
UDBREDELSE OG IMPLEMENTERING AF SYSTEMATISKE PÆDAGOGISKE INDSATSER: HVORDAN KOMMER DEN FORSKNINGS- BASEREDE PRAKSIS UD PÅ GRØN STUE?

Dorthe Bleses, Nanna Bøgh Laursen & Søren Munkedal





Indhold

4	Sammenfatning og konklusioner
6	Indledning
8	Potentiale for udbredelse af systematiske pædagogiske indsatser i danske dagtilbud
9	Kommunens udfordringer og prioriteringer
12	Nuværende arbejde med systematiske indsatser
15	Beslutningsprocesser i forhold til at tage nye tiltag op
18	Barrierer for implementeringsprocesser
19	Parathed og opbygning af kapacitet
21	Implementeringsfasen
25	Fastholdelse
28	Hvordan opnår vi større udbredelse og mere effektiv implementering af nye systematiske pædagogiske tiltag i Danmark?
28	Udvikling af en fasebaseret praksisorienteret implementeringsmodel
30	Optag af effektive pædagogiske indsatser
34	Vurdering af parathed
34	Opbygning af kapacitet
36	Implementering af indsatser
37	Fastholdelse af indsatser
37	Konklusion
37	Appendiks

Sammenfatning og konklusioner

Forskning har vist, at der er store forskelle i danske børns sproglige, matematiske og socioemotionelle kompetencer allerede i 3-års-alderen – og at forskellene mellem de sprogligt svage og stærke børn øges frem imod skolestart. Dette er særligt problematisk, da de tidlige forskelle i børns udvikling ser ud til at vare ved ind i skolen og voksenlivet. Forskning peger samtidigt på, at det er til gavn for danske børn, når kommuner og dagtilbud vælger at implementere systematiske pædagogiske indsatser, der har til formål at styrke børnenes trivsel, udvikling og læring.

I denne rapport har vi undersøgt, i hvilket omfang systematiske pædagogiske indsatser tages op og anvendes af kommuner og dagtilbud i Danmark, og om de implementeres med en sådan kvalitet, at de kan forventes at have en positiv effekt. Det overordnede formål er at undersøge, hvor vi er i Danmark med hensyn til optag og implementeringen af systematiske pædagogiske indsatser, med det overordnede mål at kvalificere udbredelse og implementering af systematiske indsatser i danske dagtilbud.

Optag og anvendelse af systematiske pædagogiske indsatser er afdækket i en spørgeskemaundersøgelse målrettet landets dagtilbudsschefer/forvaltninger samt en opfølgende kvalitativ undersøgelse, mens implementering af indsatser er undersøgt via en todelt spørgeskemaundersøgelse målrettet kommunale pædagogiske konsulenter. Som en del af undersøgelsen har vi udviklet en implementeringsmodel, som anvendes til at diskutere resultaterne fra undersøgelserne og til at identificere relevante implementeringsstrategier, der kan understøtte forskellige faser af implementeringen af indsatser i danske dagtilbud. Resultaterne er desuden blevet relateret til forskning om forandringsledelse, som spiller en centrale rolle i implementering af nye tiltag.

Undersøgelsen viser, at mere end en tredjedel af kommunerne ikke arbejder med systematiske pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet, ud over de obligatoriske indsatser. En af de primære årsager til, at systematiske pædagogiske indsatser ikke er mere udbredte i Danmark, er formentlig, at der er ganske få veldokumenterede pædagogiske indsatser at vælge imellem. Undersøgelsen viser endvidere, at kommunerne aktuelt vil være mest tilbøjelige til at implementere nye tiltag, hvis de understøtter arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan, herunder en styrkelse af dagtilbuddenes evalueringskultur og læringsmiljø. Derudover er der efterspørgsel efter indsatser, der kan skabe en mere ensartet kvalitet på tværs af dagtilbud samt omsætte resultater af sprogvurderinger og viden om børns tidlige udvikling til konkret praksis, der styrker især socialt udsatte børns trivsel, udvikling og læring. Indsatser og tiltag, der har en klar sammenhæng med kommunens visioner/målsætninger, udfordringer og igangværende tiltag på dagtilbudsområdet og samtidigt er evidensbaserede vil blive prioriteret af kommunerne.

