



Kvalitetsarbejde i nordiske dagtilbud

Indsigt og inspiration på tværs af grænser

Et samarbejde mellem



DANSK CENTER FOR
UNDERVISNINGSMILJØ
Viden til praksis

Indhold

Forord	side 3
Om undersøgelsen	side 4
Undersøgelsens resultater	side 6
Metoder og værktøjer	side 16
Henvisninger	side 30

- Samspil og relationer
- Børneperspektiv, demokrati og medbestemmelse
- Styringsdokumenter
- Systematisering
- Pædagogiske kompetencer



Forord

Nordisk ministerråd har et fælles strategisk sigte om, at ”Norden skal være det bedste sted i verden for børn og unge”. Indenfor dagtilbudsområdet er det dog sparsomt med undersøgelser af, hvordan vi i Norden ligner og adskiller os fra hinanden. Og deraf, hvad vi kan lære af hinanden på tværs af landegrænserne.

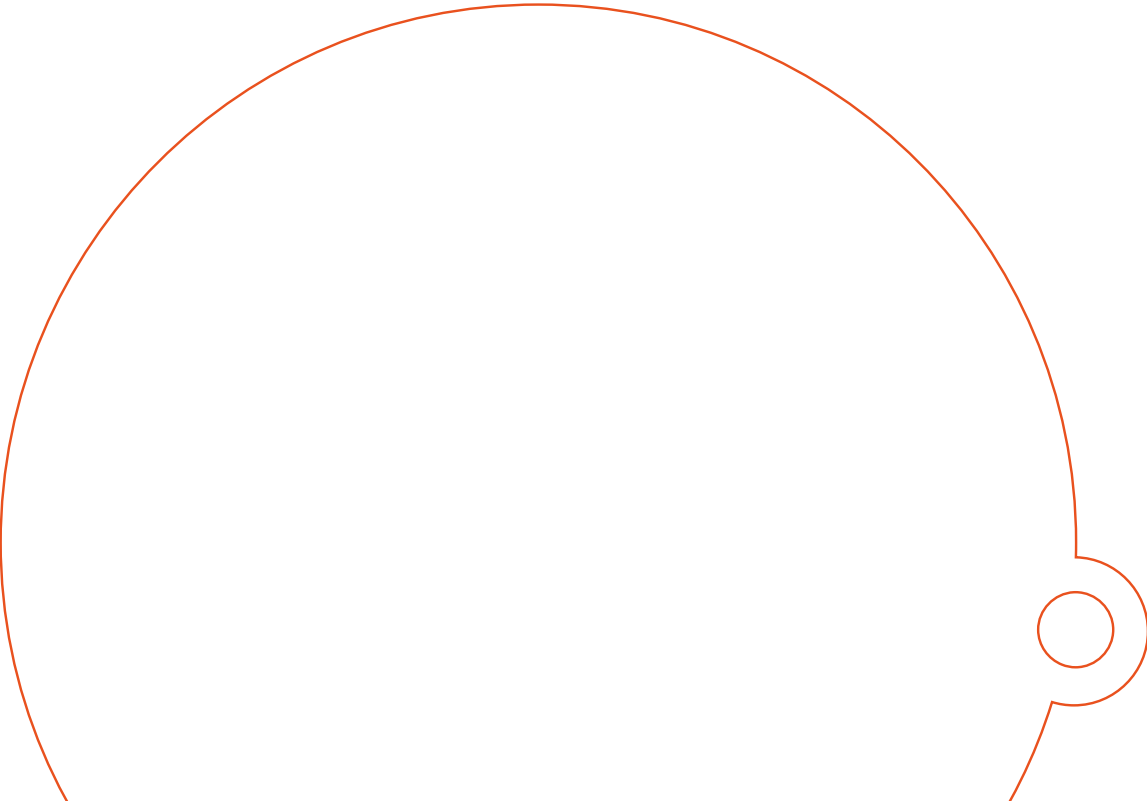
I denne publikation præsenterer vi resultaterne af en fællesnordisk undersøgelse af, hvad der fylder i kvalitetsarbejdet hos dagtilbudsledere i de nordiske dagtilbud. Hvad gør de i hverdagen for at fremme kvalitet? Og hvilke værktøjer anbefaler de andre at bruge til at sikre kvalitet? Vi har i undersøgelsen været nysgerrig på, hvad den nordiske praksis er optaget af i kvalitetsarbejdet, mens vi ikke fokuserer på om der er tale om høj eller lav kvalitet.

Denne publikation er et sammendrag af undersøgelsen, og vi håber den kan være med til at dele viden og fremme dialogen og samarbejdet mellem Nordens lande, vedrørende arbejdet med kvalitet i dagtilbud.

Tak til

- De 841 dagtilbudsledere i hele Norden, som har svaret på undersøgelsens spørgeskema.
- De 21 dagtilbudsledere, som vi har interviewet i Danmark, Island, Norge, Finland og Sverige.
- Professor emerita Bente Jensen for faglig kvalificeret sparring på spørgeskemaet.
- Nordplus Horisontal for at støtte projektet, og gøre det muligt for os alle sammen at blive klogere på arbejdet med kvalitet i nordiske dagtilbud.

Rigtig god læselyst.



Om undersøgelsen

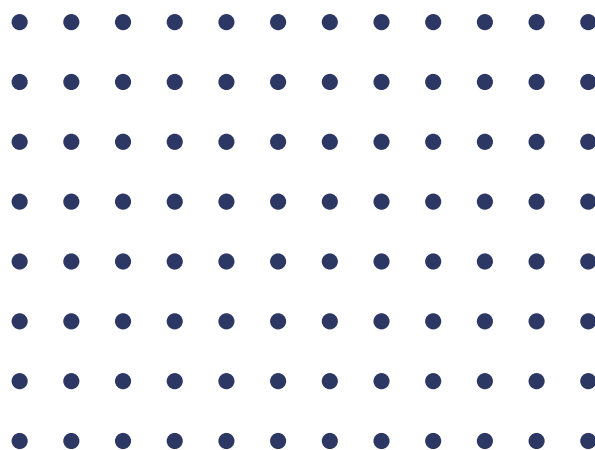
Undersøgelsen er resultatet af et samarbejde mellem Nordisk Förskola – et fagligt netværk af nordiske førskoleledere, FOBU – en dansk national paraplyorganisation for selvejende og private daginstitutioner, og Dansk Center for Undervisningsmiljø (DCUM) – et nationalt videnscenter som arbejder med det gode børnemiljø og undervisningsmiljø.

Undersøgelsen består af 4 dele:

- En desk research af hvad der er på dagsordenen, når vi snakker om kvalitet i hhv. Danmark, Norge, Sverige, Island og Finland.
- Interviews med tre dagtilbudsledere i hvert land om hvad de forstår ved kvalitet, og hvilke værktøjer, de arbejder med for at styrke kvaliteten i deres dagtilbud.
- En spørgeskemaundersøgelse lavet på baggrund af besvarelserne i interviewene samt landendes kvalitetsdagsorden.
- Seks interviews med dagtilbudsledere, hvor vi undersøger nogle af de mest anbefalede metoder eller værktøjer fra hvert land. Det er blevet til seks metoder og værktøjer, indsamlet fra henholdsvis Sverige, Norge, Island og Danmark, som vi præsenterer sidst i publikationen, og som kan bruges til at hente inspiration til kvalitetsarbejdet.

Undersøgelsen viser, at vi på tværs af de nordiske lande, i høj grad ligner hinanden når det drejer sig om hvad vi finder vigtigt i vores arbejde med at udvikle kvalitet i dagtilbud. Det åbenbarer et stort potentiale i forhold til vidensdeling og inspiration på tværs i Norden. Et potentiale vi bør udnytte til gensidig læring og udvikling.

Vi vil derfor opfordre dagtilbudsledere til at være nysgerrig på de anbefalede værktøjer og metoder bagerst i materialet og evt. søge yderligere inspiration i netværket Nordisk Förskola, som arbejder med at formidle nordiske erfaringer om ledelse af dagtilbud.

