

# Seminar 4: Ledelse af en evalueringskultur, der styrker kvaliteten af læringsmiljøerne for alle børn

D. 2 og 3. november 2022

//Lene Ravn Holst (lene@clavis.dk / 29422399) & Anna Kirstine S. Jespersen (annakirstine@clavis.dk / 44182309)

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

1

## Formål med seminar 4

- ✓ At få viden om, hvad der kendetegner en stærk evalueringskultur
- ✓ At få viden om, hvordan man helt konkret kan arbejde systematisk med evalueringer
- ✓ At få perspektiver på, hvordan I ledelsesmæssigt kan understøtte en stærk evalueringskultur lokalt
- ✓ At få udarbejdet en plan for jeres videre arbejde med at skabe en styrket evalueringskultur hos jer lokalt

2

## Program for seminar 4

| Ca.-tider      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kl. 8-8.30     | MORGENMAD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kl. 8.30-8.45  | Indflyvning til dagen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velkomst og præsentation</li> <li>• Præsentation af dagens program</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kl. 8.45-9.35  | Hvad er evalueringskultur – og hvad er det ikke? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indflyvning til dagens tema</li> <li>• Oplæg v. Clavis omkring fem centrale kendetegn ved en stærk evalueringskultur med summeпаuser undervejs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
| Kl. 9.35-9.50  | PAUSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Kl. 9.50-10.20 | Hvad er evalueringskultur – og hvad er det ikke? – <i>fortsat</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejde i eget ledelsesteam, hvor I skal "læse jeres organisation" ud fra de fem præsenterede kendetegn ved en stærk evalueringskultur – hvor er I godt med, og hvor er der stadig et stykke vej?</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Kl. 10.20-12   | Hvilket afsæt kræver en god evaluering? <ul style="list-style-type: none"> <li>• En række input fra Clavis omkring hvordan man helt konkret kan arbejde systematisk med evaluering i praksis – med særlig fokus på at stille gode spørgsmål og brug af arbejdshypoteser</li> <li>• Imellem de forskellige input skal I arbejde i eget ledelsesteam med fokus på, hvordan I lokalt kan skabe en endnu tydeligere systematik i arbejdet med evalueringer</li> </ul> |

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

3

## Program for seminar 4 (fortsat)

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kl. 12-12.45    | FROKOST                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kl. 12.45-13.45 | Hvad kalder det på af ledelse at understøtte en stærk evalueringskultur? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input v. Clavis med fokus på den ledelsesmæssige understøttelse af evalueringskulturen</li> <li>• Arbejde i eget team med fokus på at formulere en konkret plan for jeres videre arbejde med at skabe en styrket evalueringskultur</li> </ul>                                       |
| Kl. 13.45-14    | PAUSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kl. 14-14.45    | Hvad kalder det på af ledelse at understøtte en stærk evalueringskultur? fortsat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparring med et andet team: I sættes sammen med et andet ledelsesteam, hvor I skal give hinanden sparring på den plan I har arbejdet med før pausen</li> <li>• Arbejde i eget team hvor I samler op på sparringen fra det andet team og evt. justerer jeres plan</li> </ul> |
| Kl. 14.45-15.00 | Opsamling og afrunding af dagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

4



---

Hvad er en evalueringskultur?

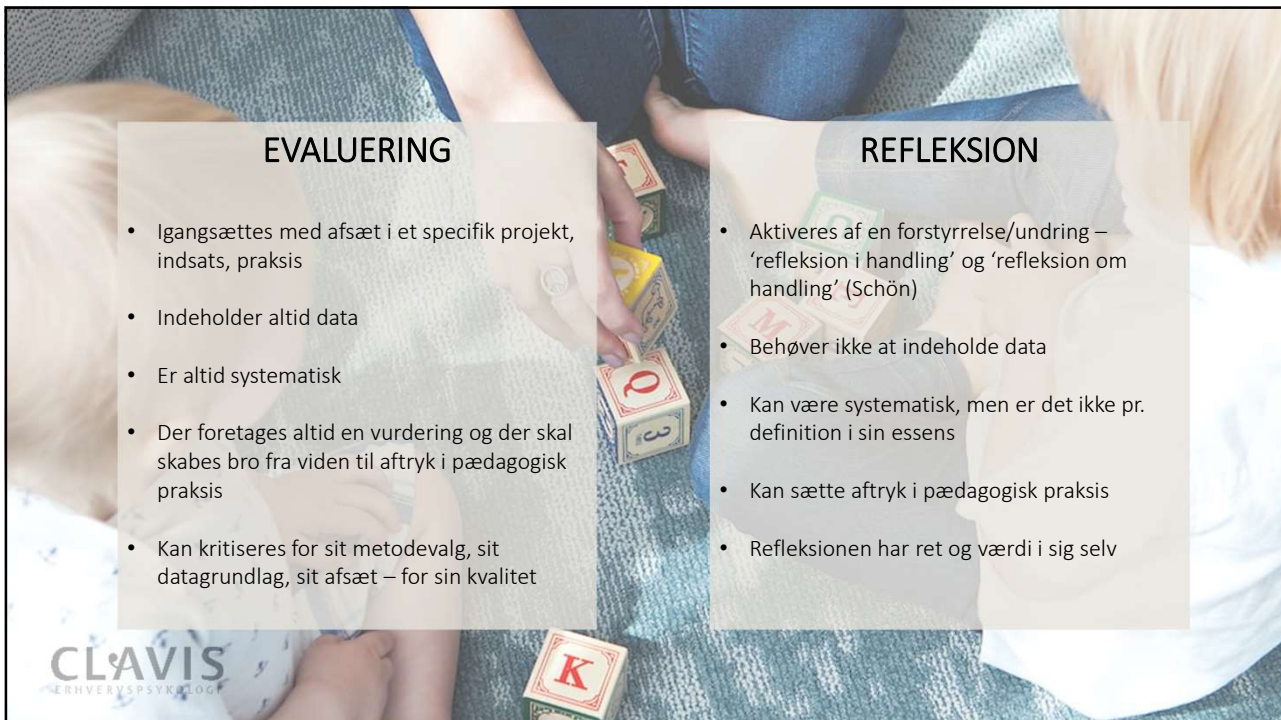
**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

5

”Vi evaluerer hele tiden”

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

6



### EVALUERING

- Igangsættes med afsæt i et specifikt projekt, indsats, praksis
- Indeholder altid data
- Er altid systematisk
- Der foretages altid en vurdering og der skal skabes bro fra viden til aftryk i pædagogisk praksis
- Kan kritiseres for sit metodevalg, sit datagrundlag, sit afsæt – for sin kvalitet

### REFLEKSION

- Aktiveres af en forstyrrelse/undring – ‘refleksion i handling’ og ‘refleksion om handling’ (Schön)
- Behøver ikke at indeholde data
- Kan være systematisk, men er det ikke pr. definition i sin essens
- Kan sætte aftryk i pædagogisk praksis
- Refleksionen har ret og værdi i sig selv

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

7



### Snak med sidemanden

- Hvad har I mest af i jeres dagtilbud – refleksion eller evaluering?
- Hvad tror I, at det skyldes?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

8

”Altså en evalueringskultur er jo præget af...”