Med hensyn til implementering af indsatser viser spørgeskemaundersøgelsen til forvaltningerne, at næsten alle kommuner allerede har erfaring med aktivt at understøtte implementeringen af nye pædagogiske indsatser. Undersøgelsen blandt de pædagogiske konsulenter viser imidlertid samtidigt, at der er flere barrierer i forbindelse med den nuværende implementering af pædagogiske indsatser i dagtilbud. Et af hovedproblemerne er, at der er for mange nye tiltag eller indsatsområder, og at de nødvendige ressourcer til at implementere dem oftest ikke følger med. Andre centrale barrierer for implementering af indsatser er en manglende oplevelse af tiltagets relevans eller manglende følelse af ejerskab over det nye pædagogiske tiltag blandt dagtilbudsledere og personale, mangel på finansielle og humane

ressourcer til at understøtte implementeringsprocessen, manglende viden om, hvad implementering af nye pædagogiske tiltag kræver, og hvordan man kan anvende redskaber, der kan understøtte implementeringen blandt dagtilbudsledere, samt personalets kompetencer til at arbejde med tiltagene.

Samlet set viser undersøgelserne, at der er et betydeligt potentiale for at udbrede effektive indsatser på dagtilbudsområdet, men også for at gøre implementeringen af allerede anvendte indsatser mere effektiv. Med udgangspunkt i den udarbejdede implementeringsmodel viser rapporten, hvordan en række konkrete strategier på nationalt, kommunalt og dagtilbudsniveau kan understøtte optag, implementering og fastholdelse af effektive pædagogiske indsatser i dagtilbud.

De væsentligste faktorer fra nationalt hold er udvikling af offentlige politikker (fx regulering og anbefalinger), der giver kommunerne incitament til at anvende effektive pædagogiske indsatser, formidling af hvilke indsatser, der er tilgængelige, og at stille ressourcer til rådighed, der understøtter optag og implementering af effektive pædagogiske indsatser.

De væsentligste faktorer fra kommunalt hold er at identificere de vigtigste udfordringer og behov, som de pædagogiske indsatser kan være med til at løse, og på den måde udvikle en lokal begrundelse, der kan styrke medarbejdernes motivation og følelse af ejerskab. Afdækning af parathed, opbygning af den faglige kapacitet, der sikrer ledelsesunderstøttelse af de effektive indsatser og veluddannede medarbejdere, som er i stand til at gennemføre indsatserne, er ligeledes helt centrale faktorer. Sidst, men ikke mindst, peger implementeringsmodellen på anvendelse af data og løbende evaluering som centrale redskaber for succesfuld implementering.

Selvom rapporten afdækker en række barrierer for optag og implementering af pædagogiske indsatser i dagtilbud, er der grund til at være optimistisk med hensyn til udbredelse og implementering af effektive pædagogiske indsatser i dagtilbud. Nationale og kommunale politikere landet over er optagede af udfordringer relateret til børns trivsel, udvikling og læring, vi har en dagtilbudssektor, som er kvalificeret til at tage nye effektive indsatser til sig og forskningsmiljøer, der arbejder aktivt for at udvikle og afprøve indsatser. Hvis alle aktører inden for feltet arbejder sammen om at videreudvikle dagtilbud af høj kvalitet, rummer det et stort potentiale for at øge brugen af effektive indsatser og dermed forbedre danske børns trivsel, udvikling og læring. Implementeringsmodellen kan anvendes som en let tilgængelig guide, der indeholder et katalog af strategier, der kan understøtte forskellige faser af implementeringsprocessen i kommunerne og dagtilbuddene fra optag over implementering til fastholdelse af effektive indsatser og kan samtidigt danne rammen for en fremadrettet dialog om, hvordan vi bedst kommer videre herfra.

Vi vil gerne takke alle deltagere i undersøgelserne for at bidrage til rapportens tilblivelse. Vi vil også gerne takke Lisbeth Andsager Madsen, Kirsten Loft Bergstrand og Nynne Thorup Horn for deres sparring på spørgeskemaundersøgelserne og rapportens indhold. Sidst, men ikke mindst tak til TrygFonden for at muliggøre projektet.

