specifik udfordring, f.eks. at flere børn skal deltage i børnefællesskaber i læringsmiljøerne? Eller er der en værdi, der er særlig vigtig for jeres organisation, f.eks. en fælles inklusionsforståelse?

Herefter defineres en række delmål, som mere specifikt beskriver en forandring eller ændring af noget eksisterende, f.eks. færre børn i segregerede tilbud.

Endelig defineres konkrete mål for indsatser/aktiviteter. Næste skridt vil være at planlægge de konkrete indsatser/aktiviteter. Hvordan det kan gøres kommer vi ind på senere.



Den pædagogiske lærerplan og målhierarki



Specifikke og konkrete mål

Vi anbefaler, at I bruger **SMART-mål** som en guide til at formulere mål, der er konkrete, målbare og realistiske.

Det er ikke nødvendigvis nemt, men det er en konkret struktur, der bidrager til, at I foretager de nødvendige drøftelser samt bliver konkrete i jeres formuleringer.

For at arbejde med SMART-mål skal I definere et mål, der er specifikt, målbart, attraktivt, relevant og tidsbestemt. Start med at præcisere, hvad I vil opnå (specifikt), hvordan I måler fremskridt (målbart) samt sikre jer, at målet er realistisk (opnåeligt).

Inddrag de samarbejdspartnere i processen, som er nødvendige for at realisere målene - især til drøftelserne om, hvorfor målene er vigtige. Det er afgørende for det følgeskab, der skal være til jeres indsats, og dermed også sandsynligheden for, at I skaber forandringer i praksis. Yderligere er det afgørende at fremme et tankesæt, der anerkender nuværende udfordringer (accept) og dedikerer sig til målrettet handling (commitment).

Hvis I har konkrete deadlines (tidsbestemt), vil det f.eks. være hjælpsomt ift. at sikre fokus og struktur for jeres udviklingsplan og indsatser. På det følgende slide finder I inspiration til arbejdsspørgsmål for SMART-mål.



Specifikke og konkrete mål - case

Understøttelse til arbejdet med SMART:

Specifikt: Er målsætningen i citatet så præcist og klart defineret, at alle forstår, hvad der menes? Hvad er det, dagtilbudschefen ønsker at opnå? Er det tydeligt, hvorfor målsætningen er vigtig samt hvem den retter sig imod?

Målbart: Er det tydeligt, hvordan eller på hvilken måde, man kan måle fremskridt på? Er det tydeligt, hvornår man har nået målet, herunder hvilke målepunkter, der kan anvendes?

Attraktivt: Er målet opnåeligt, men stadig udfordrende? Kan det lade sig gøre? Er det realistisk med de ressourcer, I har?

Relevant: Giver målsætningen mening – for hvem og hvordan? På hvilken måde er den vigtig i forhold til de overordnede prioriteter (jeres lokale politikker, samlede strategier og visioner)? Er dette mål relevant for jeres vision og mission?

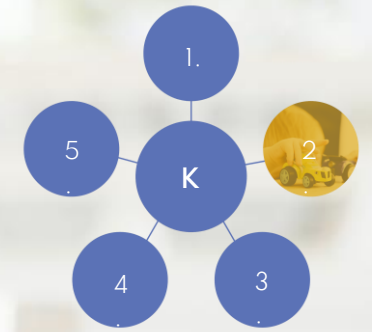
Tidsbestemt: Er det realistisk inden for den tidsramme, I sætter op? Hvornår skal I være i mål - og med hvad?

Her er et eksempel på en visionær, men ukonkret målsætning formuleret af en dagtilbudschef i en kommune:

"Vi ønsker at se omsorgsfulde børnemagneter, der engagerer sig i at skabe varierende dage for børnene, og som inddrager alle børn i trygge fællesskaber, hvor de føler sig betydningsfulde. I modsætning til ansatte, der forholder sig passivt og uengageret i samvær med børnene."

Kilde: Er der nogen hjemme i strategihuset?. Christian Nyvang Quick s 235.





IDENTIFIKATION OG ANALYSE AF UFORDRINGER



Identifikation og analyse af udfordringer

Det er afgørende at indhente viden om årsagerne til de udfordringer, I har identificeret, og som ligger til grund for jeres målsætning. Ellers risikerer I at definere løsninger, som ikke reelt adresserer de faktiske problemer. Det er spild af tid og kræfter og kan potentielt skabe ineffektivitet og modstand.

For at undgå dette, bør I systematisk analysere barriererne ved at indhente viden fra f.eks. ledere, medarbejdere og forældrebestyrelser, som bidrager til, at I får en dybdegående forståelse af problemstillingerne, før I udvikler løsninger.

I kan med fordel stille flg. spørgsmål:

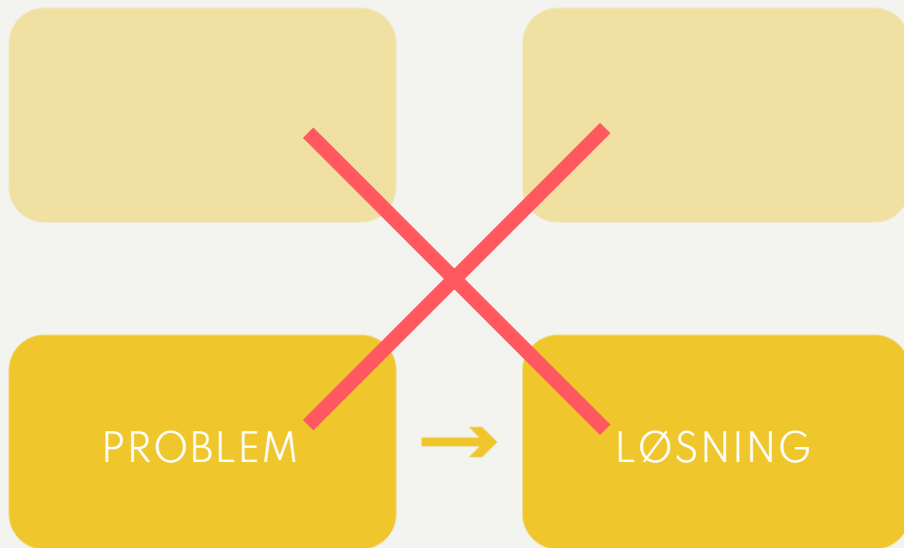
Hvordan ved vi, at vi har identificeret "den/de rigtige" udfordringer? Har vi den nødvendige viden til at identificere udfordringen? Hvor har vi den viden fra? Hvad har vi brug for at vide mere om i forhold til at kvalificere mål og udfordring?