CLAVIS  
ERHVERVSPSYKOLOGI

9

En stærk evalueringskultur består af mere end blot at lave evalueringer

- En måde at **tænke på** og konkrete **handlinger**
- At anvende **data** – etablere **viden** – og **kvalificere** de næste beslutninger på baggrund heraf
- **Reelle** aftryk i jeres pædagogiske praksis – kræver nysgerrighed, mod og faglighed
- Evalueringskultur som en **integreret** del af praksis og faglighed – ikke ‘ved siden af’

CLAVIS  
ERHVERVSPSYKOLOGI

10

## Kendetegn ved en stærk evalueringskultur

- Der er **motivation** for at lave evalueringer – og det opleves **meningsfuldt**
- Der er stor **nysgerrighed** og et ønske om at blive klogere sammen
- Der er en forståelse af, at evaluering er en del af **professionsopfattelsen**
- Der er **organisatoriske strukturer**, der understøtter evalueringsarbejdet
- Der er en **systematik** i, hvordan man tilgår arbejdet med evalueringer

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

11

## Kendetegn 1: Mening og motivation

- Måske skal der et PR-arbejde i gang
- Et tydeligt **HVORFOR**: Hvorfor skal vi have en styrket evalueringskultur? Hvad kan den bidrage med, som vi ikke allerede gør i forvejen?
- Mening skabes sammen – og gennem erfaringer
- Metodevalg med afsæt i: Hvad ønsker vi at vide? Hvordan skal denne viden anvendes?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

12

## Begrundede til- og fravalg

Hvornår har I brug for  
evaluering og evalueringskultur  
til at udvikle jeres praksis?

Og hvornår har I brug for noget  
andet – for at tænke jer om,  
reflektere sammen, søge  
inspiration osv.

CLAVIS  
ERHVERVSPSYKOLOGI

13

## Kendetegn 2: Nysgerrighed

- At gøre en forskel for børns læring og trivsel – ikke mindst i svære problemstillinger
- Evnen til at stille **gode spørgsmål**

CLAVIS  
ERHVERVSPSYKOLOGI

14

## At gøde jorden for gode spørgsmål

- De gode spørgsmål – og nysgerrigheden – trives godt sammen med langsommelighed, dvælen, tøven:
  - Spørgsmål til aktiviteten
  - Spørgsmål til forforståelser, organisatoriske fortællinger, logikker
- Genetablere **værdien i gode spørgsmål** – i en kultur hvor svar og handling umiddelbart tillægges mere værdi

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

15

”Hvis jeg havde en time til at løse et problem, og mit liv afhang af svaret, så ville jeg bruge de første 55 minutter på at bestemme det rigtige spørgsmål. For når jeg kender det rigtige spørgsmål, så vil jeg kunne løse problemet på mindre end 5 minutter”

Albert Einstein

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

16

## Kendetegn 3: Evaluering som en del af professionsopfattelsen

- At evaluere sin praksis bliver lige så naturligt og meningsfuldt som at arbejde med det pædagogiske grundlag
- Et fælles spor – ikke noget ‘andet’ end det egentlige arbejde
- Kulturforandring på vej: ”At udvikle den pædagogiske praksis... på baggrund af data og viden”
- Evaluering sammen med børnene – for børnene – viden tilbageføres til praksis
- Sproglig krølle: ”At gå fra” → ”At gå til”

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

17

## Kendetegn 4: Organisatorisk stillads

- Tydelig ramme: Hvorfor, hvad, hvordan og hvornår
- Genbesøg af mødeformer og indhold
- Tid og ledelsesfokus
- Fælles principper for evalueringsarbejdet – hvad betyder evalueringskultur her hos os?
- Faglige fyrtårne og fælles værktøjskasse

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



18

## Kendetegn 5: Systematik

- Fra viden til konkret aftryk i praksis
- Analyse af data og etablering af viden
- Indsamling af data
- Hvad vil vi gerne vide mere om?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

Insisterende ledelse

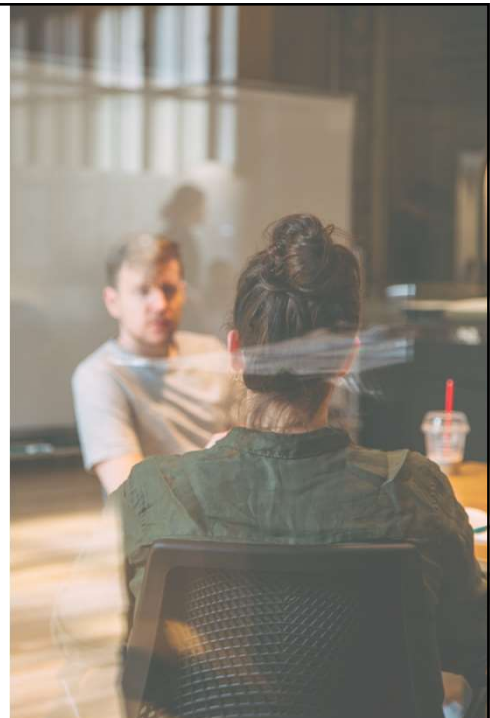
19

## Et kig ind på eget dagtilbud / dagpleje

Med afsæt i de fem præsenterede kendetegn for en stærk evalueringskultur skal I drøfte – tag 1 kendetegn ad gangen:

1. Hvor er I godt med ift. de fem kendetegn i jeres dagtilbud? Hvordan ser I det konkret i medarbejdernes praksis?
2. Hvor er I mindre godt med? Hvordan ser I konkret det i medarbejdernes praksis?
3. Hvilke skridt har I umiddelbart brug for at tage i den kommende tid for at videreudvikle jeres evalueringskultur?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



20

---

Pause

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

21

---

Hvilket afsæt kræver en god evaluering?  
Systematikken i evalueringskulturen

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

22

## Hvad er en evaluering?

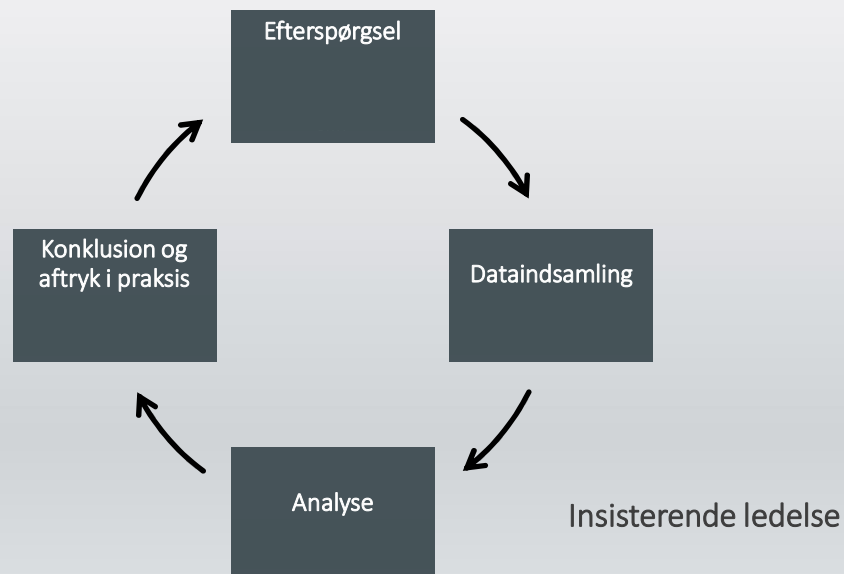
Et defineret projekt, en indsats eller en pædagogisk praksis, som vi ønsker at blive klogere på.