Indledning

Forskning har vist, at der er store forskelle i danske børns sproglige, matematiske og socioemotionelle kompetencer allerede i 3-års-alderen – og at forskellene mellem de sprogligt svage og stærke børn øges frem imod skolestart. Mens der fx er ca. et års forskel mellem de 15% svageste og de 15% stærkeste børn ved udgangen af vuggestuen, er denne forskel øget til 2½ års udvikling ved udgangen af børnehaven.¹ Dette er særligt problematisk, da de tidlige forskelle i børns udvikling ser ud til at vare ved ind i skolen og voksenlivet. Eksempelvis viser et dansk langtidsstudie, at 2-årige børns ordforråd hænger sammen med, hvordan de læser cirka 10 år senere, når de går i 4. klasse², og med deres karakterer i såvel dansk, engelsk, matematik og naturvidenskab, når de cirka 15 år senere forlader 9. klasse³.

Sammenlignet med andre lande bør vi i Danmark ellers have gode muligheder for at understøtte alle børns trivsel, udvikling og læring fra starten af livet, fordi omkring 90 pct. af alle danske børn tilbringer mere end fire år i dagtilbud. Det er således bekymrende, når forskning indikerer, at Danmark ikke nødvendigvis er bedre end USA til at bryde den sociale arv i uddannelsessystemet⁴. Det tyder på, at indsatsen i danske dagtilbud ikke i tilstrækkelig grad gavner alle børns udvikling. Dette understøttes fx af observationsstudier af kvaliteten af danske dagtilbud, der peger på, at mens kvaliteten af den følelsesmæssige understøttelse af børnene er høj, er læringsunderstøttelsen lav. Da begge typer af understøttelse påvirker børnenes sprogudvikling, er det vigtigt med et særligt fokus på læringsmiljøet⁵.

Der er lavet omfattende international forskning, der dokumenterer, hvordan systematiske indsatser, der styrker kvaliteten af læringsmiljøet i dagtilbuddene, har positiv effekt på børns udvikling og læring. Fx viser en ny metaanalyse af systematiske indsatser i amerikanske dagtilbud, at sådanne indsatser øger kognitive kompetencer, adfærd og aspekter af socioemotional udvikling, hvis indsatserne indeholder systematisk understøt-

telse af børns kompetencer samtidigt med, at personalets kompetencer udvikles⁶. Ligeledes har en ny metaanalyse baseret på danske dagtilbuds- og skoleindsatser, som er afprøvet i randomiserede forsøg, også vist, at især indsatser målrettet forbedring af kvaliteten i dagtilbud har en betydelig effekt på børns udvikling og læring, også set i forhold til omkostningerne ved indsatserne⁷. Vores antagelse er derfor, at det er til gavn for danske børn, når kommuner og dagtilbud vælger at implementere systematiske pædagogiske indsatser, der har til formål at styrke børnenes trivsel, udvikling og læring.

Der er to forudsætninger for, at systematiske pædagogiske indsatser kan blive til gavn for danske børn. For det første skal de tages op og anvendes af kommuner og dagtilbud. For det andet skal implementeringen af dem have en sådan kvalitet, at indsatsen har den forventede positive effekt. Som det fremgår af følgende citat fra John Hayes kan dette ikke altid forventes:

“Mange, og nogle vil hævde størstedelen, af forandringsprojekter når ikke deres tilsigtede resultater.”⁸

Det har så vidt vi ved ikke tidligere været undersøgt, i hvilket omfang danske kommuner tager systematiske pædagogiske indsatser målrettet dagtilbud op, og hvordan der arbejdes med sådanne tiltag. Tilsvarende mangler der systematisk viden om, hvilke barrierer der typisk optræder når indsatserne anvendes i dagtilbuddene. Denne viden er afgørende for at kunne iværksætte mere systematiske tiltag, for at styrke såvel optag som implementering.

Rapporten er struktureret således, at vi først undersøger hvilke forhold, der betyder noget for optaget af systematiske pædagogiske indsatser i Danmark. En pædagogisk indsats skal her forstås som en konkret systematisk ændring af den daglige pædagogiske praksis, der er blevet gennemført i alle eller de fleste af kommu-

¹ Bleses, D., Jensen, P., Nielsen, H., Sehested, K., & Sjø, N. (2016). Børns tidlige udvikling og læring. Ministeriet for Børn, Uddannelse og Ligestilling. <http://childresearch.au.dk/publikationer/nyhed/artikel/boerns-tidlige-udvikling-og-laering-maalgrupperapport/>.