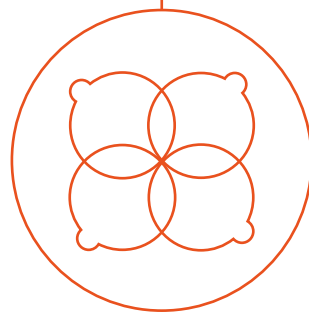


Undersøgelsens resultater

Trivsel, læring og udvikling

Vores undersøgelse har vist, at vi på tværs af de nordiske lande generelt ser læring og udvikling som dagtilbuddets primære opgave. Samtidig er der en fælles forståelse af, at børnene ikke kan lære og udvikle sig, hvis ikke de trives. Så børnenes trivsel spiller en central rolle og får derfor naturligt særlig fokus i de nordiske dagtilbud.

Hvis vi skal lykkes med at styrke børnenes trivsel samt fremme læring og udvikling er der desuden enighed blandt dagtilbudsledere i Norden om, at fem centrale tematikker, skal vægtes i den pædagogiske praksis. Det drejer sig om tematikker af både organisationsstrukturel karakter og pædagogisk faglig karakter.



centrale tematikker

1. Samspil og relationer

Trykke relationer imellem barn-barn, barn-voksen og voksen-voksen.

2. Børneperspektiv, demokrati og medbestemmelse

Børns oplevelse af at blive set og hørt i dagtilbuddet, samt være med til at bestemme i løbet af dagen.

3. Styringsdokumenter

Nationale styringsdokumenter som fundamentet for dagtilbuddets arbejde.

4. Systematisering

Evaluerings af og refleksion over egen praksis samt omsætning af evalueringsresultater til ny praksis.

5. Pædagogiske kompetencer

Fagligt niveau og tilgængeligt personale samt mulighed for at reflektere over egen praksis sammen.

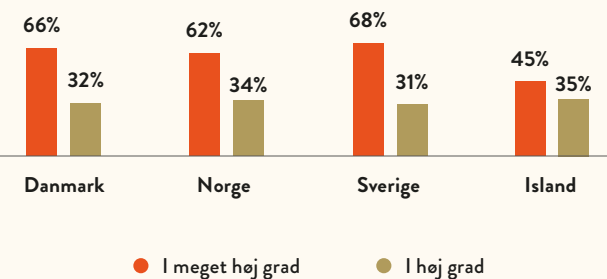
1. Samspil og Relationer

Relationsarbejdet anses af dagtilbudslederne på tværs af de nordiske lande som et særligt vigtigt tema i forhold til børnenes læring og udvikling i dagtilbuddene. Det gælder både relationerne mellem børnene, samt relationerne mellem børn og voksne.

Barn-barn relationer

Undersøgelsen viser, at mere end 96% af dagtilbudslederne i både Sverige, Danmark og Norge mener, at de i høj grad eller meget høj grad arbejder med relationerne mellem børnene. I Island er tallet 80%.

I hvor høj grad har I arbejdet med relationerne mellem børnene de sidste 3 måneder i jeres dagtilbud?



Barn-voksen og voksen-voksen relationer

Der arbejdes ligeledes i høj grad med barn-voksen relationer. Her viser resultaterne, at 95% og 96% af dagtilbudslederne i henholdsvis Danmark og Norge har svaret, at de i høj grad eller meget høj grad arbejder med relationerne mellem barn og voksen, mens tallene for Sverige og Island er henholdsvis 87% og 88%.

Relationerne mellem de ansatte prioriteres også højt. I Island svarer ni ud af ti dagtilbudsledere, at de i høj eller meget høj grad har arbejdet med relationerne mellem de ansatte de sidste tre måneder. Lidt lavere ligger det for Danmark, Sverige og Norge, med ca. fire ud af ti. Her skal nævnes, at dagtilbudslederne i Island havde MUS-samtaler i undersøgelsesperioden, hvilket kan have påvirket resultatet.

Undersøgelsen viser overordnet, at vi i de nordiske lande prioriterer samspil og relationer højt, og at der således er potentiale for både vidensdeling og inspiration på tværs i Norden.

”Det vigtigste vi gør i vuggestuen, er at arbejde med relationer.”

— Dagtilbudsleder fra Norge

”Vi øver børnenes evne til at ’ta plads’ mellem andre mennesker, og det at høre til i en gruppe.”

— Dagtilbudsleder fra Island



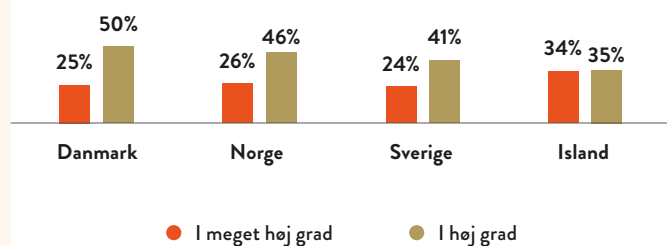
På baggrund af resultaterne anbefaler vi ...

At vi fortsat fastholder fokus på relationsarbejdet i vores dagtilbud i Norden, men at vi også lader os inspirere af hinandens praksisser for at videreudvikle på vores egne praksisser.

2. Børneperspektiv, demokrati og medbestemmelse

Børnenes perspektiv vægtes højt i de nordiske dagtilbud, hvor tre ud af fire danske dagtilbudsledere i meget høj eller i høj grad mener, at de sætter fokus på, at personalet spørger børnene om deres egne oplevelser af hverdagen. I Island er det 69% og i Norge er det 68% mens det i Sverige er 65%.

I hvilken grad sætter du som leder fokus på, at dit personale spørger børnene om deres oplevelser af hverdagen?



Hvad angår børneperspektiv, demokrati og medbestemmelse, så er vi i Norden særligt optaget af børnenes demokratiske dannelse, bl.a. gennem øvelser i at tale og lytte i en demokratisk samtale. Undersøgelsen viser, at mere end 9 ud af 10 dagtilbudsledere i hvert land har fokus på at understøtte børnenes evne til at deltage i en samtale og lytte. Det svarer hhv. 92% af dagtilbudslederne i Danmark, 94% i Norge, 93% i Sverige og 100% i Island.

Ind i arbejdet med at danne demokratiske medborgere, er dagtilbudslederne i Norden også optaget af at understøtte deres personale i at skabe lige muligheder for alle børn i dagtilbuddet. Her mener mellem 85%-99% af dagtilbudslederne i Danmark, Norge og Island at det gør de i meget høj grad eller høj grad, mens det i Sverige er 61% af dagtilbudslederne, der mener de arbejder med dette i høj grad eller i meget høj grad.

Undersøgelsen viser også, at der er stor forskel på hvor meget medbestemmelse børnene får i forskellige situationer. Situationer med fri leg, er der hvor børnene har mest medbestemmelse, hvor 97%-98% af dagtilbudslederne i Norden giver udtryk for at de i høj grad giver børnene medbestemmelse. I pædagogiske aktiviteter, såsom planlagte ture, aktiviteter, osv., er det 51% –

69%. I rutinesituationer, såsom f.eks. påklædning, toiletbesøg og spisesituationer, er det kun mellem 40% – 66%.

Sæt fokus på børnenes perspektiver og medindflydelse i løbet af hele dagen

Undersøgelsen viser således et udviklingspotentiale i forhold til at få fokus på børnenes perspektiver og medindflydelse i pædagogiske aktiviteter og rutinesituationer, som f.eks. måltider og toiletbesøg.

”Kvalitet for mig er, når pædagoger har evnen til at kunne aflæse børnenes kropsudtryk, mimik, sprog. Så er der en fortolkning mellem, hvad barnet ønsker at opnå, og hvad pædagogen kan understøtte.”

— Dagtilbudsleder fra Sverige

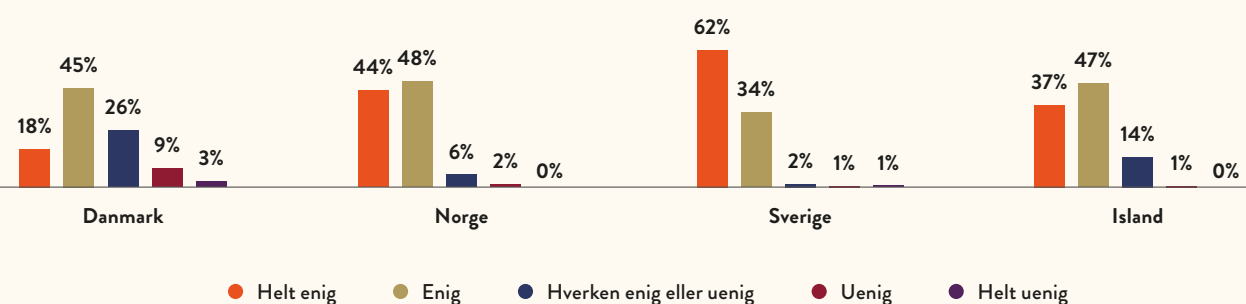
På baggrund af resultaterne anbefaler vi ...