Måden vi bliver klogere på foregår gennem en systematisk proces som indeholder nogle særlige elementer.

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



23



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

24

## Systematik i efterspørgslen

### Efterspørgsel

Oplevet behov for viden  
eller forandring  
Hvad vil vi vide mere om?

"Det er klogt at spørge nogen, hvad man leder efter,  
før man begynder at lede efter det."

Peter Plys



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

### Ledelsesmæssigt fokus:

- Sæt tid af og skab et rum, hvor man kan dvæle ved efterspørgslen og gerne flere sammen
- Hjælp jeres medarbejdere med at snævre ind og gøre spørgsmålene afgrænsede, præcise og meningsfulde

25

## Systematik i dataindsamlingen

### Dataindsamling

Hvilke data har vi brug  
for?



Systematik i dataindsamlingen handler om:

- 1) At den rigtige metode bliver valgt ift. spørgsmålet/efterspørgslen
- 2) At der er systematik i selve indsamlingen – dvs. planlagt, afgrænset og søgen efter objektivitet

= ledelsesmæssigt fokus

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

26

### Dataindsamling

Hvilke data har vi brug for?

- Observationer – afgørende at noterne drejer sig om det sete, og ikke analysen eller konklusionen af det smilede vs. hun er glad
  - Observationer fra børneperspektivet (kræver alder og kognitiv udvikling, som gør at de kan fortælle hvad de ser. Det kan være vigtige steder, lege, situationer mm.)
- Videooptagelser (fastholdte observationer. Styrken er at det er data i sin reneste form uden fortolkninger og konklusioner. Ulempe - det kan påvirke praksis mere, at man ved at nu bliver man filmet. Obs. på etik og lovgivning med GDPR. Slet videoer igen og senest 2 år efter. Man må kun bruge videoklip til det der er givet samtykke til.
  - Video fra børneperspektiv. De skal guides til at filme noget særligt.
- Billeddata (til optælling, nemmere overblik f.eks. hvis børn har taget billeder.
- Børneinterview, forældreinterview, pædagoginterview (fastholdelse af data som lyd og transkribering eller pragmatisk at skrive de væsentlige pointer ned undervejs. Obs. man kan ikke huske det!
- spørgeskemaer
- Registreringer
- Osv.

Obs. på de ledelsesmæssige fokuser der kan være her. F.eks. systematik ift. opbevaring af data

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

27

### Analyse

Hvad siger data?

## Systematik i analysen

Ledelsesmæssigt fokus:

- Hvordan sikrer vi, at analyse af data ikke bare bliver en snak rundt om bordet eller egne refleksioner?
- Hvordan kan vi skabe en struktur, der tvinger os til at tale og lytte på andre måder, end vi plejer?
- Hvordan kan vi undgå group think samt at funktionalitetskultur og familiekultur overtager?
- Hvilke rum kalder den faglige analyse på ift. den evaluerede situationen?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

28

## Systematik i konklusion og aftryk i praksis

### Konklusion og aftryk i praksis

Hvad konkluderer vi og hvilke ændringer skal vi lave i praksis?

Ledelsesmæssigt fokus:

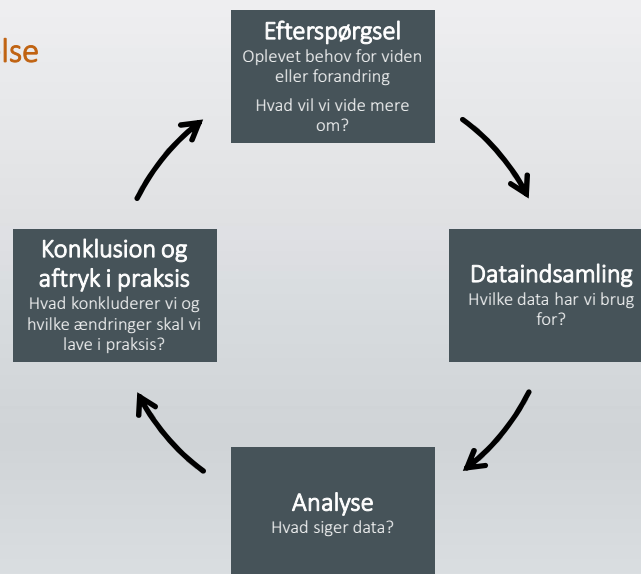
- Hvordan sikrer vi, at den viden vi genererer får afsæt i praksis?
- Hvordan følger vi op på, om vi fik lavet de aftalte ændringer i praksis?
- Hvordan følger vi op på, hvilken effekt de aftalte ændringer har?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

29

## Insisterende ledelse



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

30

## Summøvelse

- I hvilken af de 4 faser fornemmer du at dit/jeres personale har henholdsvis nemmest og sværest ved at arbejde systematisk?
- Hvad skal du/I umiddelbart have en særlig ledelsesmæssig opmærksomhed på ift. at få systematik i evalueringsarbejdet?



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

31

### Efterspørgsel

Oplevet behov for viden eller forandring

Hvad vil vi vide mere om?

- 1) Her er et problem, som vi ikke ved hvordan vi skal løse, og vi har behov for mere viden om hvad der sker i situationen: Vi vil gerne vide mere om hvad der sker....
- 2) Vi har en indsats/handling, som vi gerne vil kende effekten af: Vi vil gerne se om x aktivitet har y indvirkning på...
- Eks. på spørgsmål til nr. 1
  - Hvad sker der med x i overgangen mellem spisesituationen og næste aktivitet?
  - Hvilke krav sætter vi til y op til eller lige inden han/hun bliver udadreagerende?
  - Hvordan er samspillet mellem x og de andre børn under samlingen?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