² Bleses, D., Makransky, G., Dale, P. S., Højen, A., Aktürk Ari, B., & Vach, W. (2016). Early productive vocabulary predicts academic achievement 10 years later. *Applied Psycholinguistics*, 37, 1461-1476.

³ Dale, P., Paul, A., Bleses, D., & Rosholm, M. (Under udarbejdelse). Early productive vocabulary at 2 years predicts school leaving exams. Manuskript under udarbejdelse.

⁴ Landersø, R., & Heckman, J. J. (2017). The Scandinavian Fantasy: The Sources of Intergenerational Mobility in Denmark and the US. *The Scandinavian Journal of Economics*, 119, 178-230.

⁵ Slot, P., Bleses, D., Justice, L. M., Markussen-Brown, J., & Højen, A. (2018). Structural and Process Quality of Danish Preschools and Relations with Children's Language and Pre-Literacy Skills. *Early Education and Development*, 29, 581-602.

⁶ Joo et al. (2020). What works in early childhood education programs? A meta-analysis of preschool enhancement programs. *Early Education and Development*. Published online.

⁷ Rosholm, M., Paul, A., Bleses, D., Højen, A., Dale, P., Justice, L., Svarer, M., & Andersen, S. C. (2021). Are impacts of early interventions in the Scandinavian welfare state consistent with a Heckman curve? A meta-analysis. *Journal of Economic Surveys*, 35, 106-140.

⁸ Fri oversættelse af "Many, and some argue the majority of, change projects fail to achieve their intended outcomes", Hayes, J. (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Third Ed., Palgrave Macmillan, side 32.

nens dagtilbud. Det kan fx være implementering af De utrolige år (DUÅ), LæseLeg eller et kommunalt tiltag. I forlængelse deraf er det også vigtigt at få afdækket, hvordan der i øjeblikket arbejdes med pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet i Danmark. Optaget og anvendelsen af systematiske metoder undersøges via en spørgeskemaundersøgelse, der er blevet udsendt til alle landets dagtilbudsschefer/forvaltninger, samt en opfølgende kvalitativ undersøgelse, hvor der er blevet gennemført interviews i en række udvalgte kommuner.

Dernæst afdækker vi hvilke udfordringer og forhindringer kommuner og dagtilbud møder, når de implementerer nye pædagogiske tiltag. Barrierer i forbindelse med implementering af indsatser undersøges via en todelt spørgeskemaundersøgelse, der er blevet udsendt til kommunale pædagogiske konsulenter.

For at koble kortlægningen af optag og barrierer i forbindelse med implementering af indsatser i en dansk kontekst til international viden om emnet, har vi gennemgået den omfangsrige litteratur om implementering af effektive indsatser inden for primært sundhedsområdet og socialområdet (og i langt mindre omfang uddannelsesområdet). Denne forskning har afdækket, hvilke forhold, der påvirker alle faser af arbejdet med systematiske indsatser fra optag af indsatser, over forberedelse til implementering og fastholdelse af indsatser. Vi har analyseret denne forskning og udviklet en implementeringsmodel, der er tilpasset anvendelse i en dansk kontekst. Modellen anvender vi til at diskutere resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser, og ikke mindst til at identificere relevante implementeringsstrategier, der kan understøtte forskellige faser af implementeringsprocessen. Hvor det er relevant, vil vi desuden perspektivere resultaterne til forskning om forandringsledelse, som naturligt nok spiller en centrale rolle i implementering af nye tiltag.



Potentiale for udbredelse af systematiske pædagogiske indsatser i danske dagtilbud

I dette afsnit undersøger vi potentialet for udbredelse af systematiske pædagogiske indsatser i dagtilbud i Danmark. Disse spørgsmål er undersøgt gennem en spørgeskemaundersøgelse, der er blevet udsendt til alle landets dagtilbudsschefer/forvaltninger, samt en opfølgende kvalitativ undersøgelse, hvor der er blevet gennemført interviews i en række udvalgte kommuner. Vi har valgt at sende spørgeskemaet til dagtilbudsscheferne, fordi vi er interesserede i at afdække viden om indsatser, der implementeres på tværs af kommunens dagtilbud.