Sæt fokus på børnenes perspektiver og medindflydelse i løbet af hele dagen. Overvej hvordan I kan styrke børnenes medbestemmelse og inddragelse i både de faglige aktiviteter samt rutinesituationer i hverdagen.



3. Styringsdokumenter

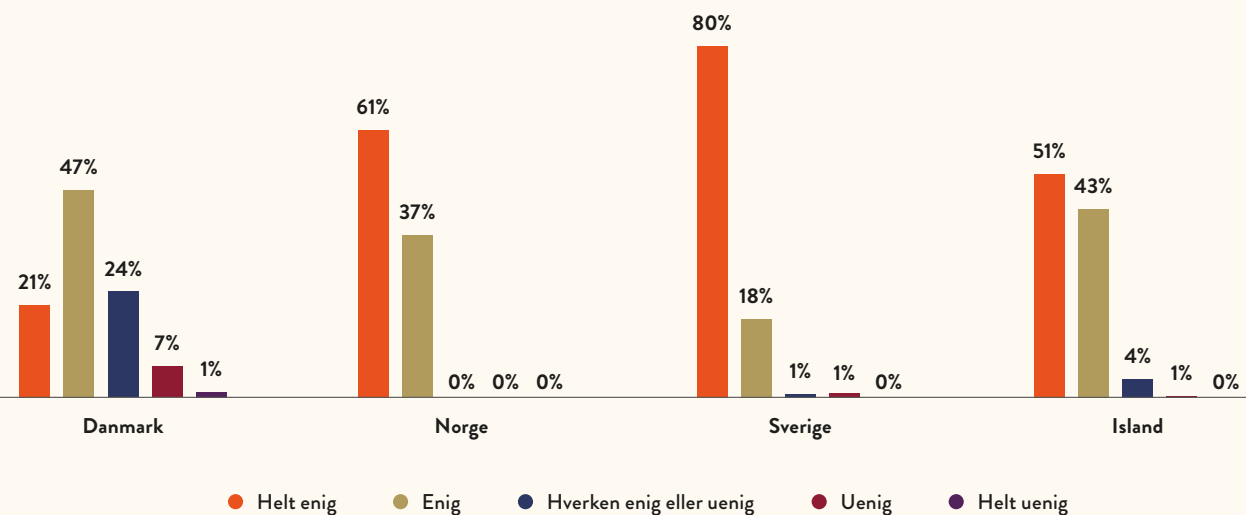
Styringsdokumenterne er meningsfulde i forhold til arbejdet med kvalitet



På tværs af Norden anses styringsdokumenterne som et væsentligt afsæt, for arbejdet med kvalitet i daginstitutionerne. Styringsdokumenterne leverer tematiske fokuspunkter, samt faglige- og forskningsmæssige begrundelser til den pædagogiske praksis. Dagtilbudsledernes holdning til anvendelsen af styringsdokumenterne, og måden hvorpå dagtilbuddene organiserer sig, for at leve op til den gældende nationale lovgivning varierer dog en hel del.

Ni ud af ti dagtilbudsledere i Norge, Island og særligt Sverige, mener at styringsdokumenterne spiller en vigtig rolle for rammesætningen af det pædagogiske arbejde, og at dokumenterne opleves som meningsfulde i forhold til arbejdet med kvalitet. I Danmark er andelen af ledere, der oplever at styringsdokumenterne er meningsfulde og rammesættende for arbejdet væsentlig mindre.

Styringsdokumenterne spiller en vigtig rolle i forhold til at rammesætte det pædagogiske arbejde



Vi ser også, at dagtilbudsledere i Norge, Island og Sverige hyppigere anvender sine styringsdokumenter til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde end i Danmark. Sammenlagt er det 49% af de danske, 84% af de norske, 93% af de svenske og 83% af de islandske dagtilbudsledere som er 'enige' eller 'helt enige' i, at de hyppigt benytter styringsdokumenterne til at tilrettelægge det daglige arbejde.

I Norge, Island og særligt Sverige er der således et fokus på at gøre styringsdokumenterne omsættelige og konkret anvendelige i forhold til det daglige arbejde. I Danmark er der et udviklingspotentiale ift. de andre nordiske lande, og her kan man med fordel være nysgerrige på, hvad det er der gør at de andre lande finder styringsdokumenterne mere meningsfulde at bruge.

Næsten alle dagtilbudsledere i Norge, Sverige og Island mener, at deres styringsdokumenter spiller en vigtig rolle ift. at rammesætte det pædagogiske arbejde. I Danmark er det kun 6 ud af 10 dagtilbudsledere.

”Grunden til at vi startede med at have fokus på vores styringsdokument, var at vi så, at vores praksis var tilfældig. [..] Alle gjorde det bedste, de kunne, men da vi spurgte, hvorfor man gør, som man gør, kunne man ikke fortælle hvorfor man gjorde sådan.”

— Dagtilbudsleder fra Norge

På baggrund af resultaterne anbefaler vi ...

På baggrund af undersøgelsens resultater anbefaler vi, at der i de nordiske dagtilbud fortsat arbejdes med at sikre eller gøre styringsdokumenterne meningsfulde ind i hverdagens arbejde.

4. Systematisering

I de nordiske dagtilbud er man generelt optaget af at skabe rum til faglig refleksion og udvikling samt arbejde fagligt med evaluering af egen praksis.

Evaluering er vigtig

Generelt svarer dagtilbudslederne i undersøgelsen at evaluering er vigtigt for at kunne højne kvaliteten af dagtilbuddet. Dog svarer 15% af dagtilbudsledere i Danmark ’hverken-eller’ til spørgsmålet om hvorvidt de synes at evaluering er vigtig. I de øvrige lande ligger denne andel på mellem 0 og 1%.

Fælles på tværs af alle lande er en oplevelse af, at det er svært at omsætte resultatet af evalueringerne til indsatser i praksis. I Danmark er 16% helt enige eller enige i at det er svært mens det i Island er 21%, i Norge er det 24% og i Sverige er det 27%. Det kan således være relevant at undersøge, hvordan man får større værdi ud af evalueringerne, og hvordan de i højere grad kan omsættes til handlinger i praksis.

Vi har i undersøgelsen spurgt ind til tre forskellige evalueringstyper, som i varierende grad anvendes af de forskellige lande

- Planlagte evalueringer, af aktiviteter eller projekter. Denne evalueringstype anvendes oftest i Sverige og Island.

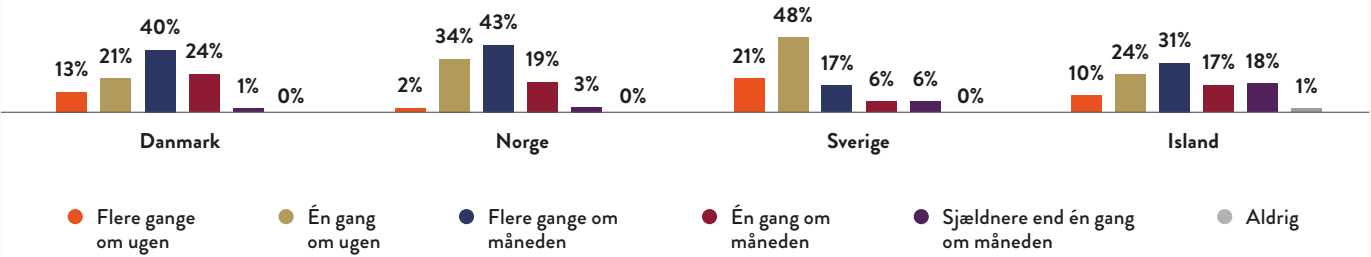
- Hverdagsevalueringer, som er løbende evalueringer foretaget efter behov. Denne evalueringstype anvendes oftest i Danmark og Norge.
- Overordnede evalueringer af dagtilbuddets arbejde (for eksempel nationale eller kommunale kvalitetsmålinger eller tilfredshedsundersøgelser). Denne evalueringstype anvendes mindst i alle lande.