32

---

Pause

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

33

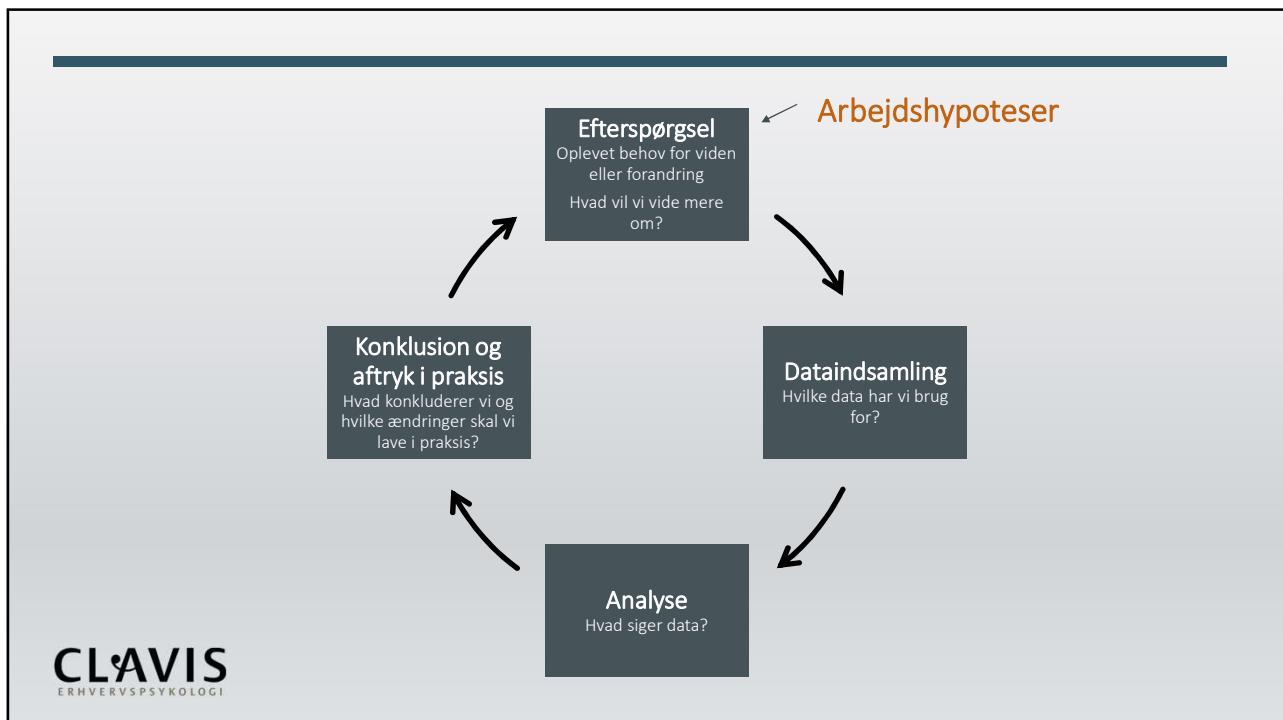
---

## Arbejdshypoteser som redskab i forhold til evaluering

Adskillelse af sag og person

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

34



35

**Hvad er en arbejdshypotese?**

Hypotese er en faglig kvalificeret formodning om, hvilken *pædagogisk indsats*, der er hensigtsmæssig i relation til at opnå *læringsmål* for en børnegruppe/barn.

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

Eva, 2009: "Evalueringer af pædagogiske læreplaner i kommunalt perspektiv"

36



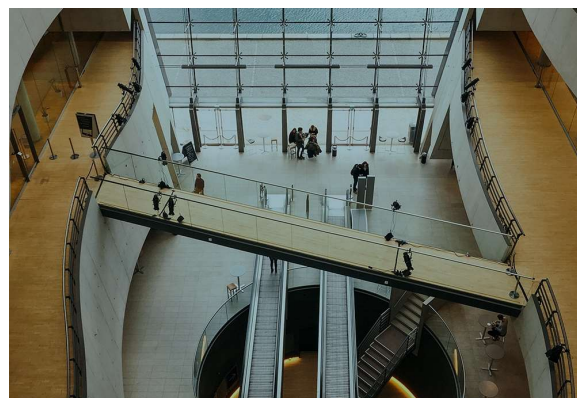
- Vi arbejder altid ud fra hypoteser og de driver vores handling
- Viden er altid foreløbig

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

37

## Hvorfor arbejde med hypoteser?

- 1) Understøtter en **refleksiv praksis**.
- 2) Giver et **fælles sprog**, understøtter **videndeling** og **kollegial sparring**.
- 3) Adskiller **sag og person**.
- 4) Understøtter **nysgerrig og undersøgende tilgang** til egen og hinandens praksis.
- 5) Kvalificerer **lokal viden om læringsmiljøerne** til **gavn for børnene**.



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

38

## Formulering af en arbejdshypotese

- 1) Hvad skal børnegruppen lære den kommende tid? (læringsmål = A)
- 2) Hvilke tegn på læring kigger vi efter?
- 3) Hvilken konkret pædagogisk praksis kan understøtte, at børnegruppen lærer dette, dvs. hvad kan vi konkret gøre? (pædagogisk praksis = B)

Mulige formuleringer:

- Hvis jeg/vi som fagperson... (B) så formoder jeg/vi at .... (A)
- Der er en sammenhæng mellem...(A = børnenes læring) og ....(B = læringsmiljø)

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

39

## Opmærksomheder i formulering af læringsmål

Vær gerne opmærksom på, at læringsmålene er:

- 1) Koblet til de pædagogiske mål og det pædagogiske grundlag
- 2) Specifikke/konkrete:
  - Hvordan vil vi kunne se, at børnene er i gang med at lære... (tegn på læring)?
  - Hvis man videofilmede, hvordan vil man kunne se, at vi.... (pædagogisk praksis)?
- 3) Realistiske: NuZo



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

40

## Træning i formulering af ledelsesmæssige arbejdshypoteser

Gå sammen 3 og 3

- Udvalg en personalegruppe eller en situation relateret til evaluering, hvor I gerne vil arbejde med systematik (f.eks. indsamling af data, analyse af data mm).
- Prøv at formulere en ledelsesmæssig arbejdshypotese ift. arbejdet med systematik:
  - 1) Hvad skal personalegruppen lære i den kommende tid? Hvad vil I gerne opnå/forandre? (læringsmål = A)?
  - 2) Hvilke tegn på læring kigger vi efter?
  - 3) Hvilken konkret ledelsesmæssig praksis kan understøtte, at personalegruppen lærer dette, dvs. hvilke ideer har du til, hvad du/I konkret kan gøre? (ledelsesmæssig praksis = B)

Mulige formuleringer:

- Hvis jeg/vi som leder... (B) så formoder jeg/vi at .... (A)
- Der er en sammenhæng mellem...(A = personalets læring) og ....(B = læringsmiljøet)

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

41

## Skabelon: Træning i formulering af arbejdshypoteser

Gå sammen 3 og 3

- Udvalg en konkret børnegruppe/barn/rutinesituation (f.eks. samling/måltid), og fortæl helt kort om børnegruppen/barnet/situationen.
- Prøv at formulere en arbejdshypotese, dvs. læringsmål og pædagogisk praksis:
  - 1) Hvad skal børnegruppen da lære den kommende tid? (læringsmål = A)
  - 2) Hvilke tegn på læring kigger vi efter?
  - 3) Hvilken konkret pædagogisk praksis kan understøtte, at børnegruppen lærer dette, dvs. hvad kan vi konkret gøre? (pædagogisk praksis = B)

Mulige formuleringer:

- Hvis jeg/vi som fagperson... (B) så formoder jeg/vi at .... (A)
- Der er en sammenhæng mellem...(A = børnenes læring) og ....(B = læringsmiljø)

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

42



Fremlæg et eksempel på en hypotese

Fortæl kort om jeres proces med at formulere hypoteser – udfordringer, opmærksomheder, aha-oplevelser undervejs