Den teoretiske inspiration til spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen stammer fra implementeringslitteraturen (se Hvordan opnår vi større udbredelse og mere effektiv implementering af nye systematiske pædagogiske tiltag i Danmark?). Ifølge denne litteratur er det en forudsætning for udbredelsen af systematiske indsatser, at de møder et oplevet behov fra aftagere og er i overensstemmelse med politikker på området⁹. For at forstå potentialet for udbredelse af systematiske pædagogiske indsatser, er det ikke blot vigtigt at stille indsatser til rådighed (udbudssiden), men mindst ligeså så vigtigt at forstå behovene hos de organisationer, medarbejdere mm., der potentielt skal arbejde med indsatsen (efterspørgselssiden)¹⁰.

Med udgangspunkt i ovenstående fokuserer spørgeskemaundersøgelsen derfor på følgende tre overordnede temaer:

1. Kommuners udfordringer og prioriteringer
2. Kommuners nuværende arbejde med systematiske indsatser
3. Kommunale beslutningsprocesser i forhold til optag af nye indsatser

Med hensyn til kommunens udfordringer og prioriteringer er det i en dansk pædagogisk sammenhæng særligt relevant at afdække udfordringer, der knytter sig til områder, som er obligatoriske for kommunerne at arbejde med. Derfor er der blevet spurgt ind til udfordringer, der relaterer sig til arbejdet med forskellige børnegrupper, den styrkede pædagogiske læreplan eller centrale temaer relateret hertil (fx udfordringer med kvalitet i læringsmiljøet) samt til arbejdet med de obligatoriske sprog vurderinger. I forlængelse heraf er der også blevet spurgt til kom-

munernes prioriteringer i arbejdet med kvalitet i dagtilbuddene, som er et centralt tema i forbindelse med den styrkede pædagogiske læreplan. Da det er de kommunale politikere, der lægger de overordnede linjer for dagtilbuddene, har vi indledningsvist spurgt til, i hvilken grad kommunale politikere er optagede af en række udfordringer knyttet til de ovenstående temaer.

I en undersøgelse af potentialet for udbredelse af systematiske pædagogiske indsatser er det desuden relevant at spørge ind til det nuværende arbejde med systematiske pædagogiske indsatser for at afdække erfaringsgrundlaget. Vi har derfor undersøgt, hvor mange kommuner der pt. arbejder med systematiske indsatser; hvorfor de udvælger bestemte indsatser; og hvilke kvaliteter ved indsatser, der anses som vigtige, når der tages nye indsatser op på dagtilbudsområdet. Vi har også spurgt ind til, hvordan forvaltningen understøtter implementeringen af indsatserne.

Sidst, men ikke mindst, afdækker vi, hvem der træffer beslutninger om at tage nye pædagogiske indsatser op i kommunerne, og hvordan ny viden kommer ind i kommunerne.

OM SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN OG EFTERFØLGENDE INTERVIEWS

▶ Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt til alle landets dagtilbudsschefer. Hvis de ikke selv sad inde med den relevante viden til at besvare spørgeskemaet, var det muligt for dem at videresende spørgeskemaet til andre relevante medarbejdere i forvaltningen, der arbejder med dagtilbudsområdet. Det vigtigste for undersøgelsen har været, at den person, der besvarede spørgeskemaet, var den med mest relevant viden om emnet.

▶ 67 pct. af kommunerne har besvaret spørgeskemaet. Kommuner på Sjælland, Fyn og i Jylland samt mindre øer har besvaret undersøgelsen, og der er derfor en geografisk og demografisk spredning mellem de kommuner, der har deltaget. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i perioden marts – maj 2020.

▶ Som opfølgning på spørgeskemaundersøgelsen blev der gennemført interviews i otte udvalgte kommuner. Kommunerne blev udvalgt på baggrund af deres svar i spørgeskemaundersøgelsen, og de er derfor ikke repræsentativt udvalgt. Det er den person i kommunen, der besvarede spørgeskemaet, som også deltog i et interview. Interviewene varede ca. 30 – 45 min. og blev gennemført over telefon i juni 2020.

⁹ Se fx Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4, 1-15.