Arbejdet med disse afdækkende spørgsmål kan bidrage til at fremme en mere målrettet og bæredygtig forandring.

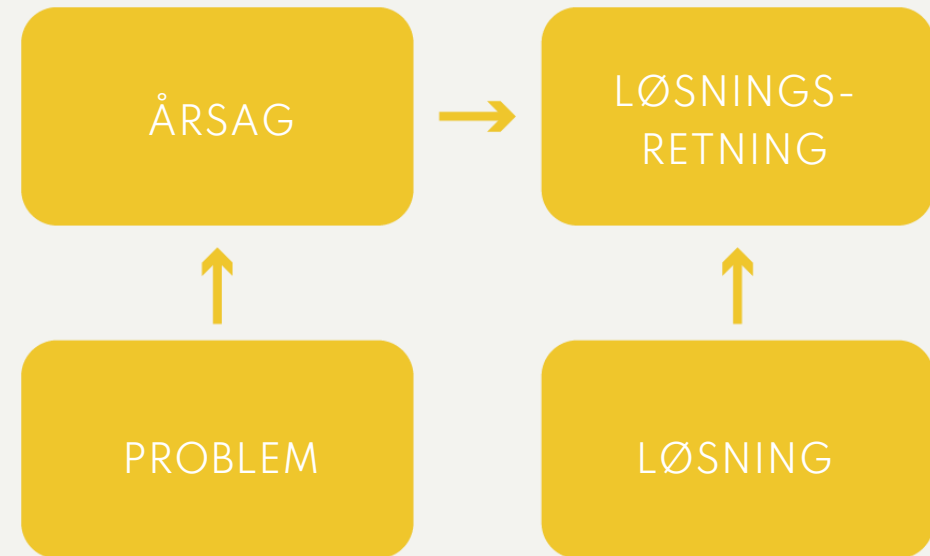


Hvad er årsagerne til de udfordringer, der opstår i forsøget på at nå målet?

Fra problem til løsning – uden analyse



Fra problem til årsagsanalyse til løsning



Figurene illustrerer forskellen på at gå direkte fra problem til løsning, i modsætning til at identificere og analysere baggrunde og årsager til problemet. På det følgende slide findes inspiration og arbejds spørgsmål til analyser af årsager og begyndende løsningsorientering.



Analyse af årsager og løsningsretning

I en af de kommuner, vi har samarbejdet med, havde forvaltningen taget initiativ til at udvikle en guide til kvalitet, som skulle bidrage til at løfte kvaliteten i dagtilbuddene. Men udfordringen var, at dagtilbuddene ikke brugte guiden i det omfang, forvaltningen havde håbet på. Forvaltningen var tilbøjelig til at tro, at den manglende anvendelse kunne skyldes mangelfuld kommunikation om guiden fra forvaltningens side. I den konkrete situation vil det være en fordel for forvaltningen at anvende modellen som vist nedenfor for at få mere indsigt i årsagerne til den mangelfulde anvendelse af guiden:

PROBLEM: Guiden bliver ikke brugt i tilstrækkelig grad.

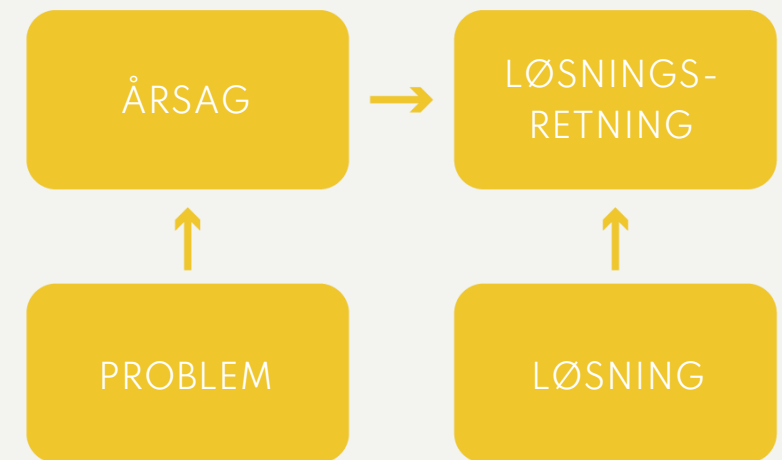
ÅRSAG: Det undersøges, om årsagerne kan være udfordringer med kommunikation? Eller kan der være tale om, at brugen af guiden ikke er tænkt med ind i arbejdsgange? Eller oplever medarbejderne ikke at have tilstrækkelige færdigheder til at arbejde med den? Eller oplever medarbejderne, at den ikke er hjælpsom i deres dagligdag?

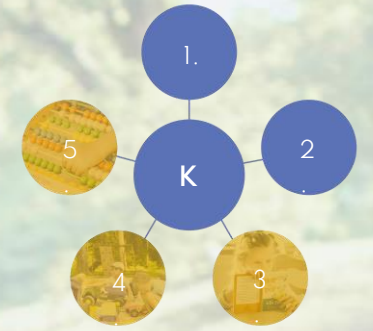
LØSNINGSRETNING: Hvis årsagen skyldes, at guiden ikke opleves som hjælpsom, så er løsningsretningen ikke mere kommunikation, men at få gjort den mere brugervenlig.

LØSNING: At justere indholdet, og eventuelt iværksætte ledelsesunderstøttelse i forbindelse med anvendelsen.

I den virkelige verden vil der ofte være tale om flere forskellige udfordringer. Men eksemplet skulle gerne illustrere, at sandsynligheden for succesfuld implementering af guiden øges, hvis man finder frem til årsagerne og udvikler løsninger, der matcher dem.