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

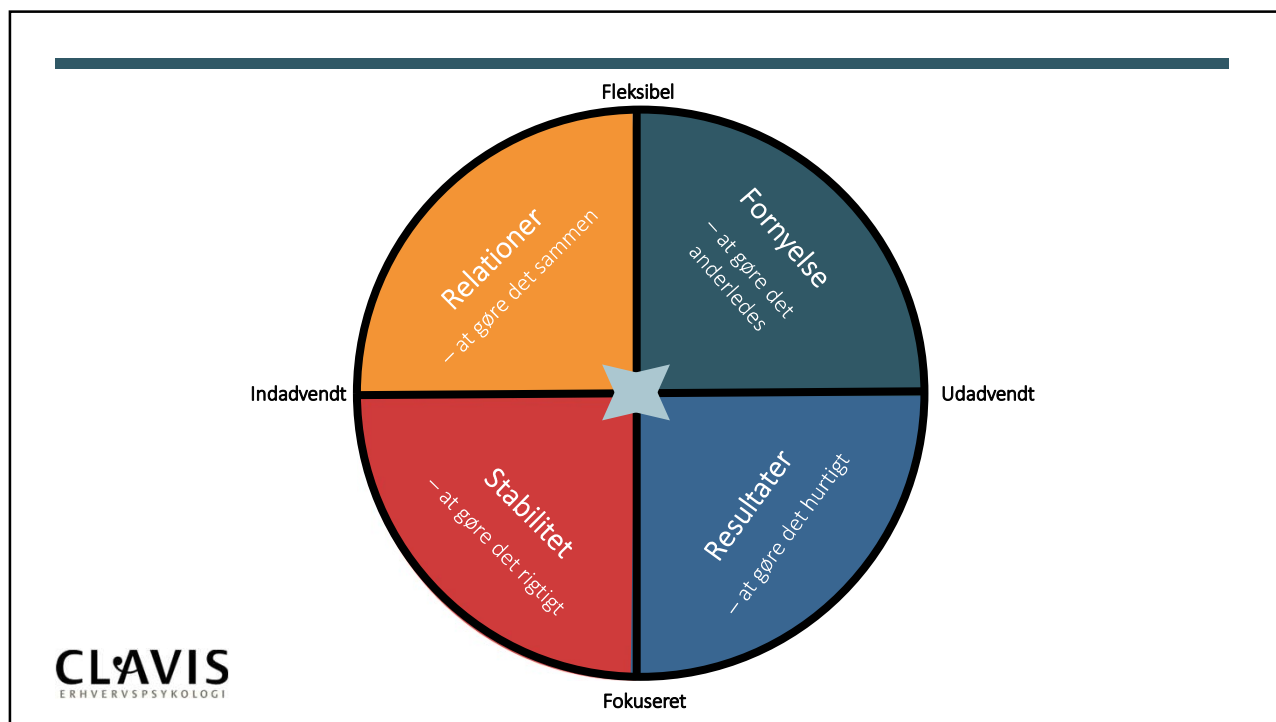
43



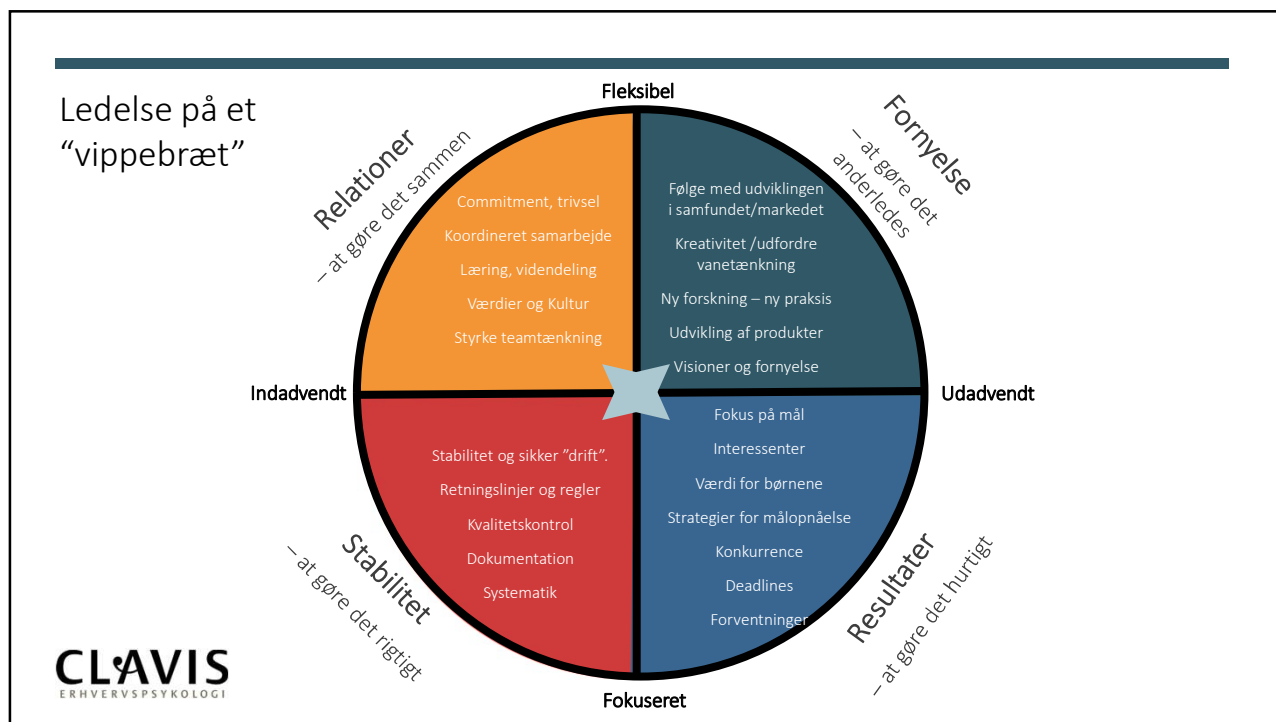
Genbesøg af vippebrættet

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

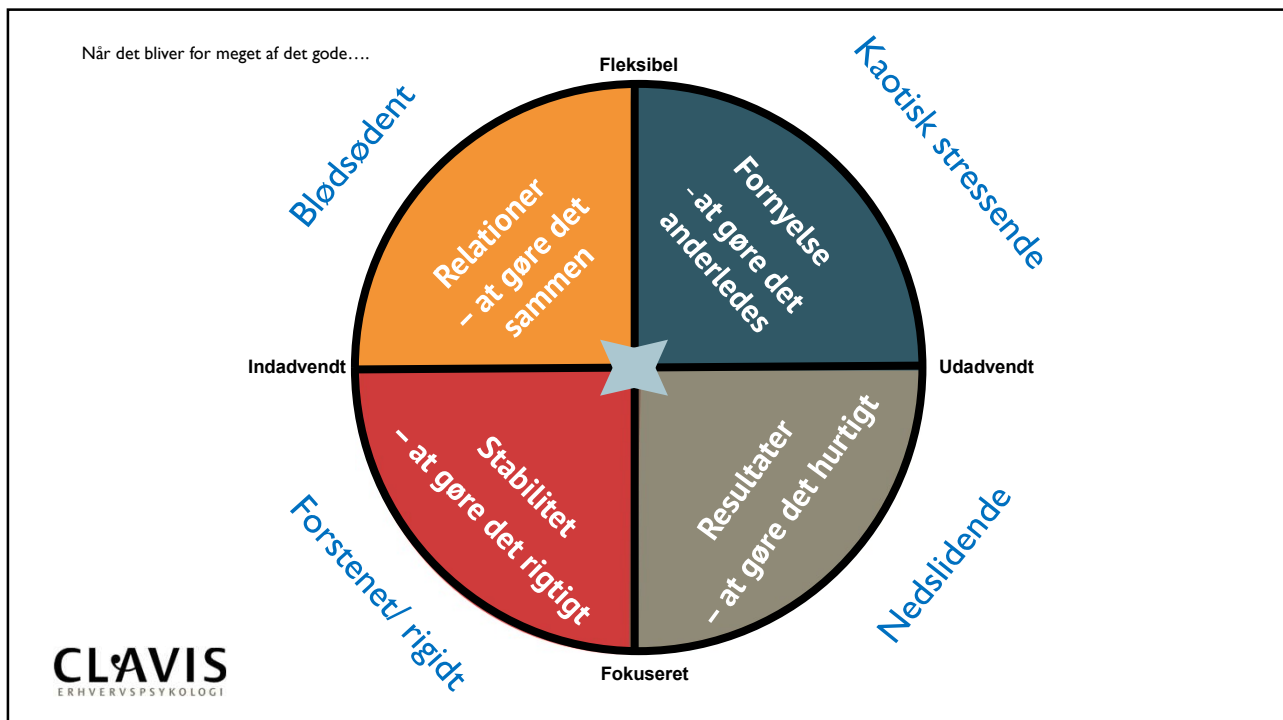
44



45



46



47

## Besøg én diskurs af gangen

- Hvad ville diskursen gøre særligt opmærksom på er vigtigt i "Ledelse, der understøtter en god evalueringskultur"?
- Hvilke konkrete anbefalinger og opmærksomheder ville diskursen komme med til ledelsesindsatsen?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

48

---

Frokost

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

49

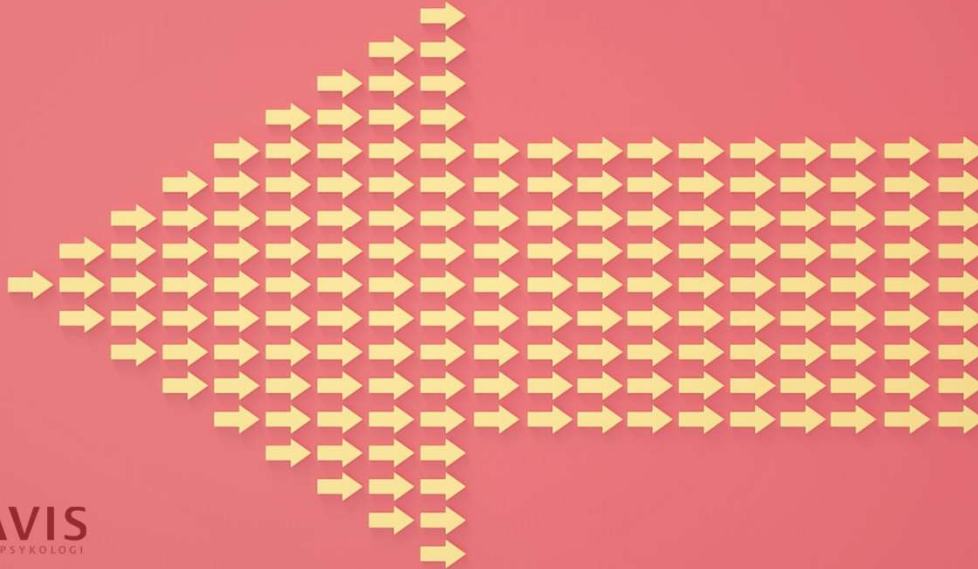