¹⁰ Se fx Dearing, J. W., Kreuter, M. W. (2010). Designing for diffusion: How can we increase uptake of cancer communication innovations? *Patient Education and Counselling*, 81, S100-S110

I det nedenstående præsenteres de overordnede resultater fra undersøgelsen baseret på såvel spørgeskemaer som interviews. Resultaterne afspejler, hvordan forvaltningen ser på de forskellige problemstillinger. I afsnittet "Hvordan opnår vi større udbredelse og mere effektiv implementering af nye systematiske pædagogiske tiltag i Danmark?", diskuterer vi implikationerne af resultaterne.

KOMMUNENS UDFORDRINGER OG PRIORITERINGER

For at kommuner skal vælge at tage nye tiltag op på dagtilbudsområdet, skal der i kommunen være et behov for nye tiltag. Derfor undersøges det i indeværende afsnit, hvad kommunen oplever som udfordringer og prioriteringer på dagtilbudsområdet.

Kommunale politikere er optagede af udfordringer knyttet til socialt udsatte børn

I spørgeskemaet er der blevet spurgt ind til, i hvilken grad politikerne i kommunerne er optagede af forskellige udfordringer knyttet til forskellige børnegrupper. Figur 1 præsenterer kommunernes svar på dette spørgsmål på en skala fra "slet ikke" til "i meget høj grad". I denne og følgende figurer viser kolonnen længst til højre gennemsnittet for den pågældende udfordring. Gennemsnittet er udregnet ved at tildele hver svarkategori et tal fra 1 til 5, hvor svarkategorien "slet ikke" har fået værdien 1, mens svarkategorien "i meget høj grad" har fået værdien 5. Udfordringerne er opsat efter dette gennemsnit, således at den første udfordring har det højeste gennemsnit, mens den sidste udfordring har det laveste gennemsnit.

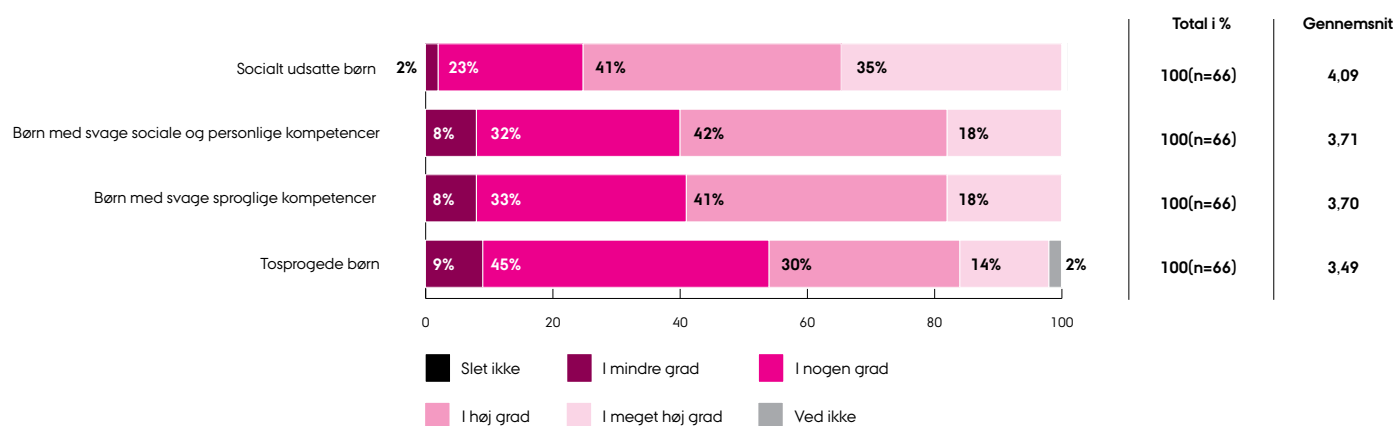
Som det fremgår, vurderer størstedelen af kommunerne generelt, at politikerne i høj eller meget høj grad er optagede af udfordringer med socialt udsatte børn (76 pct.). Også børn med svage sociale kompetencer (60 pct.) og svage sproglige kompetencer (59 pct.) vurderes til at være udfordringer, som politikerne er meget optagede af, dog i mindre grad end socialt udsatte børn.

I interviewene er der i forlængelse heraf blevet spurgt ind til, om kommunen har særlige udfordringer (fx ift. bestemte børnegrupper). Her nævnes, i tråd med ovenstående, at der er udfordringer med udsatte børn, børn med sproglige udfordringer, herunder tosprogede børn, og børn med lav socioøkonomisk baggrund.