”Hvis vi skal have høj kvalitet, så skal vi hele tiden skrue, vride og dreje på vores praksis, og måske afvise noget i det vi har troet på og nogle gange har vi brug for helt at lave om.”

— Dagtilbudsleder fra Sverige



Hvor ofte reflekterer I over egen praksis på møder med pædagogisk personale?



Refleksion over egen praksis

Dagtilbudslederne lægger generelt stor vægt på refleksion over egen praksis på f.eks. personalemøder, men det er forskelligt hvor ofte det praktiseres. I Sverige svarer 69% at de reflekterer én eller flere gange om ugen. I Danmark og Island er det til sammenligning 34% samt 36% for Norge.

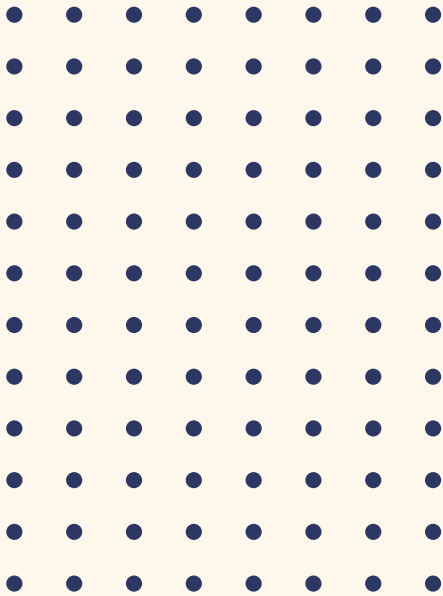
Vi blev undervejs i undersøgelsen opmærksom på, at der f.eks. i Danmark ikke er nogen lovmæssig regulering af forberedelsestiden for pædagoger. I Sverige er der ikke udpeget et bestemt timeantal til forberedelse, men der er retningslinjer om at førskolelærere/pædagoger, skal have tid til at forberede sig og efterbehandle, mens pædagogerne i Norge har 4 timer ugentligt til forberedelse. Og i Island har pædagogerne 7-10 timer afhængig af deres stilling til at forberede sig i.

På baggrund af resultaterne anbefaler vi ...

Sæt fokus på evaluering. Systematisér evalueringsarbejdet. Lav f.eks. et fast punkt på jeres personalemøder, der handler om hvilke evalueringer I har lavet siden sidst. Hvad I lærte af den? og hvad I har brugt i jeres videre arbejde?

Dialog om personalemøder. Tag en lokal dialog om hvordan hyppighed og strukturering af personalemøder opleves i forhold til at understøtte personalets mulighed for at reflektere og få faglig sparring i fællesskab.

Dialog om forberedelsestid. Vi anbefaler at du som dagtilbudsleder tager en dialog med dit personale om, hvordan de oplever muligheden for at forberede sig, og ud fra denne dialog arbejder med jeres lokale praksis.



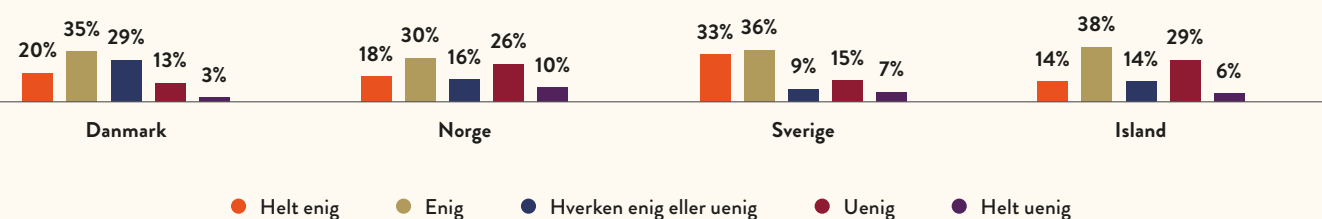
5. Pædagogiske kompetencer

Alle dagtilbudsledere i undersøgelsen vurderer pædagogiske kompetencer som meget vigtige for kvaliteten i dagtilbuddet.

Undersøgelsen viser, at dagtilbudslederne i norden oplever, at det kniber med at have tilstrækkeligt personale til at løfte kva-

liteten, men at det personale de har, har de rette kompetencer. I Norge og Island drejer det sig om mere end hver tredje leder som oplever ikke at have tilstrækkeligt personale til at løfte kvaliteten, mens det i Danmark er 16% og i Sverige er 22%.

Jeg har tilstrækkeligt med personale til at løfte kvaliteten af mit dagtilbud på tilfredsstillende vis



Tilstedeværelsen af pædagogiske kompetencer er også påvirket af, at personalet vidensdeler i forhold til hverdagens udfordringer og succeser. Her viser undersøgelsen, at de fleste dagtilbudsledere i Norden prioriterer at afsætte tid til dette. I Danmark prioriterer 90% af dagtilbudslederne dette i meget høj eller høj grad. I Norge er det 84%, i Sverige 88% og på Island er det 89%.

Derudover viser undersøgelsen også, at mange dagtilbudsledere oplever, at det er vigtigt for kvaliteten, at de arbejder ud fra et videnskabeligt/teoretisk grundlag. Dette er især gældende for Sverige hvor andelen der er helt enig eller enig i, at dette er vigtigt er 95%, mens det på Island er 84%, I Norge er 82% og i Danmark er 68%.

Endelig peger dagtilbudslederne på vigtigheden af at opkvalificere og efteruddanne personalet.

”Det kan godt være, at du selv er et rart og omsorgsfuldt menneske, men du skal også kunne skabe rammerne for, at børnene får et stærkt børnefællesskab. Og der tror jeg at faglighed er meget vigtigt.”

— Dagtilbudsleder fra Danmark

På baggrund af resultaterne anbefaler vi ...

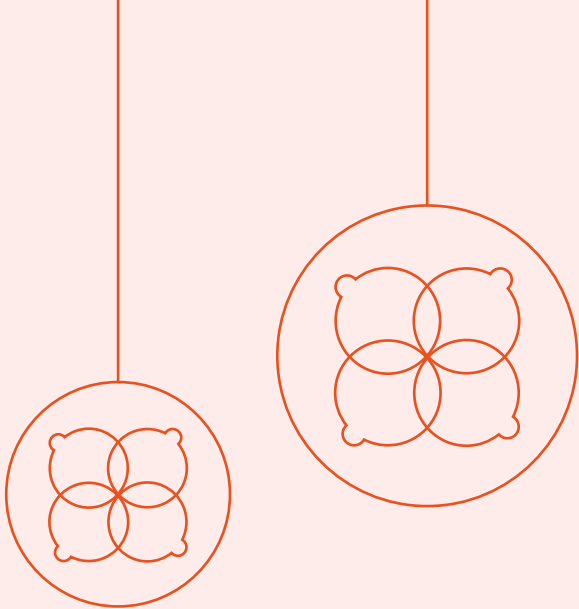
Prioriter tiden. Afsæt tid til og systematisér vidensdeling og sparring i personalegruppen. Deling af hverdagens erfaringer er med til at højne både refleksionsniveau og pædagogiske kompetencer.



Metoder og værktøjer

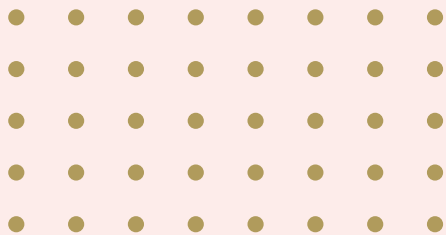
En del af målet med undersøgelsen er at inspirere til at vidensdele på tværs af norden. Derfor har vi spurgt dagtilbudsledere i norden om, hvilke værktøjer eller metoder, de vil anbefale andre dagtilbudsledere at bruge i arbejdet med kvalitet. Vi ser et stort potentiale i at dele værktøjer og metoder på tværs af de nordiske lande, da vi på mange måder ligner hinanden og arbejder med samme fokus. På figuren kan I få et overblik over de 5 mest anbefalede værktøjer/metoder fra hvert land.