---

Hvad kalder det på af ledelse at  
understøtte en stærk evalueringskultur?

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

50

## Paradokser i ledelse af evalueringskultur



**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

51



### Direkte faglig ledelse:

- Opstiller klare faglige mål – og er mere fagligt guidende i praksis
- **Aktivere og udfordre fagligheden** – tættere på og mere fagligt guidende i daglig praksis
- Mere HVORDAN koblet på HVORFOR



### Indirekte faglig ledelse:

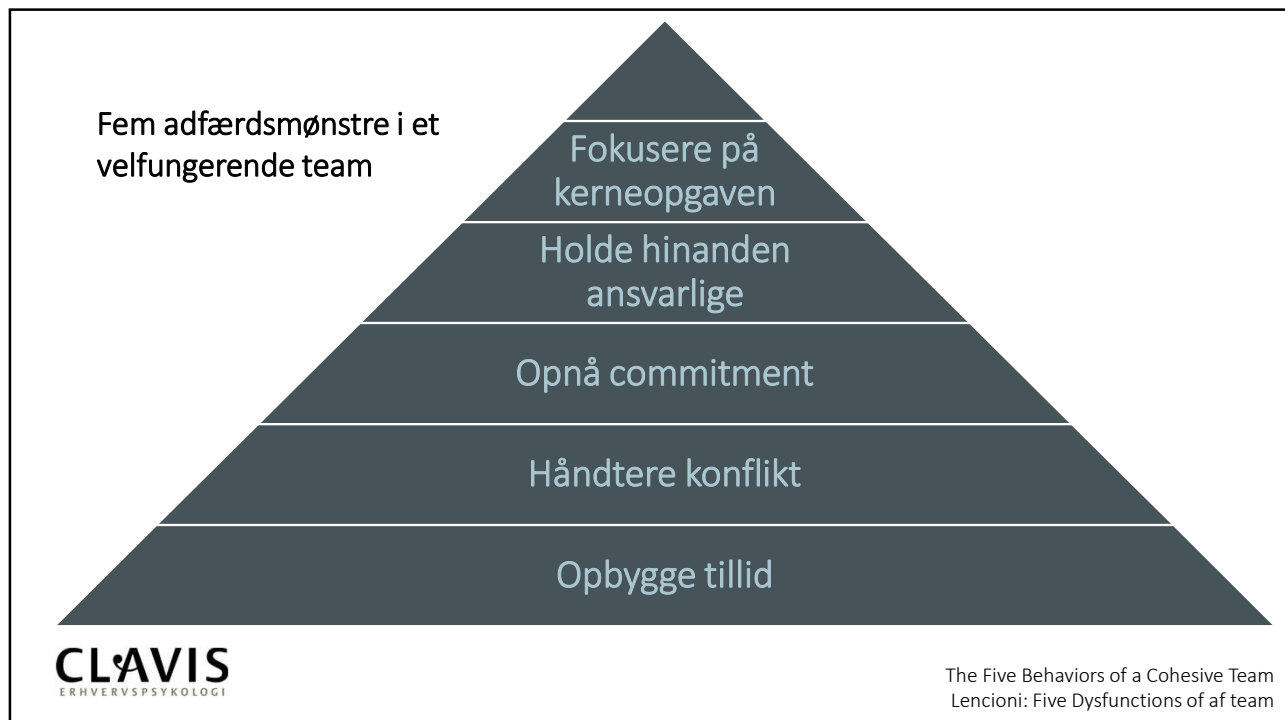
Opstiller mål, værdier og rammer, som det er **medarbejdernes opgave og ansvar** at omsætte til konkrete faglige løsninger i hverdagen