I interviewene er der også blevet spurgt til, om kommunen har et særligt politisk fokus ift. dagtilbudsområdet. Her nævnes flere forskellige områder som fx sprog, gode forhold i institutionerne, økonomi, tidlig læring, dannelse, udsatte børn og høj kvalitet i dagtilbuddene. Et par kommuner nævner, at der generelt er mere fokus på andre dele af børneområdet end dagtilbudsområdet, fx siger en kommune:

"(...) ellers så tror jeg tit, deres (politikernes red.) fokus ligger meget på skoleområdet og på de forskellige tal, der er der. For gennemførelse af ungdomsuddannelser, og hvor godt de nu klarer sig på skoleområdet."

Figur 1. Centrale udfordringer med hensyn til børnegrupper set fra et kommunalpolitisk perspektiv



Opsummerende tyder resultaterne på, at kommunerne vil være tilbøjelige til at tage nye tiltag op, der sigter på at løse udfordringer knyttet til socialt udsatte børn. Udfordringer knyttet til børn med svage sociale og personlige kompetencer samt børn med svage sproglige kompetencer er der også en opmærksomhed på.

Flere kommuner oplever til en vis grad udfordringer med variation i kvaliteten i dagtilbuddene

Det er desuden blevet undersøgt, hvor mange kommuner, der oplever at have udfordringer, der er relateret til obligatoriske nationale indsatser som den styrkede pædagogiske læreplan og sprogvurderingerne. Dette relaterer sig til den problemstilling der blev nævnt i indledningen med for mange børn, der når skolen med sproglige og andre udviklingsmæssige vanskeligheder samt behov for styrkelse af de pædagogiske læringsmiljøer (se Indledning).

Figur 2 nedenfor viser, i hvor høj grad kommunerne anser en række problemstillinger for at være en udfordring.

61 pct. af kommunerne oplever, at det i nogen grad er en udfordring for dem, at der er stor variation i kvaliteten af kommunens dagtilbud, mens 21 pct. oplever, at det i høj eller i meget høj grad er en udfordring. De udfordringer, som derefter opleves som de største, er, at dagtilbuddene har svært ved at koble resultaterne af sprogvurderingerne til konkrete tiltag i de pædagogiske læringsmiljøer, samt at dagtilbuddene har svært ved at omsætte viden om børns tidlige udvikling (0-6 år) til konkrete tiltag i de pædagogiske læringsmiljøer.

Omvendt er det få kommuner, der oplever udfordringer relateret til forvaltningens understøttelse af dagtilbuddenes arbejde med

den styrkede pædagogiske læreplan, samt sparring i forhold til pædagogiske tiltag, som støtter børns sprogudvikling.