Fra problem til årsagsanalyse til løsning





FORANDRINGSTEORI: UDVIKLING AF INDSATSER, HANDLINGER OG EVALUERING



Formål med forandringsteori

Når vi samarbejder med kommuner om at realisere den styrkede pædagogiske læreplan, har vi oplevet, at de på den ene side er gode til at få sat aktiviteter i gang. Men at det på den anden side, kan være en udfordring at nå at få reflekteret nok over, hvorvidt det er de rigtige aktiviteter, der sættes i gang, og/eller får fulgt op på, om aktiviteterne bliver gennemført og i sidste ende bidrager til at skabe de resultater, man ønsker.

Derfor opfordrer vi kommuner til at anvende forandringsteori. Det gør vi, da teorien præsenterer en systematisk tilgang til, hvordan man kan arbejde med udviklingsprocesser, så de rent faktisk fører til de forbedringer, man ønsker.

Tilsammen dækker forandringsteoriens syv trin de tre sidste temaer, som er relevante at arbejde med, når I vil styrke realisering af den pædagogiske læreplan: Planlægning af aktiviteter, planlægning og implementering og evaluering og refleksion.

Vi har fundet inspiration til indholdet i en guide til forandringsteori, hvori forfatterne skriver følgende:

*"Forandringsteori er et velvalgt værktøj, når man skal arbejde praksisnært, veldokumenteret og resultatorienteret."*¹

Forfatterne inddeler arbejdet med forvaltningsteorien i syv trin, som fremgår nedenfor. Vores intention er, at I ved hjælp af de følgende slides får inspiration til, hvordan I kan arbejde med udviklingsprojekter på dagtilbudsområdet – både på forvaltningsniveau og i kommunens dagtilbud.

Forandringsteoriens syv trin:

1. Beskriv udfordringen
2. Beskriv forventede resultater
3. Lav aktivitetsplan
4. Beskriv de virkningsfulde mekanismer
5. Oplist de kontekstuelle betingelser
6. Sæt i gang
7. Evaluer



Forandringsteori som mulighed for at bygge bro mellem institutionernes og forvaltningens perspektiv

Tænketaenken DEA har gennemført en undersøgelse af, hvilke udviklingsveje, som medarbejdere, ledere, kommunale chefer og forskere på området, vurderer som perspektivrige. Et af de områder, hvorpå der er væsentlige forskelle på perspektiverne er ift. institutionernes frihed og mulighed for selv at beslutte, hvilke faglige metoder, de vil bruge i det pædagogiske arbejde ([læs hele analysen her](#)).

Forandringsteori er et af de redskaber, som forvaltningen kan benytte til at tilpasse fælles kommunale indsatser til den enkelte institution. At udarbejde forandringsteorier for den enkelte institution kan bygge bro mellem centrale og decentrale behov og interesser samt give institutionerne større indflydelse på, hvordan der arbejdes pædagogisk. Samtidig med, at forvaltninger har mulighed for at være medbestemmende på systematik og på udvælgelse af målsætninger.

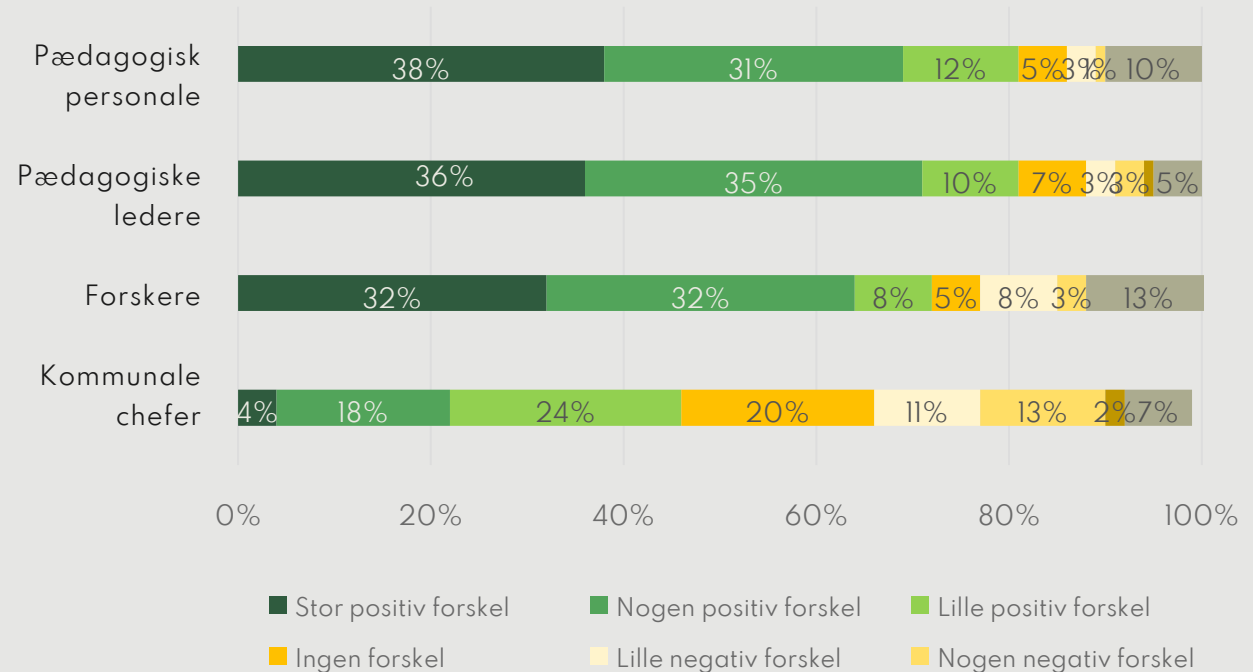
Derudover kan forvaltningen og ledelsen sammen følge op på konkrete indsatser i den enkelte institution.

På det følgende slide findes et eksempel på, hvordan det fælles indsatsområde, styrkelse af en evalueringskultur, kan konkretiseres i den enkelte institution.