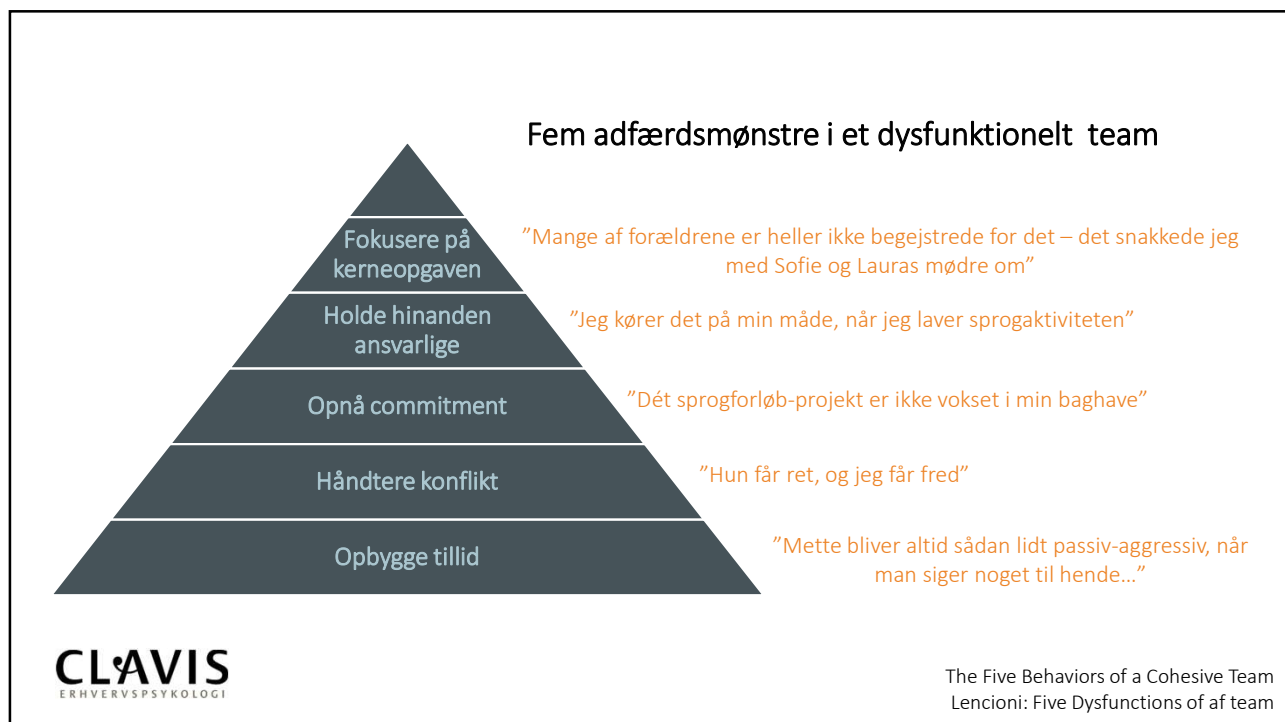
**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

(Voxted, 2016)

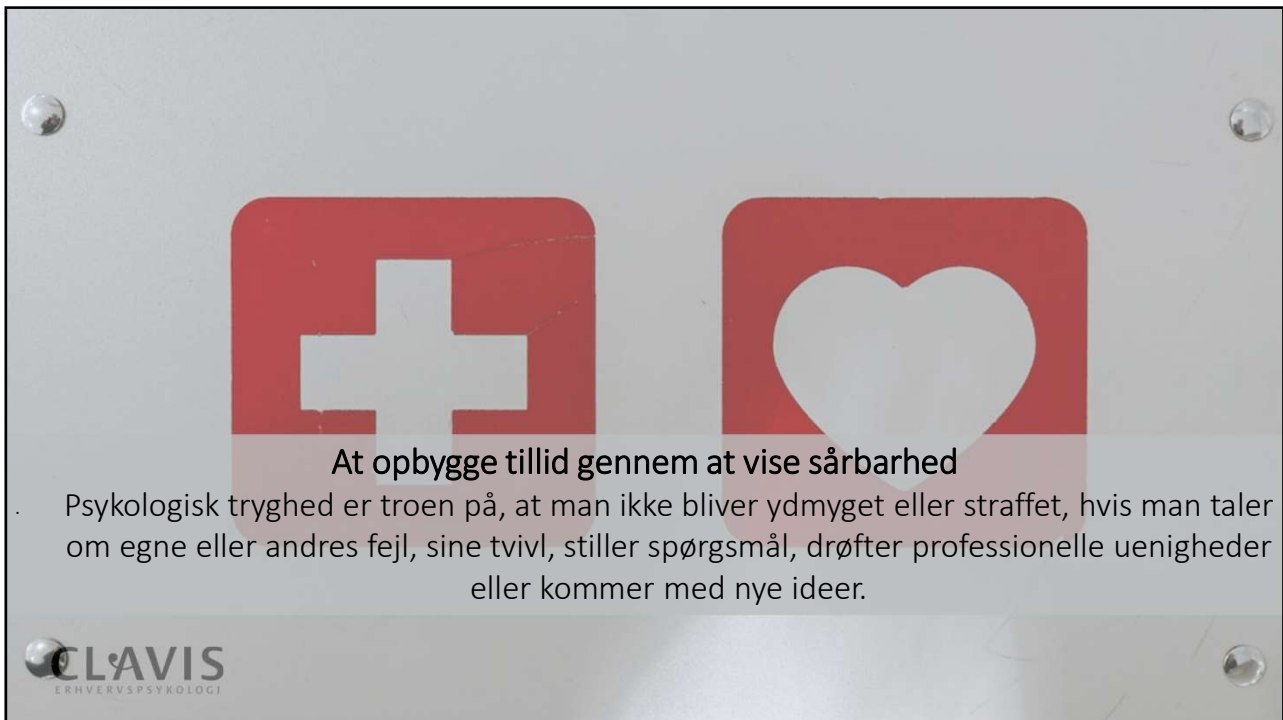
52



53



54



**At opbygge tillid gennem at vise sårbarhed**

Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke bliver ydmyget eller straffet, hvis man taler om egne eller andres fejl, sine tvivl, stiller spørgsmål, drøfter professionelle uenigheder eller kommer med nye ideer.

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

55



"I organisationer i dag har vi stort set alle **et bijob**, som ingen betaler os for (...). Vi bruger tid og energi på at skjule vores svagheder, påvirke andres opfattelser af os, fremhæve vores positive sider, spille spil, skjule vores usikkerheder, skjule vores fejl, skjule vores begrænsninger."