	Værktøjer/metoder	Her kan du læse mere om værktøjet/metoden
Danmark	SMTTE-modellen	<p>SMTTE-modellen kan bruges til at rammesætte dagtilbuddets arbejde med læringsmiljøet og specifikke indsatser, ved at bruge 5 faste faser i arbejdet: sammenhæng, mål, tiltag, tegn og evaluering.</p> <p>Læs mere om SMTTE-modellen på side 20.</p>
	KIDS	<p>KIDS er et redskab til at vurdere og udvikle den pædagogiske kvalitet i dagtilbud gennem observationer af de omgivelser, der udgør børnenes betingelser for trivsel, læring og udvikling og dermed på kvaliteten i det pædagogiske miljø.</p> <p>Læs mere om KIDS</p>
	Hjernen og hjertet	<p>Hjernen og hjertet er en digital platform, som har flere værktøjer der kan hjælpe med at skabe struktur i kvalitetsarbejdet samt opnå et helhedsorienteret billede af barnet. Der er f.eks. hjælp til tidlig opsporing (TOPI), de yngste børns sproglige udvikling (SprogTrappen) og med mere.</p> <p>Læs mere om Hjernen og hjertet</p>
	EVA	<p>Danmarks evalueringsinstitut – EVA evaluerer arbejdet med at styrke børns trivsel, læring og sproglige udvikling. EVA udvikler redskaber og formidler skandinavisk forskning til dagtilbud og forvaltninger.</p> <p>Læs mere om EVA</p>
	Aktions-læring	<p>Aktionslæring kan bruges til at udvikle den pædagogiske praksis, gennem arbejdet med små prøvehandling.</p> <p>Læs mere om aktionslæring på side 22.</p>
	Skema til handling	<p>Skema til handling er en skabelon til at kunne selvevaluere ens indsatser og skabe en systematisk handleplan for dagtilbuddet.</p> <p>Læs mere om Skema til handling</p>



	Værktøjer/metoder	Her kan du læse mere om værktøjet/metoden
Norge	CLASS	<p>CLASS (Classroom Assessment Scoring System) er et observationsværktøj som er udviklet til at måle samspilskvaliteten mellem de ansatte og børnene.</p> <p>Læs mere om CLASS</p>
	Espira BLIKK	<p>Espira Blikk kan bruges til at arbejde med nye målsætninger og udvikling af dagtilbuddets proceskvalitet vha. en vurdering af kvaliteten indenfor 7 forskellige områder.</p> <p>Læs mere om Espira Blikk på side 24.</p>
	Pedagogisk analyse	<p>Pedagogisk analyse bruges her som en samlebetegnelse for flere forskellige tilgange og metoder, der alle har til formål at udvikle god praksis gennem systematisk refleksion og evaluering.</p>
	Udirs kompetence-pakker	<p>Udirs kompetence-pakker yder faglig uddannelse og støtte til at udvikle kompetencer og praksis i børnehaver, skoler, PP-tjenesten, lærepladser og eksamensnævn. Der er kompetencepakker indenfor mange forskellige emner.</p> <p>Læs mere om Udirs kompetence-pakker</p>
	Alle Med	<p>Alle Med giver ud fra observationer et samlet billede af barnet, og hvad han/hun kan mestre. Tilgangen er udviklet på baggrund af teorien om sammenhængen mellem sproglig og social kompetence. Observationsskemaet dækker barnets seks udviklingsområder: sprog, leg, socio-emotionelle, hverdagsaktiviteter, trivsel og sansemotorisk udvikling.</p> <p>Læs mere om Alle Med</p>

	Værktøjer/metoder	Her kan du læse mere om værktøjet/metoden
Sverige	SKA	<p>SKA kan bruges til systematisk at udvikle kvaliteten i dagtilbuddet gennem analyse, refleksion og målsætning i forhold til egen praksis. SKA hjælper med at synliggøre hvad vi gør, hvorfor vi gør det og hvad det fører til.</p> <p>Læs mere om SKA på side 26.</p>
	UNIKUM	<p>UNIKUM er en digital platform, som kan bruges til kommunikation, planlægning og dokumentation for dagtilbuddet samlet set. Platformen skal hjælpe med at gøre det nemmere at planlægge, gennemføre, følge op og analysere kvalitetsarbejdet.</p> <p>Læs mere om UNIKUM på side 28.</p>
	Pedagogisk dokumentation	<p>Pedagogisk dokumentation – Skoleverket i Sverige, er en hjemmeside hvor du kan finde forslag til, hvordan du kan dokumentere arbejdet i dagtilbuddene, samt hvordan du dokumenterer med et tydeligt formål.</p> <p>Læs mere om Pedagogisk dokumentation</p>
	TYRA-appen	<p>TYRA-appen er en digital mobil platform, som skal samle alt dokumentationsarbejde og systematisering. Nogle af funktionerne i appen er f.eks.: tilstedeværelsesoversigt, blog/billede portefølje, kontaktoplysninger, dokumenthåndtering og offentlige nyheder om daginstitutionen.</p> <p>Læs mere om TYRA-appen som værktøj</p>
	Kollegialt lärande	<p>Kollegial læring er en samlebetegnelse for forskellige former for struktureret, fælles arbejde, hvor kollegaer udvikler viden sammen. Det sker både ved at lære af egne og hinandens erfaringer og ved at gøre brug af eksisterende viden.</p> <p>Læs mere om kollegialt lärande</p>



	Værktøjer/metoder	Her kan du læse mere om værktøjet/metoden
Island	Jafning-jastjórnun Peer-to peer ledelse	<p>Peer to peer ledelse er en ledelsesmodel, hvor lederen og afdelingslederens roller og positioner i højere grad defineres af den konkrete opgave der skal løses, så organisationsstrukturen ikke er hierarkisk, men flad.</p>
	Starfs-mannafundur Personalemøder	<p>Personalemøder kan bruges til at skabe en struktur som sikrer tid til faglig refleksion i personalegruppen, som del af kvalitetsudviklingen i dagtilbuddet.</p> <p>Læs mere om personalemøde som værktøj på side 29.</p>
	Reggio Emilia	<p>Reggio Emilia er en pædagogik som tager udgangspunkt i børns kompetencer, viden og nysgerrighed. Særligt står det at lytte og dokumentere centralt.</p> <p>Læs mere om Reggio Emilia</p>
	Matsblað Vurderingsark	<p>Vurderingsark kan bruges til at finde frem til, hvilke områder man har arbejdet med, samt hvordan man klarer sig indenfor området. Der findes mange forskellige vurderingsark, og firmaer som tilbyder at lave det.</p>

Udvalgte metoder og værktøjer

Vi vil i den sidste del af denne opsamling præsentere udvalgte konkrete værktøjer og metoder anbefalet af dagtilbudsledere i de enkelte lande.

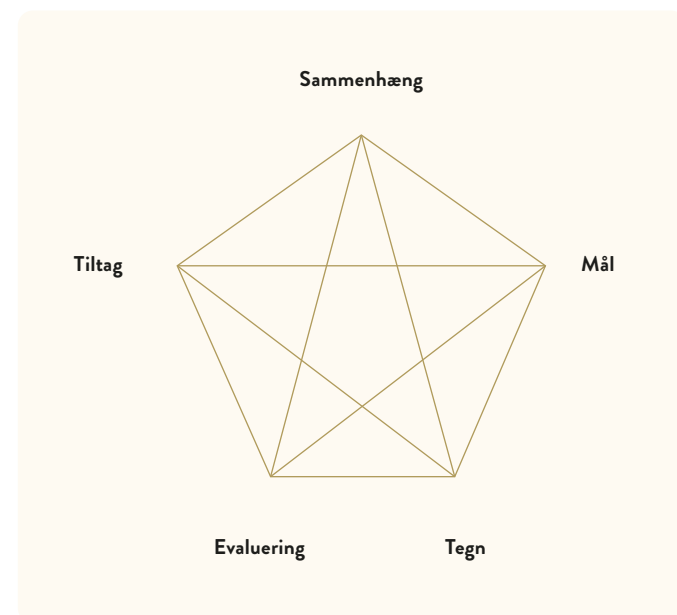
Metoderne/værktøjerne er følgende:

- SMTTE-modellen (Danmark)
- Aktionslæring (Danmark)
- Espira Blikk (Norge)
- SKA (Sverige)
- UNIKUM (Sverige)
- Personalemøder (Island)

SMTTE-modellen (Danmark)

Formål

SMTTE-modellen er et didaktisk værktøj. Værktøjet kan benyttes til at skabe struktur og overblik over dagtilbuddets arbejde med læringsmiljøer og indsatser. SMTTE-modellen er en refleksionsmodel, som sikrer bevidste overvejelser i forbindelse med planlægning, gennemførelse og evaluering af læringsaktiviteter. Dagtilbuddet kan bruge værktøjet til at få viden om, hvor de gerne vil hen med deres daglige arbejde, samt hvordan de gør, og om de kommer derhen.