KOMPLEMENT

Institutionerne bestemmer selv hvilke faglige metoder, de vil bruge i det pædagogiske arbejde



Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

- Der nedsættes refleksionsgrupper, der en gang om måneden drøfter evalueringsarbejdet
- Dagtilbudslederen giver en gang om måneden individuel feedback på de enkelte ansattes evalueringsarbejde
- Det fejres, når en indsats er lykkedes

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
<p>Foredrag, der giver ledelse og personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt brug af evalueringsredskaber</p>	<p>Ny viden og indsigter</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelse har fået indsigt i, hvordan en evalueringskultur kan hjælpe dem med at understøtte børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Nye holdninger & begyndende ændring i adfærd</p> <p>Det pædagogiske personale er i gang med at afprøve den nye evalueringsmetode.</p>	<p>Ændret adfærd og situation</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelsen forholder sig løbende refleksivt til, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>
<p>På et personalemøde inviteres en institution fra nabokommunen til at fortælle om, hvordan de er lykkedes med at etablere en evalueringskultur, der understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Det pædagogiske personale og ledelse har fået indsigt i, hvordan de kan udvikle kompetencer til at kunne reflektere, vurdere og systematisk arbejde med forbedre egen pædagogiske praksis.</p>	<p>Personalet er begyndt at give hinanden sparring og feedback i forbindelse med evalueringsarbejdet.</p>	<p>Det pædagogiske personale har udviklet de kompetencer, der er brug for i arbejdet med evalueringsredskaber og oplever evalueringsarbejdet som en naturlig og uundværlig del af deres pædagogisk praksis.</p>
<p>Ledelse og personale vælger og afprøver en ny tilgang til evaluering.</p>	<p>Eksemplet fra nabokommunens institution viste ledelse og personale i Solsikken, hvilken positiv forskel det kan gøre for børnene, når det lykkes at etablere en evalueringskultur.</p>	<p>Dagtilbudslederen tilrettelægger evalueringsprocesser og giver personalet feedback på deres anvendelse af den nye evalueringsmetode.</p>	
<p>Ledelse og personalet definerer formål med evaluering, hvordan der skal dokumenteres, og de analyserer dokumentationen samt justerer fremtidig praksis.</p>		<p>Personalet og ledelsen motiveres af, at de bl.a. oplever bedre trivsel i børnegruppen.</p>	

UDFORDRING

Solsikken står over for udfordringen, at de evaluerer for overfladisk og primært kun med henblik på at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

(Med betingelser menes barrierer og/eller muligheder i organisationen som enten kan hæmme eller understøtte udviklingen af en evalueringskultur)

- Personalet anerkender behovet for at udvikle en evalueringskultur
- Personalet har den nødvendige viden og de rette kompetencer til at arbejde med forskellige evalueringsmetoder
- Opbakning blandt personalet til at bidrage med at udvikle en evalueringskultur

Beskriv udfordringen

TRIN 1

Hvad er det for en problem, I gerne vil løse?

Det første skridt er at definere, hvad det er for et problem, I ønsker at løse. Med vores erfaring fra samarbejde med kommuner på dagtilbudsområdet kan vi se en tendens til, at man ofte formulerer nogle overordnede målsætninger - eksempelvis at man gerne vil udvikle en evalueringskultur. For at opnå de resultater I ønsker, er det imidlertid vigtigt, at I på trin 1 bliver så skarpe som muligt på, hvad det helt præcist er for et problem, I ønsker at løse og hvilke udfordringer, der er komplicerer det at finde en løsning på problemet.

I kan få hjælp til at formulere problemet, så konkret som muligt fra de tidligere slides om SMART, og analyse af udfordringer.

Når I har formuleret jeres problem, opfordres I til at skrive det på en post-it, og placere den under overskriften "Problem" på planchen, som I skal anvende til at folde hele jeres forandringsteori ud.

På de næste slides kan I se et forslag til, hvordan daginstitutionen Solsikken har arbejdet med forandringsteorien.



KOMPONENT™

Kilde: Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017). *At arbejde med forandringsteori: Praktikerens guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering* (s. 6). Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
	Ny viden og indsigter	Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd	Ændret adfærd og situation

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

UDFORDRING

Solsikken står over for den udfordring, at man evaluerer for overfladisk, og primært kun evaluerer for at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse

Beskriv forventede effekter

TRIN 2

Hvad er det I vil opnå på kort, mellemlang og lang sigt?

Når I har beskrevet problemet, skal I beskrive, hvad målsætningen for jeres projekt er, dvs. hvilket resultat, I ønsker at opnå. Her kan I med fordel anvende SMART, som vi introducerede til tidligere.

Fra samarbejdet med kommuner har vi erfaret, at man godt kan komme til at give de kortsigtede mål mest opmærksomhed og glemme også at have fokus på mellemlang og lang sigt.

Forenklet sagt handler mange forandringsprocesser ofte om at få ny viden (aktivitet), der giver nye indsigter om egen pædagogisk praksis (kort sigt). Til ændret adfærd (mellemlangt sigt), som skaber en justeret pædagogisk praksis, der fører til de ønskede resultater (langt sigt). Det er vores erfaring, at nogle resultater udebliver, fordi man ikke har fokus på, om delmålene opnås.

Derfor er det vigtigt, at I på dette trin definerer projektets korte, mellemlange og langsigtede resultater. Placer post-it's med de resultater, som I forventer at opnå på planchen.

Det er vigtigt, at målene beskrives så konkret som muligt, fordi det så bliver muligt for jer senere at vurdere, om I nåede målene. Vi anbefaler også, at I for hver resultat finder en indikator på, at resultatet er opnået. Indikatoren skal være noget, I kan observere eller måle på.

CASE

På kort sigt er målet at give det pædagogiske personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt hvordan man bruger evalueringsredskaber.

På mellemlang sigt er målet, at det pædagogiske personale afprøver nye evalueringsmetoder og giver hinanden sparring på evalueringsarbejdet.

På lang sigt er målet, at etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Indikatorerne for, hvornår det langsigtede mål er nået kunne for eksempel være antal af gennemførte evalueringsprocesser, færre antal henvendelser til PPR, fordi børnene trives bedre samt at personalet bruger mindre tid på at hjælpe børn fra uønsket adfærd.



Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
	<p>Ny viden og indsigter</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan en evalueringskultur kan hjælpe dem med at understøtte børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd</p> <p>Det pædagogiske personale er i gang med at afprøve den nye evalueringsmetode.</p>	<p>Ændret adfærd og situation</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelsen forholder sig løbende reflektivt til, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>
	<p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan de kan udvikle kompetencer til at kunne reflektere, vurdere og systematisk arbejde med forbedre egen pædagogisk praksis.</p>	<p>Personalet er begyndt at give hinanden sparring og feedback i forbindelse med evalueringsarbejdet.</p>	<p>Det pædagogiske personale har udviklet de kompetencer, der er brug for i arbejdet med evalueringsredskaber og oplever evalueringsarbejdet som en naturlig og uundværlig del af deres pædagogisk praksis.</p>
	<p>Eksemplet fra nabokommunens institution viste ledelse og personale i Solsikken, hvilken positiv forskel det kan gøre for børnene, når det lykkes at etablere en evalueringskultur.</p>	<p>Dagtilbudslederen tilrettelægger evalueringsprocesser og giver personalet feedback på deres anvendelse af den nye evalueringsmetode.</p>	
		<p>Personalet og ledelsen motiveres bl.a. af, at opleve bedre trivsel i børnegruppen.</p>	

UDFORDRING

Solsikken står over for den udfordring, at man evaluerer for overfladisk, og primært kun evaluerer for at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

Lav aktivitetsplan

TRIN 3

Hvad skal der sættes i gang?

På nuværende tidspunkt har I styr på, hvad det er for et problem, I ønsker at løse samt hvilke resultater, I ønsker at opnå. Næste skridt er at udarbejde en plan for, hvilke aktiviteter I skal igangsætte for at nå målsætningen med projektet.

Trin 2 og 3 er tæt knyttet til hinanden, og derfor skal I være opmærksomme på at sikre sammenhæng mellem trinene. Spørg jer selv, hvor stor sandsynligheden er for, at en given aktivitet fører til de ønskede mål på kort, mellemlang og lang sigt.

Hvis I har identificeret udfordringerne, er det også på dette trin, at I kan formulere aktiviteter, der adresserer udfordringerne. Hvis I f.eks. ved, at en af udfordringerne, med at nå de ønskede resultater, er tid til sparring ift. egen pædagogisk praksis, så kunne man indføre en aktivitet, der omhandler ledelsesmæssig støtte.

Skriv jeres aktiviteter ned på post-it's og placer dem under overskriften Aktiviteter. Det er en god idé, at I også beslutter, hvem der har ansvaret for at gennemføre aktiviteterne, hvordan aktiviteterne skal udføres og hvornår.

CASE

I projektet om udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken planlægges følgende aktiviteter:

- Foredrag, der giver ledelse og personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt brug af evalueringsredskaber
- På et personalemøde inviteres en institution fra nabokommunen til at fortælle om, hvordan de er lykkedes med at etablere en evalueringskultur, der understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse
- Ledelse og personale vælger og afprøver en ny tilgang til evaluering
- Ledelse og personalet definerer formål med evaluering, hvordan der skal dokumenteres og de analyserer dokumentationen samt justerer fremtidig praksis



Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
<p>Foredrag, der giver ledelse og personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt brug af evalueringsredskaber</p>	Ny viden og indsigter	Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd	Ændret adfærd og situation
<p>På et personalemøde inviteres en institution fra nabokommunen til at fortælle om, hvordan de er lykkede med at etablere en evalueringskultur, der understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan en evalueringskultur kan hjælpe dem med at understøtte børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Det pædagogiske personale er i gang med at afprøve den nye evalueringsmetode.</p>	<p>Det pædagogiske personale og ledelsen forholder sig løbende reflektivt til, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>
<p>Ledelsen og personale vælger og afprøver en ny tilgang til evaluering.</p>	<p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan de kan udvikle kompetencer til at kunne reflektere, vurdere og systematisk arbejde med forbedre egen pædagogisk praksis.</p>	<p>Personalet er begyndt at give hinanden sparring og feedback i forbindelse med evalueringsarbejdet.</p>	<p>Det pædagogiske personale har udviklet de kompetencer, der er brug for i arbejdet med evalueringsredskaber, og oplever evalueringsarbejdet som en naturlig og uundværlig del af deres pædagogisk praksis.</p>
<p>Ledelsen og personalet definerer formål med evaluering, hvordan der skal dokumenteres, og de analyserer dokumentationen samt justerer fremtidig praksis.</p>	<p>Eksemplet fra nabokommunens institution viste ledelse og personale i Solsikken, hvilken positiv forskel det kan gøre for børnene, når det lykkes at etablere en evalueringskultur.</p>	<p>Dagtilbudslederen tilrettelægger evalueringsprocesser og giver personalet feedback på deres anvendelse af den nye evalueringsmetode.</p>	
		<p>Personalet og ledelsen motiveres af, at de bl.a. oplever bedre trivsel i børnegruppen.</p>	

UDFORDRING

Solsikken står over for den udfordring, at man evaluerer for overfladisk og primært kun evaluerer for at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

Beskriv de virksomme mekanismer

TRIN 4

Hvad er det, der får indsatsen til at virke?

I trin 2 opstillede I mål på kort, mellemlang og lang sigt. På trin 4 skal I spørge jer selv, *hvad* det er, der skal til for at aktiviteterne fører til opnåelse af målene.

Når I eksempelvis ønsker, at det pædagogiske personale skal ændre adfærd på mellemlang sigt, hvad er det så, der skal til for at de gør det? Det er dét *hvad*, vi kalder virksomme mekanismer. En virksom mekaniske kan for eksempel være at optage det pædagogiske personales praksis på video. Når de ser videoen, opdager de, at der er et potentiale for forbedring, hvilket de ikke var opmærksomme på, før videoen blev optaget.

I har sikkert andre virksomme mekanismer, som plejer at fungere ift. det pædagogiske personale. Hvis I mangler inspiration, kan I evt. søge det hos andre kommuner eller i litteraturen. Antagelserne skrives på post-it's og placeres under overskriften Mekanismer på planchen.