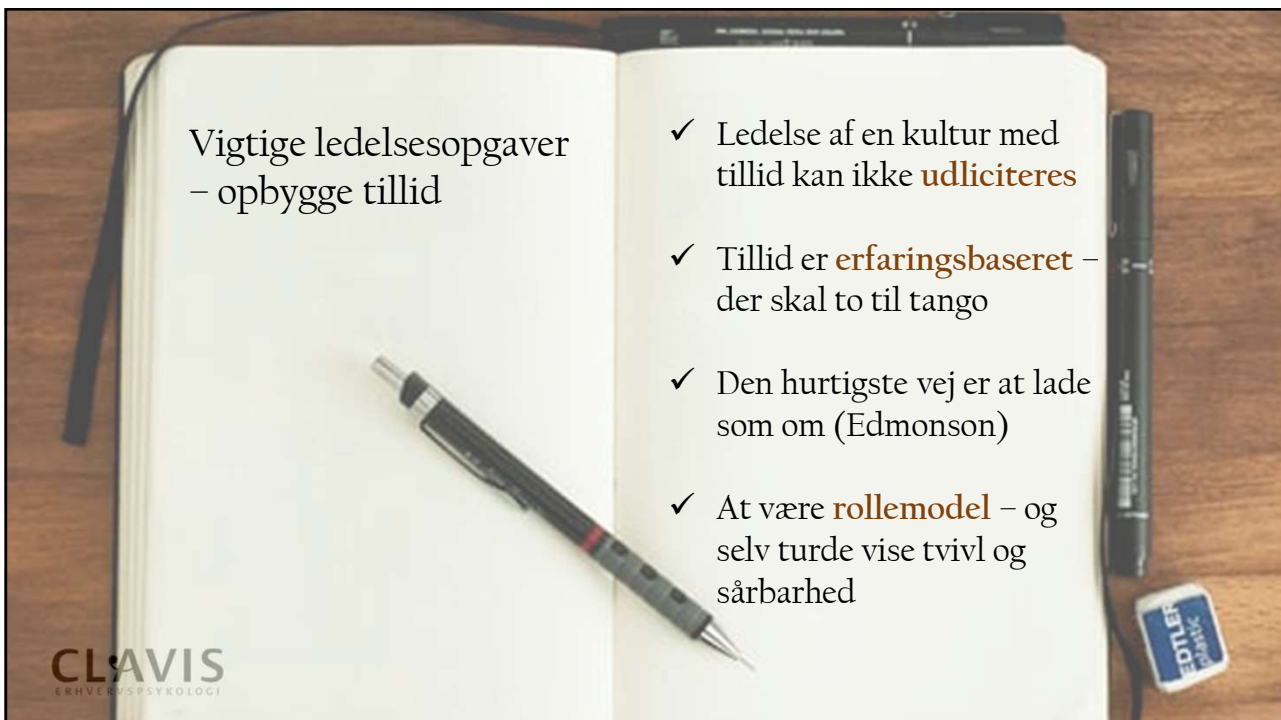
Edmondson (2019)

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

56



57



58

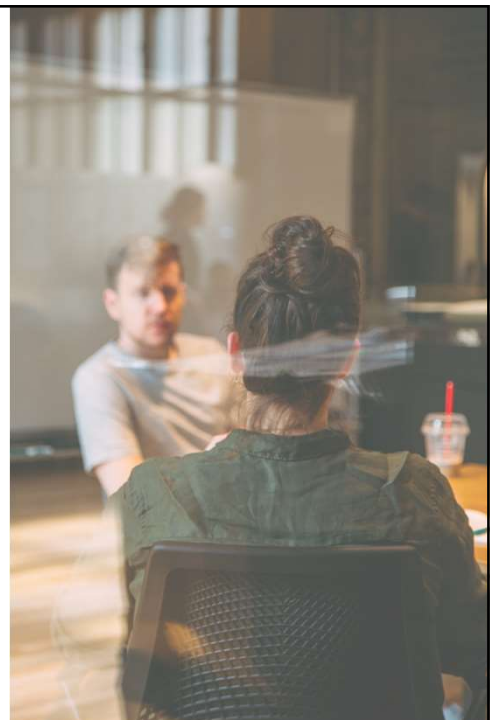


59

### Formulering af konkret plan for næste skridt

- Hvad vil være det næste vigtige skridt for dig/jer som ledelse i arbejdet med at skabe en stærk evalueringskultur? Hvorfor, hvad og hvornår?
- Noter løbende i arbejdsark

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



60

Pause

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

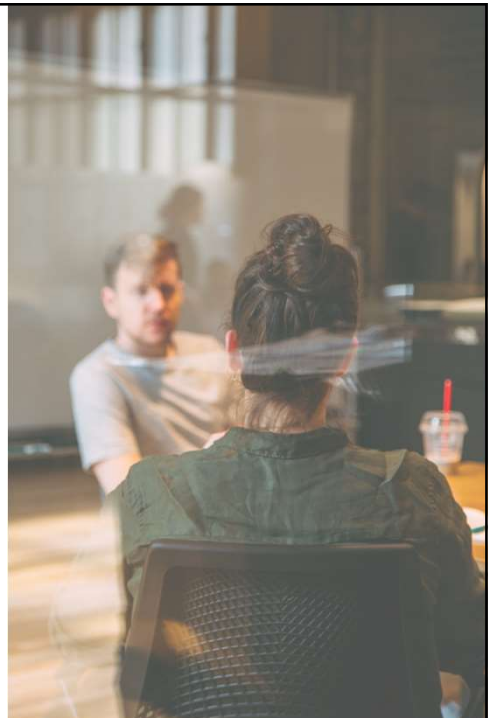
61

### Sparring med et andet team – 2x15 min.

- Team 1 fortæller kort om, hvad de gerne vil have sparring på fra team 2, imens team 2 lytter (3 min.)
- Team 2 drøfter deres perspektiver på team 1's udfordring, imens team 1 lytter (7 min.)
- Fælles drøftelse af team 1's udfordring (5 min.)

Herefter byttes rundt

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI

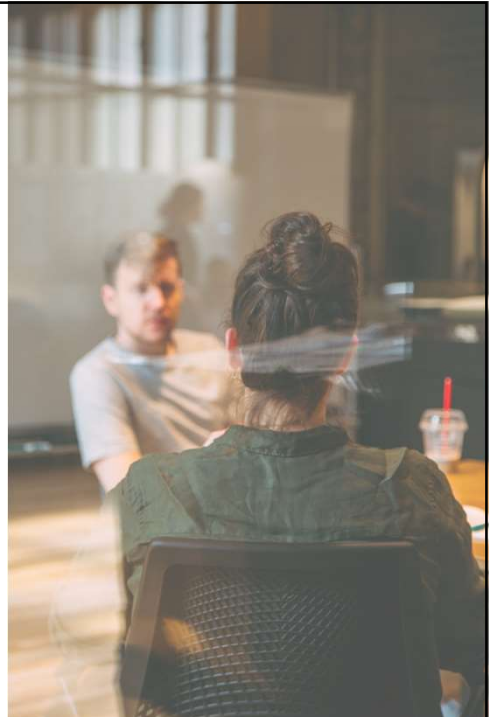


62

## Opsamling i eget team

- Med afsæt i sparring fra det andet team laver I eventuelle justeringer i jeres handleplan

**CLAVIS**  
ERHVERVSPSYKOLOGI



63

## Evaluering og afrunding

<https://padlet.com/annakirstine/seminar4>



64