Trin for trin

SMTTE-modellen består af 5 punkter, som dagtilbuddet skal gennemgå:

Sammenhæng:

Her finder man ud af hvad udfordringen er og hvilke vilkår der gælder.

Mål:

Her overvejer man, hvad man gerne vil opnå og får det beskrevet.

Tiltag:

Her vælges og beskrives hvilke handlinger/aktiviteter der skal igangsættes for at nå målet.

Tegn:

Her beskriver man de tegn man forventer at se på, for at se, om man er på vej imod målet.

Evaluering:

Her sætter man sig sammen og overvejer, om målet blev nået – og hvorfor/hvorfor ikke.

”Vi bruger SMTTE-modellen, fordi den er nem at gå til, og fordi den giver mening for mange pædagoger. Ligeledes giver den struktur og overblik i det pædagogiske arbejde, hvilket også gør at vi får evalueret på vores praksis.”

— Dagtilbudsleder Helene Rebsdorf

Anbefaling

Dagtilbudsleder Helene Rebsdorf ved Stige Friskoles Børnehave i Danmark anbefaler at arbejde med SMTTE-modellen.

På et personalemøde drøfter de sammenhæng og mål. Hvem der deltager i mødet, afhænger af hvilke områder der er fokus på.

Hvis det f.eks. handler om et enkelt barn, så deltager kun det personale, som har med det pågældende barn at gøre. På forhånd er der lavet en pædagogisk analyse af hvilke udfordringer og opretholdende faktorer, der er på spil i den givne situation.

Hvis det derimod er læringsmiljøet som skal drøftes, så kan det være hele personalegruppen som deltager. Når personalegruppen har fået formuleret et mål for arbejdet, så drøfter de hvilke tiltag de gerne vil lave nu, samt hvilke tegn de skal se efter. Inden næste personalemøde afprøver man tiltaget og holder øje med tegn i børnegruppen. Til personalemødet evalueres tiltaget, og man vurderer om der er ting som skal justeres.

Målgruppe

Målgruppen er det pædagogiske personale og dagtilbudslederen, som sammen skal drøfte og udvikle deres pædagogiske praksis. Når tiltaget skal udføres, er det primært af personalet.

Opmærksomhedspunkter

- Værktøjet fungerer bedst i dialog mellem dagtilbudslederen og personalet, så man får flere perspektiver ind i arbejdet, og understøtter fællesheden i arbejdet.
- Når man arbejder med at lave målene for indsatserne, så er det vigtigt, at de er meget præcise og realistiske i forhold til den tidsramme, som læringsaktiviteten har.

Sammenhæng

- Hvad vil vi gøre noget ved?
- Hvad er vi blevet nysgerrige på?
- Skal vi tage hensyn til noget f.eks. motorisk modenhed, alder, køn, kognitive evner osv?
- Hvad er vores rammer: pædagogtimer, økonomi, tidsforbrug, lokaler osv.

Mål

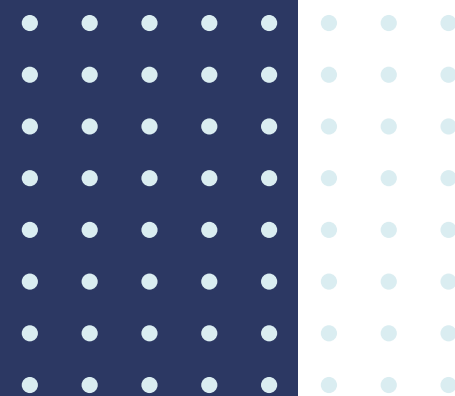
- Hvad vil vi opnå med tiltaget?

Tegn

- Tegnene omfatter både at se, høre, mærke, iagttage og opfatte børnene, samt hvad børnene giver sprogligt verbalt og kropsligt non verbalt udtryk for.

Evaluering

- Hvad gik godt og mindre godt?
- Var der tegn på læring hos børnene?
- Var tiltaget godt til at nå dets mål for arbejdet?



Aktionslæring (Danmark)

Formål

Ved at anvende aktionslæring, kan dagtilbuddets ansatte i fællesskab blive klogere på deres egen praksis på en systematisk og overskuelig måde. Når man arbejder med aktionslæring, udvælges et fokusområde og små konkrete handlinger afprøves inden for området. På baggrund af afprøvningerne reflekterer de ansatte over erfaringerne, og justere herefter handlingerne. Aktionslæring er både velegnet til refleksion over egen pædagogiske praksis og til at skabe udvikling.

Trin for trin

Aktionslæring anvendes ofte som en klassisk 4 trins proces:

1. forberedelse (udvælgelse af fokus)
2. gennemførelse
3. evaluering
4. justering

Anbefaling

Dagtilbudsleder Henriette Jensen fra Børnehaven Smyrnavej anbefaler aktionslæring:

”Aktionslæring går ud på at skabe fælles aftaler og retninger for medarbejderne i dagligdagen. Metoden er en gave til personalet.”

— Dagtilbudsleder Henriette Jensen

I børnehaven Smyrnavej arbejder de med aktionslæring på følgende måde. Først fik medarbejderne 5 minutter til at overveje, hvad der ikke fungerer optimalt i hverdagen ud fra et børneperspektiv. I overvejelserne noterede de:

- Hvad ved vi
- Hvad ser vi
- Hvad er problematisk

Derefter gennemgik de medarbejdernes input, og besluttede at arbejde videre med uro i garderoben. Medarbejderne arbejder videre med problematikken ved at stille sig spørgsmålene: 'Hvor vil vi gerne hen, hvad er optimalt og vores ønskescenarie? På

baggrund af disse overvejelser besluttede de at afprøve at sende maksimalt 4 børn i garderoben med en voksen ad gangen, for at give den voksne bedre mulighed for at guide og støtte børnene i at blive selvhjulpne.

Under gennemførelsen observerede en eller flere pædagogiske medarbejdere den nye pædagogiske praksis for at se, om aktionen havde den ønskede virkning. Herefter evaluerede personalet på baggrund af observationerne, om aktionen var lykkedes. Hvad havde virket? Hvad havde fortsat udviklingspotentiale? I sidste fase justerede de indsatsen ud fra deres erfaringer. Her fremhæver dagtilbudsleder Henriette Jensen, at det er vigtigt at få skrevet hele processen ned, så det nemt kan tages frem igen, hvis der bliver behov for at få frisket praksissen op eller når der kommer nye medarbejdere.

Målgruppe

Målgruppen er det pædagogiske personale, da de skal identificere og forbedre dagligdagsudfordringerne gennem aktioner/ prøvehandling, samt dagtilbudslederne, som skal være med til at facilitere møderne og støtte personalet.



Ifølge Danmarks læringsportal emu.dk er der otte opmærksomhedspunkter i forbindelse med aktionslæringsforløb.

1. Lad dagtilbudsledelsen spille en rolle i aktionslæringsforløbet fra begyndelsen.
2. Det er vigtigt at sørge for at aktionen er meningsfuld for pædagogerne, så der er et reelt ønske om at forandre noget.
3. For at lykkes, så bør I investere tid til at lære metoden og til at opnå fælles indsigt i aktionslæringens systematiske arbejdsprocesser.
4. Som leder skal du holde fast i fokus og mål for aktionen.
5. Lederen har en vigtig opgave i at sikre at I får aftalt, hvem der skal involveres i aktionen og hvornår.
6. Det er en god ide at lave skriftlige aftaler om indhold, metoder, materialer, organisering, tid og observationspunkter.
7. Det giver værdi at fastholde observationer og refleksioner på skrift, i billeder eller lyd.
8. Som leder kan du med fordel slutte alle møder om aktionslæringen af med: Hvad lykkedes vi med? Var der udfordringer? Er der noget, vi skal tage højde for næste gang? Hvilke aftaler laver vi vedrørende det? Hvad var godt ved denne måde at arbejde på?

Espira Blikk (Norge)

Formål

Espira Blikk er et observationsbaseret værktøj, som bruges til at måle og udvikle proceskvalitet i børnehaver. Med værktøjet får dagtilbuddet en samlet vurdering af deres proceskvalitet set ud fra syv udvalgte tematikker. På baggrund af resultaterne skal dagtilbuddets personale beslutte, hvad de vil fastholde, og hvad de vil videreudvikle. Arbejdet med værktøjet giver dagtilbudslederen et overblik over, på hvilke områder personalet skal kompetenceudvikles, samtidig med at det giver personalegruppen en række udviklingsmål at arbejde frem imod.