Et godt spørgsmål at stille er:

Hvis vi gør sådan (aktivitet), så er virkningen sådan (resultat) - og det skyldes? (mekanismer).²

CASE

I projektet om udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken forventes følgende mekanismer at være virksomme:

- Der nedsættes refleksionsgrupper, der en gang om måneden drøfter evalueringsarbejdet
- Dagtilbudslederen giver en gang om måneden en individuel feedback på de enkelte ansattes evalueringsarbejde
- Det fejres, når en indsats er lykket



KOMPLEMENT

2): Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017). *At arbejde med forandringsteori: Praktikeres guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering* (s. 9). Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

- Der nedsættes refleksionsgrupper, der en gang om måneden drøfter evalueringsarbejdet
- Dagtilbudslederen giver en gang om måneden en individuel feedback på de enkelte ansattes evalueringsarbejde
- Det fejres, når en indsats er lykket

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
<p>Foredrag, der giver ledelse og personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt brug af evalueringsredskaber</p>	<p>Ny viden og indsigter</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan en evalueringskultur kan hjælpe dem med at understøtte børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd</p> <p>Det pædagogiske personale er i gang med at afprøve den nye evalueringsmetode.</p>	<p>Ændret adfærd og situation</p> <p>Det pædagogiske personale og ledelsen forholder sig løbende refleksivt til, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>
<p>På et personalemøde inviteres en institution fra nabokommunen til at fortælle om, hvordan de er lykket med at etablere en evalueringskultur, der understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.</p>	<p>Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan de kan udvikle kompetencer til at kunne reflektere, vurdere og systematisk arbejde med forbedre egen pædagogisk praksis.</p>	<p>Personalet er begyndt at give hinanden sparring og feedback i forbindelse med evalueringsarbejdet.</p>	<p>Det pædagogiske personale har udviklet de kompetencer, der er brug for i arbejdet med evalueringsredskaber og oplever evalueringsarbejdet som en naturlig og uundværlig del af deres pædagogisk praksis.</p>
<p>Ledelse og personale vælger og afprøver en ny tilgang til evaluering.</p>	<p>Eksemplet fra nabokommunens institution viste ledelse og personale i Solsikken, hvilken positiv forskel det kan gøre for børnene, når det lykkes at etablere en evalueringskultur.</p>	<p>Dagtilbudslederen tilrettelægger evalueringsprocesser og giver personalet feedback på deres anvendelse af den nye evalueringsmetode.</p>	
<p>Ledelse og personalet definerer formål med evaluering, hvordan der skal dokumenteres, og de analyserer dokumentationen samt justerer fremtidig praksis.</p>		<p>Personalet og ledelsen motiveres af, at de bl.a. oplever bedre trivsel i børnegruppen.</p>	

UDFORDRING

Solsikken står over for den udfordring, at man evaluerer for overfladisk, og primært kun evaluerer for at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

Oplis de kontekstuelle betingelser

TRIN 5

Hvordan påvirker konteksten?

Der vil givet vis være nogle særlige betingelser til stede i de enkelte dagtilbud, som kan have betydning for, om målene nås. Det er vigtigt at identificere betingelserne før I går i gang, så I kan tage højde for dem. Nogle af betingelserne vil udgøre barrierer for aktiviteter, I gerne vil sætte i gang, mens andre betingelser omvendt vil øge mulighederne og hjælpe til, at de ønskede mål nås.

De kontekstuelle betingelser kan handle om fysiske rammer, motivation, ressourcer, og de kan også handle om det pædagogiske personales parathed til at foretage forandringer. Ifølge Christian Nyvang Quick peger et metastudie på, at nogle af de mest fremtrædende grunde til, at ansatte har modstand mod en forandring er, at forandringen:

- Udgør en trussel mod den ansattes jobstatus, f.eks. i forhold til en oplevelse af at være et uformelt fagligt fyrtårn
- Medfører et opbrud af arbejdsgrupper
- Fører til personkonflikter
- Skaber en følelse af usikkerhed om fremtiden, f.eks. ift. kompetencer til at være aktive "børnemagneter" på legepladsen
- Leder til misforståelser.

Ifølge Christian Nyvang Quick (s. 286) er ovenstående interessant, fordi det viser, at det sjældent er selve forandringen, der er modstand på, men derimod måden, forandringen bliver håndteret på. Skriv de barrierer og muligheder, der er for jeres projekt, på post-it's, og placer dem under overskriften Konteksten.



KOMPLEMENT

CASE

I projektet om udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken er en af de kontekstuelle betingelser, der skal være til stede for at projektet lykkes, at det pædagogiske personale har en fælles forståelse af, hvorfor det er vigtigt at udvikle og implementere en evalueringskultur i dagtilbuddet.

Derudover er det vigtigt, at personalet har den nødvendige viden til at arbejde med forskellige evalueringsmetoder.

Endvidere skal personalet have kompetencer til at justere og evaluere læringsmiljøet ud fra børnenes behov og reaktioner.

En potentiel kontekstuel udfordring kan være manglende opbakning blandt personalet til at udvikle en evalueringskultur.

Kilde: Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017). *At arbejde med forandringsteori: Praktikerens guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering* (s. 10). Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet OG Christian Nyvang Quick (2023). *Er der nogen hjemme i strategihuset? Sæt retning med vision, mission, strategier og værdier.*

Forandringsteori til udvikling af en evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken

En forandringsteori udarbejdes altid ud fra lokale forhold, hvorfor eksemplet nedenfor bør justeres i forhold til den aktuelle situation i dagtilbuddet

VIRKSOMME MEKANISMER

- Der nedsættes refleksionsgrupper, der en gang om måneden drøfter evalueringsarbejdet
- Dagtilbudslederen giver en gang om måneden en individuel feedback på de enkelte ansattes evalueringsarbejde
- Det fejres, når en indsats er lykket