Trin for trin

Med værktøjet Espira Blikk, så vurderer man ud fra observationer, ens egen kvalitet udfra syv forskellige tematikker. De syv tematikker er udvalgt fra den Norske Rammeplan (lovgivning) og dækker over:

- Leg
- Læring
- Omsorg
- Dannelse
- Venskab og fællesskab
- Kommunikation
- Sprog

Til hver tematik hører en række kendetegn for kvalitet. Kendetegnene under 'Dannelse' er for eksempel:

- I vores børnehave møder vi barnet i det de er optaget af.
- I vores børnehave støtter vi relationerne mellem børn.
- I vores børnehave støtter vi barnet i at udvikle et positivt forhold til sig selv.
- Vi tilrettelægger aktiviteter i børnehaven så de er meningsfulde for alle børnene.

Samlet er der 24 kendetegn for de syv tematikker.

Espira Blikk bruges over en periode på to år. Det første år laver dagtilbuddets personale en egenvurdering af dagtilbuddets kvalitet. På baggrund af egenvurderingen samler ledelse og personalegruppen op, drøfter kvaliteten i fællesskab og beslutter sig for et eller flere udviklingsmål.

I arbejdets andet år, laver dagtilbuddets personale en ny egenvurdering, og derudover, kommer der også to pædagoger fra en anden Espira-børnehave, som laver en samlet udefra-vurdering af dagtilbuddet. Derefter samler dagtilbuddets personale op på

vurderingerne i fællesskab, og reflekterer over deres forskellige resultater – Vurderer de ens? Hvilke stærke og svage sider ses? Afslutningsvis beslutter personalet sig for udviklingsområder og planlægger konkrete indsatser.

Hvert andet år får dagtilbuddene dermed et ude-fra-blik på deres praksis, som de oplever som meget frugtbar i drøftelsen af dagtilbuddets kvalitet.

Anbefaling

Dagtilbudsleder Ruth Vihovde fra Børnehaven Espira Solkroken, anbefaler Espira Blikk.

”Espira Blikk er et godt værktøj til at arbejde med kontinuerlig kompetenceudvikling i børnehaven – her er det vigtigt at dagtilbudslederen kan følge op på behovet for kompetenceudvikling i børnehaven.”

Ruth Vihovde fremhæver vigtigheden af en grundig introduktion til personalet, inden man påbegynder sit arbejde med værktøjet. Her skal personalet introduceres til hvad de 24 forskellige kendetegn for kvalitet betyder og hvordan de 7 tematikker skal bruges. Derudover er det vigtigt at drøfte resultaterne af vurderingen på et møde, hvor personalet er med til at vurdere kvaliteten i dagtilbuddet og fastsætte udviklingsmål.

Dagtilbudslederen skal i samspil med område/regionschefen vurdere om resultaterne af udefra-vurderingen, og hvorledes disse stemmer overens med indefra-vurderingen. Derudover er det dagtilbudslederens opgave at understøtte udviklingsmålene med kompetenceudvikling i personalegruppen.

Målgruppe

Målgruppen er dagtilbuddets personale, som arbejder med egenudvikling, og dagtilbuddets leder, som får kortlagt de områder, hvorpå personalet skal kompetenceudvikles.



Opmærksomhedspunkt

Når man vælger at arbejde med værktøjet, kræver det at man er villig til at tage de kritiske briller på, og se sine egen praksis efter i sømmene samt være klar til at drøfte egenkvalitet og kvalitetsudvikling.



SKA (Sverige)

Formål

SKA er en metode til at arbejde med kvalitetsudvikling i dagtilbud. Metoden er et refleksions- og analyseværktøj, som også kan bruges til dokumentation. SKA benyttes til systematisk at arbejde med kvalitetsudvikling indenfor både den pædagogiske praksis, den ledelsesmæssige praksis og dagtilbuddets læringsmiljø.

Værktøjet kan hjælpe med at skabe en fælles opmærksomhed og refleksion i personalegruppen omkring den pædagogiske praksis, og hvad man ønsker at kvalitetsudvikle på. Arbejdet indebærer en systematisk kompetenceudvikling, og en dokumentation af dagtilbuddets praksis, hvorved det pædagogiske personale kan få indblik i og reflektere over både deres egen og dagtilbuddets pædagogiske praksis.

Trin for trin

Arbejdet med SKA-værktøjet inddeles i fire trin:

1 Hvor er vi?

Trin 1 består af to dele:

- En opfølgning på resultater og målopfyldelse, som blandt andet består af:
 - En kortlægning af børnenes kompetencer både sprogligt og skriftligt, vurderet ud fra nationale prøver, hvilket er et nationalt krav i Sverige.
 - Hvordan dagtilbuddet har bidraget til børnenes læring og udvikling.
 - Resultater af gennemførte udviklingsindsatser.
- En kortlægning af dagtilbuddets forudsætninger for pædagogisk arbejde, som består af:
 - En gennemgang af den forskning dagtilbuddet arbejder ud fra.
 - En gennemgang af hvordan dagtilbuddet lever op til kravene i lovgivningen i Sverige (Lpfö18), og en konkret tilrettelæggelse af undervisningen i dagtilbuddet.
 - Hvordan styring, ledelse og ansvarsfordeling er organiseret.

2 Hvor er vi på vej hen?

På baggrund af trin 1 udfører dagtilbudslederen, sammen med det pædagogiske personale en analyse af, hvilken pædagogisk praksis der skal til, for at understøtte børnenes læring og udvikling bedst muligt. Dette indebærer blandt andet at:

- Identificere hvilke aspekter af dagtilbuddets nuværende pædagogik og læringsmiljø, der kan påvirke målopfyldelsen og børnenes læring og trivsel.
- Analysere hvilken viden og færdigheder der skal være fokus på at børnene udvikler.

3 Hvordan gør vi?

Ud fra analysen af den pædagogiske praksis, laves der en plan for hvordan de ønskede resultater for året opnås. Planen indebærer bl.a.

- En beskrivelse af hvilke arbejdsmetoder der skal benyttes.
- En beskrivelse af hvilke forudsætninger der skal til for at lykkedes med målsætningen.
- En beskrivelse af hvordan man sørger for at holde løbende øje med udviklingen.

4 Hvordan blev det?

Sidste trin i SKA-værktøjet er en evaluering af udviklingen af det pædagogiske kvalitetsarbejde. Her vurderes resultaterne i forhold til nationale mål i Lpfö18. Dette indebærer blandt andet:

- En gennemgang af, hvad man har gjort og hvilken effekt det har haft i forhold til målsætningen.
- En diskussion af, hvad der fortsat skal udvikles på, eller om der er opstået nye opmærksomhedspunkter.

Anbefaling

Rita Svensson, som er rektor i förskolorna Kreatören och Bokenäs anbefaler at benytte SKA-metoden. Hun fremhæver at metoden hjælper det pædagogiske personale med at holde løbende fokus på de områder af hverdagen, hvor de kan og skal bidrage til at øge kvaliteten af dagtilbuddets arbejde.

”De her løbende refleksioner som vi laver hver uge og når vi har vores resultatdialoger, bliver ikke bare en rapport til mig som leder. Det vil selvfølgelig også medføre kollegial læring, fordi vi har pædagogiske samtaler.”

— Rektor Rita Svensson

For at vide hvad man skal udvikle på, peger rektor Rita Svensson på, at det er særligt vigtigt at lave en god kortlægning og analyse af forskolens pædagogiske praksis og undervisningsmiljømæssige forudsætninger

Målgruppe

SKA-værktøjet er særligt forankret hos mindst én pædagog i hver afdeling, som har det overordnede ansvar for at personalet dokumenterer og handler som angivet i deres SKA-analyse. Målgruppen for værktøjet er hele det pædagogiske personale i dagtilbuddet.