Aktiviteter	Resultater/effekter (kort sigt)	Resultat/effekter (ml. sigt)	Resultater/effekter (langt sigt)
	Ny viden og indsigter	Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd	Ændret adfærd og situation
Foredrag, der giver ledelse og personale forståelse for, hvad evaluering er, hvorfor en evalueringskultur er vigtig samt brug af evalueringsredskaber	Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan en evalueringskultur kan hjælpe dem med at understøtte børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.	Det pædagogiske personale er i gang med at afprøve den nye evalueringsmetode.	Det pædagogiske personale og ledelsen forholder sig løbende refleksivt til, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.
På et personalemøde inviteres en institution fra nabokommunen til at fortælle om, hvordan de er lykket med at etablere en evalueringskultur, der understøtter børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.	Det pædagogiske personale og ledelsen har fået indsigt i, hvordan de kan udvikle kompetencer til at kunne reflektere, vurdere og systematisk arbejde med forbedre egen pædagogisk praksis.	Personalet er begyndt at give hinanden sparring og feedback i forbindelse med evalueringsarbejdet.	Det pædagogiske personale har udviklet de kompetencer, der er brug for i arbejdet med evalueringsredskaber og oplever evalueringsarbejdet som en naturlig og uundværlig del af deres pædagogisk praksis.
Ledelse og personale vælger og afprøver en ny tilgang til evaluering.	Eksemplet fra nabokommunens institution viste ledelse og personale i Solsikken, hvilken positiv forskel det kan gøre for børnene, når det lykkes at etablere en evalueringskultur.	Dagtilbudslederen tilrettelægger evalueringsprocesser og giver personalet feedback på deres anvendelse af den nye evalueringsmetode.	
Ledelse og personalet definerer formål med evaluering, hvordan der skal dokumenteres, og de analyserer dokumentationen samt justerer fremtidig praksis.		Personalet og ledelsen motiveres af, at de bl.a. oplever bedre trivsel i børnegruppen.	

UDFORDRING

Solsikken står over for den udfordring, at man evaluerer for overfladisk, og primært kun evaluerer for at opfylde kravet om at gøre det.

Dette kan begrænse personalets engagement og forhindre en helhedsorienteret pædagogisk udvikling.

MÅL

At etablere en evalueringskultur i Solsikken, som skal bidrage til et stærkt læringsmiljø, der styrker børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

(Med betingelser menes barrierer og/eller muligheder i organisationen som enten kan hæmme eller understøtte udviklingen af en evalueringskultur)

- Personalet anerkender behovet for at udvikle en evalueringskultur
- Personalet har den nødvendige viden og de rette kompetencer til at arbejde med forskellige evalueringsmetoder
- Opbakning blandt personalet til at bidrage med at udvikle en evalueringskultur

Sæt i gang!

TRIN 6

Gennemfør aktiviteterne

Ved at gennemgå trin 1-5 har I opstillet en forandringsteori for jeres projekt. I skal nu i gang med at gennemføre aktiviteterne.



KOMPLEMENT™

Kilde: Christensen, N. L. S., & Krogstrup, H. K. (2017). *At arbejde med forandringsteori: Praktikers guide til brug af forandringsteori i projektudvikling og evaluering* (s. 11). Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Evaluer indsatsen

TRIN 7

Fra diskussioner på workshops i projektet står det klart, at der kan være behov for at understrege, at evaluering ikke er et mål i sig selv. Evalueringsindsatsen skal afspejle indsatsen og de ressourcer, der kan bruges. I nogle sammenhænge vil den realistiske og rimelige mulighed snarere kunne karakteriseres som en samlet vurdering og refleksion (f.eks. blandt lederne i kommunens daginstitutioner eller personalet i en konkret daginstitution) snarere end en evaluering i mere formel forstand. I andre tilfælde vil det være relevant at inddrage datakilder som samtaler med medarbejdere og ledelse, hverdagsobservationer eller korte spørgeskemaer.

Gennemførte vi de planlagte aktiviteter?

En måde at tilgå evaluering af projektet på er at følge trin 1-5 i jeres forandringsteori. Den er forarbejdet til evalueringen, da den sætter ord på jeres udfordringer, jeres aktiviteter samt de resultater, I forventer. Første skridt kan være at vurdere om de planlagte aktiviteter blev gennemført. Hvis de ikke gjorde, så kan I undersøge nærmere, hvorfor det ikke var tilfældet.

Er der tegn på de forventede resultater vil indfinde sig?

For de aktiviteter, der er gennemført, er der tegn på, at de kan føre til de resultater, I forventede på kort sigt? På længere sigt? Det kræver, at der er gået så lang tid, at der er en fair chance for, at resultaterne har vist sig. Brug forandringsteorien til at vurdere de enkelte forventede resultater. Det kan være med til at give jer et indtryk af, om I er på rette spor. For hvert resultat, der ikke realiseres, kan det diskuteres om det skyldes, at I ikke i tilstrækkelig grad, har fået gennemført de planlagte aktiviteter, hvorvidt de planlagte aktiviteter skal suppleres, eller om de faktisk ikke fører til de forventede resultater.

Behov for et forsøg mere?

Forandringsteorien kan tænkes som en prøvehandling. Vi ved fra vores workshops, at selv når man gør sig umage, vil der ofte være ting, der ikke lykkedes første gang. Fordelen ved at arbejde med forandringsteori er, at det giver mulighed for at arbejde i forbedringsloops (plan, do, study, act), hvor der er muligheder for at lære og blive klogere. På den måde får I kvalificeret jeres forandringsteori og testet de hypoteser, I har om sammenhænge mellem indsats/aktiviteter og resultater.



Det videre arbejde med dét, der ikke er lykkedes

Forbedringsmodellen

Hvis der er et delmål, som I ikke er lykkedes med, er Forbedringsmodellen en velafprøvet og systematisk metode til at arbejde med gentagne prøvehandlinger (loops) på afgrænsede områder. Modellen kan anvendes til at fokusere jeres arbejde på de dele af jeres forandringsteori, hvor der er udfordringer.