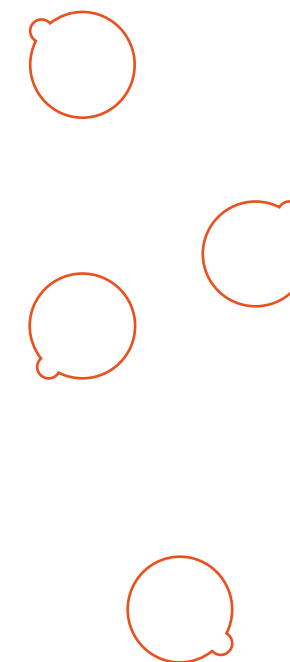
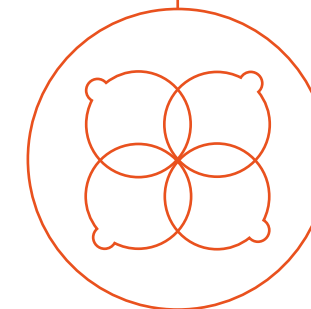


Opmærksomhedspunkt

SKA-værktøjet kræver en grundig introduktion og forankring i dagtilbuddet for at have succes.

Overvej at filme pædagogiske situationer, til dokumentation af praksis med. På den måde bliver det konkrete observationer, som leder udviklingsarbejdet. Dette kræver imidlertid at der er etableret et læringsmiljø blandt de ansatte, hvor man er åben for feedback og for udvikling af sin egen praksis.

[Du kan læse mere om SKA her](#)



UNIKUM (Sverige)

Formål

UNIKUM er en digital platform, hvor dagtilbuddets kommunikation, planlægning og dokumentation ligger samlet, og tilgængeligt for alle medarbejdere. Derved får dagtilbuddets personale et fælles overblik over arbejdet med kvalitetsudvikling, diverse pædagogiske aktiviteter og hverdagen i dagtilbuddet.

Hvad kan UNIKUM?

UNIKUM kan skabe et fælles sprog for kvalitet i daginstitutionen. Derudover kan værktøjet forankre en didaktisk og pædagogisk ramme for kvalitetsarbejdet i dagtilbuddet. Dette indebærer blandt andet:

- Digitale 'logbøger', hvor den enkelte pædagog kan gemme dokumentation for sin egen pædagogiske praksis, børnenes individuelle udvikling og arbejdet med læringsmål.
- Et samlet værktøj til det systematiske kvalitetsarbejde (SKA – værktøjet), hvor ledelse og pædagogisk personale kan planlægge og følge med i opnåelsen af deres udviklingsmål.
- Kommunikation og dokumentation på tværs af dagtilbuddet, og til forældre og værger, omkring børnenes udvikling på både gruppe- og individniveau. Gennem Unikum har forældre og værger også adgang til den dokumentation som vedrører deres barn, hvilket er med til at understøtte samarbejdet mellem dagtilbuddet og forældre/værger.

Anbefaling

Tobias Fredricson, som er dagtilbudsleder i Västra Ramlösa Förskolor anbefaler Unikum.

”For mig er Unikum en platform, der samler alt det vi har arbejdet med i vores børnehave, og det fungerer ganske godt.”

Målgruppe

UNIKUM samler hele dagtilbuddets personale på en fælles kommunikativ platform. Platformen henvender sig både til ledelse, pædagogisk personale og forældre, og andre relevante aktører i og omkring dagtilbuddet.

Unikum er et betalingssystem

Unikum er et omfattende kommunikations- og dokumentationssystem, som kræver øvelse at sætte sig ind i. Abonnenter på Unikum kan redigere i Skolbanken – en onlineplatform som alle kan tilgå og lade sig inspirere af andre institutioners uddannelsesforløb.

[Se mere om UNIKUM her](#)

Personalemøde med plads til refleksion (Island)

Formål

Formålet med at afholde personalemøder med refleksionstid er systematisk at skabe et forum for faglig refleksion blandt personalet, hvilket kan være med til at fremme kvalitetsudviklingen i dagtilbuddet.

Trin for trin

- Lederen af dagtilbuddet arrangerer og organiserer personalemødet/personaledagen, så alt pædagogisk personale kan deltage, og så det har en fast frekvens.
- Lederen udvælger et tema, der skal holdes et oplæg om og efterfølgende drøftes i personalegruppen. Temaet udvælges ud fra styringsdokumenterne, uddannelsespolitikken i Reykjavík, og dagtilbuddets egen skolepensum, som beskriver hvad de gerne vil have fokus på i deres dagtilbud.
- Lederen faciliterer personalemødet for alle medarbejdere.

Anbefaling

Dagtilbudsleder Inga Sigurdardottir fra børnehaven Hulduheimar Reykjavík anbefaler fysiske personalemøder med tid og rum til refleksion i personalegruppen.

”Hovedformålet med at bruge tid på fælles refleksion er, at alle kommer til orde. Det er meget vigtigt at få arbejdernes syn og reaktion på enten egen arbejds måde – afdelingens arbejde – gruppens arbejds måde.”

Målgruppe

Leder og personale i dagtilbuddet.

Vær opmærksom på

- at alle kommer til orde
- at alle har forstået det aftalte. Særligt når der er forskellige modersmål i personalegruppen.

Et eksempel på dagsorden til en personaledag

8.00 – 9.30	Drøftelse af: <ul style="list-style-type: none"> • hvordan bruges ude-legepladsen? • hvilken slags legetøj der bruges mest? • skal vi have en dag uden legetøj? • evt.
9.30 – 9.55	Kaffepause
10.00 – 12.00	Foredrag om „Sexuel vold mod børn“ fra „Save the children“
12.10 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Foredrag om „Åndsfrihed „
14.00 – 14.15	Kaffepause
14.15 – 16.00	Sammendrag og evaluering fra dagens morgenmøde og foredrag.



Forberedelsestid

KL, BUPL & FOA 2022: "Aftale om arbejdstidsregler for pædagogisk personale ved daginstitutioner, klubber, skolefritidsordninger mv." [Tilgængelig her](#)

Lagstiftning 2010 – Skolehold (2010:800). [Tilgængelig her](#)

Barnhagers Landsforbund (PBL) 2024: Hovedavtale og hovedtariffavtale 2022-2024. [Tilgængelig her](#)

Kollektive aftaler med børnehavelærere med lærerens fagforening i Island og de lokale myndigheder. [Tilgængelig her](#)

Styringsdokumenter

Danmark:

Retsinformation, 2022: Dagtilbudsloven. [Tilgængelig her](#)

Børne- og Undervisningsministeriet, 2018: Den styrkede pædagogiske læreplan. [Tilgængelig her](#)

Retsinformation, 2016: Bekendtgørelse af FN-konvention af 20. november 1989 om Barnets Rettigheder. Tilgængelig her <https://www.retsinformation.dk/eli/ltc/1992/6>.

Island:

Alþingi, 2008: Lög um leikskóla. [Tilgængelig her](#)

Island.is, 2009: Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla. [Tilgængelig her](#)

Barnasáttmáli: Barnasáttmáli Sameinuðu þjóðanna. [Tilgængelig her](#)

Norge:

Lovdata, 2023: Lov om barnehager (barnehageloven). [Tilgængelig her](#)

Utdanningsdirektoratet, 2017: Rammeplan for barnehagen – forskrift om barnehagens innhold og oppgaver. [Tilgængelig her](#)

Helsedirektoratet, 2023: Helse og miljø i barnehager, skoler og skolefritidsordninger. [Tilgængelig her](#)

Regjeringen, 2022: FNs konvensjon om barnets rettigheter. [Tilgængelig her](#)

Sverige:

Skolverket: Skollagen och förordningar. [Tilgængelig her](#)

Skolverket: Läroplan för förskolan. [Tilgængelig her](#)

Skolverket: Allmänna råd om måluppfyllelse i förskolan. [Tilgængelig her](#)

Sveriges Kommuner och Regioner, 2020: Barnkonventionen är svensk lag. [Tilgængelig her](#)



Kvalitetsarbejde i nordiske dagtilbud

Indsigt og inspiration på tværs af grænser

Dansk Center for Undervisningsmiljø DCUM
FOBU
Nordisk Förskola
2024

Tekst og indhold

Annemette Nyvang Wahlsted
Frederik Papke
Helene Borgholm

Redaktion

Christian Rudbeck

Grafisk design

Vokseværk – vokseverk.dk



DANSK CENTER FOR
UNDERVISNINGSMILJØ
Viden til praksis

dcum.dk

FOBU
FORENINGEN TIL GAVN FOR BØRN OG UNGE

 **NORDISK
FÖRSKOLA**