Det vil i praksis sige at arbejde med:

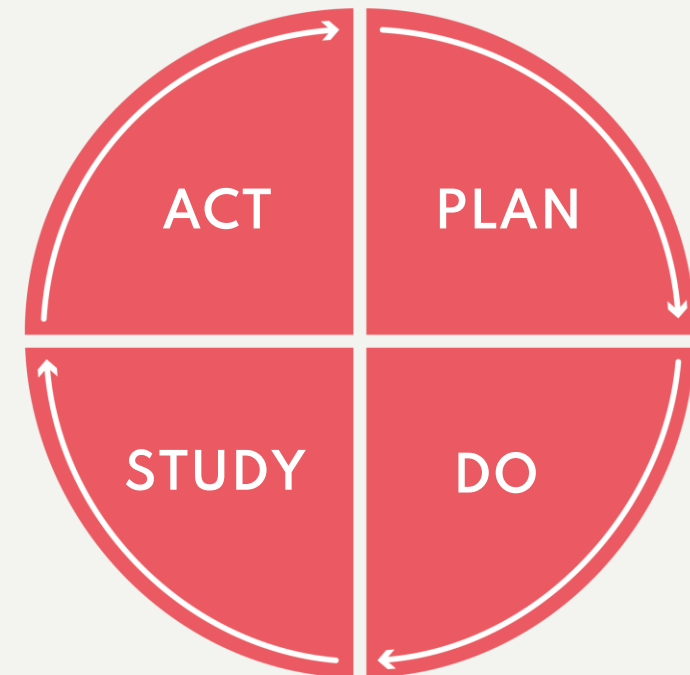
- at justere dele af forandringsteorien ("plan": trin 2-5 i guiden for arbejdet med forandringsteori).
- at afprøve de justerede tiltag (do: trin 6 i guiden for arbejdet med forandringsteori)
- at genevaluere (study: trin 7 i guiden for arbejdet med forandringsteori)

- at foretage yderligere justeringer, indtil I opnår det I ønsker (act)

I eksemplet fra forandringsteorien for arbejdet med evalueringskultur i dagtilbuddet Solsikken kunne det tænkes, at I var kommet i mål med at der afholdes refleksionsmøde hver måned med kollegial refleksion og vidensdeling samt kontinuerlig læring. Det kan også være, at der er taget nye vurderingsmetoder i brug inden for de første seks måneder for at diversificere vurderingspraksis og forbedre den pædagogiske dybde.

Til gengæld kan det være, at det endnu ikke er blevet en del af praksis, at personalet selv tager initiativ til at foretage evalueringerne, men at evalueringerne stadig skal sættes i

gang af lederen. Her kan I med fordel anvende Forbedringsmodellen og foretage prøvehandlinger indtil I finder ud af, hvad der skal til for at det pædagogiske personale selv tager initiativ til at foretage evalueringerne.



Pejlemærker for kapacitetsopbyggende evalueringsdesign

I arbejdet med at designe jeres evaluering, således at den bidrager til det dobbelte formål med både at evaluere på resultater og bidrage til at opbygge jeres evalueringskapacitet, kan I anvende flg. pejlemærker:

- Afdæk forventninger til processen og evalueringens formål for alle relevante deltagere.
- Etabler og fasthold gode professionelle samarbejdsrelationer i processen, f.eks. tillid, transparens og meningsfuldhed.
- Udvikl en koordineret forståelse af de tilsigtede resultater.
- Skab klarhed over deltageres roller og funktion, samt deres beslutningskompetencer.
- Ajourfør ressourcer og rammer undervejs.
- Indhent løbende data, der relevant vidner om de ønskede fremskridt og kvalitet for alle deltagere.
- Integrer løbende fælles læringssamtaler mellem vigtige deltagere om evalueringens fund.
- Tydeliggør, hvorledes læring indgår i implementeringsprocessen.



KOMPLEMENT



Forandringsteorien bidrager til implementeringsplanen

VIRKSOMME MEKANISMER

Aktiviteter

Resultater/effekter
(kort sigt)

Resultat/effekter
(ml. sigt)

Resultater/effekter
(langt sigt)

Ny viden og indsigter

Nye holdninger & begyndende ændring af adfærd

Ændret adfærd og situation

KONTEKSTUELLE BETINGELSER

- Værdi
- Outcomes
- De forandringer, I stræber efter at ændre i målgruppens situation.

Udpluk af referencer

- Anderson, R. & Adams, R. (2019). "Scaling Leadership: Building Organizational Capability and Capacity to Create Outcomes That Matter Most". John Wiley & Sons, Incorporated
- Antonsen, C.E. & Brix, J. (2022). " Hvilke ledelsesmæssige evner kan fremme skabelse af Capacity Building i organisationer ? ". Samfundslederskab i Skandinavien, No 4, pp 164-196
- Brix, J. (2020) Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again. Journal of Cleaner Production, Vol 268, pp.1-12.
- Brix, J. (2021). "Strategisk innovationsledelse: Om balancen mellem drift og udvikling i offentlige og private organisationer". Hans Reitzels Forlag
- Davy, S.G & Ågård, D. (2017). "Relationskapacitet som forudsætning for Capacity Building". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag
- Degn, L. & Thomassen, A.O. (2017). "Capacity Building, Organisatorisk Læring og Den Lærende Organisation". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag
- Jensen, J.B. & Krogstrup, H.K. 2017. "Capacity Building, Organisatorisk Læring og Den Lærende Organisation". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag
- Jones, M.L. (2001). " Sustainable organizational capacity building: Is organizational learning a key?" The International Journal of Human Resource Management, Vol. 12 No. 1, 91-98
- Ku, H.B. & Yuen-Tsang, A.W.K, (2013), "Capacity Building": i Bevir, M. (Red.) "The Sage Handbook of Governance", SAGE, USA, pp. 469-843.
- Lennie, J. (2005). " An evaluation capacity-building process for sustainable community IT initiatives: empowering and disempowering impacts. Evaluation, 11(4), pp. 390-414.
- Laursen, E. og Thomassen, A.J. (2017). "Capacity Building, Organisatorisk Læring og Den Lærende Organisation". i H.K. Krogstrup (Red.): "Samskabelse og Capacity Building i den offentlige sektor". Hans Reitzels Forlag.



Lad os holde kontakten

KONTAKT

Susanne Harder

Chefkonsulent

T: 8779 6307

E: sha@komponent.dk





Hold dig fagligt opdateret med inspirerende cases fra andre kommuner og info om praksisnære kurser, konferencer, uddannelser og gratis webinarer.

Tilmeld dig nyhedsbrevet på komponent.dk/nyhedsbrev



FØLG MED



KOMPLEMENT™