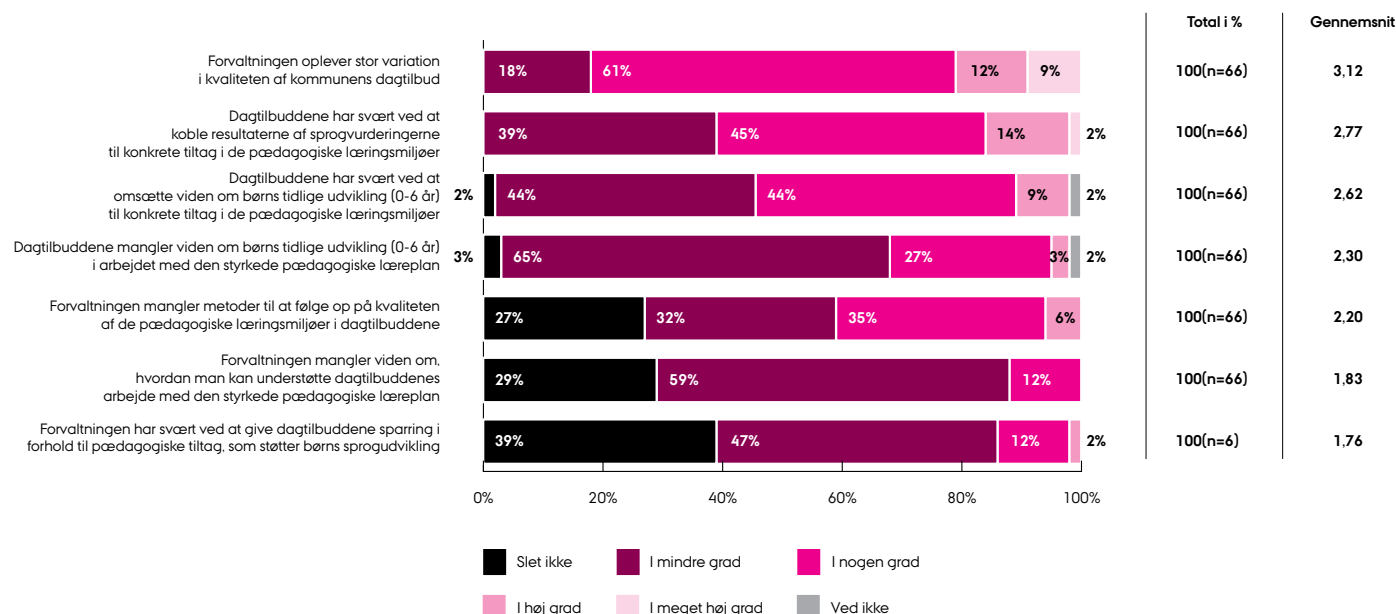
Gennem interviewene kommer det ligeledes til udtryk, at flere kommuner oplever variation i kvaliteten i dagtilbuddene. Nogle mener, der er stor variation, mens andre kommuner fremhæver, at der er en variation i kvaliteten i institutionerne, men at der ikke generelt er problematisk kvalitet i kommunen. Det er altså lidt forskelligt på tværs af kommunerne, i hvilken grad der opleves variation i kvaliteten, samt om det er en udfordring.

Den styrkede pædagogiske læreplan er højt prioriteret i arbejdet med kvalitet

Spørgeskemaundersøgelsen har også afdækket, hvilke områder kommunerne prioriterer i arbejdet med kvalitet i dagtilbuddet. Spørgsmålet er stillet åbnet, og der bliver derfor nævnt mange forskellige ting, hvoraf de fleste hænger sammen med de krav, der stilles i forbindelse med obligatoriske tiltag på området.

Noget af det, der ofte går igen, er derfor, at kommunerne i deres arbejde med kvalitet i høj grad prioriterer arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan. Udover, at mange i sig selv nævner implementeringen af læreplanen som en prioritering, nævnes der også andre temaer, som er afgørende elementer i den pædagogiske læreplan, fx brug af faglige fyrtårne og etablering af en evalueringskultur. Desuden kommer flere ind på, at de prioriterer kompetenceudvikling til personale i deres arbejde med kvalitet. Andre elementer af den styrkede pædagogiske læreplan som udviklingen af et godt læringsmiljø, børneperspektivet, arbejdet med evaluering og data, sprog og kommunikation samt fokus på udsatte børn, trækkes også frem.

Figur 2. Centrale udfordringer i dagtilbuddene, set fra forvaltningens perspektiv





OPSAMLING

Undersøgelsen viser, at der inden for dagtilbudsområdet vil være størst efterspørgsel efter nye pædagogiske metoder, som kan hjælpe kommunerne med at skabe en mere ensartet kvalitet på tværs af dagtilbud samt omsætte resultater af sprogvurderinger og viden om børns tidlige udvikling til konkret praksis, der styrker især socialt udsatte børn.

Resultaterne tyder også på, at kommunerne aktuelt vil være mest tilbøjelige til at implementere nye tiltag, hvis de understøtter arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan, herunder en styrkelse af dagtilbuddenes evalueringskultur og læringsmiljø.

NUVÆRENDE ARBEJDE MED SYSTEMATISKE INDSATSER

Indeværende afsnit sætter fokus på, hvordan kommunerne aktuelt arbejder med systematiske indsatser. Det afdækkes således, hvor mange kommuner, der arbejder med systematiske indsatser på dagtilbudsområdet samt, hvilke kvaliteter ved indsatser, kommunerne lægger vægt på, når de tager nye indsatser op.

Størstedelen af kommunerne arbejder med systematiske pædagogiske indsatser

I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt til, hvor mange kommuner der arbejder med pædagogiske indsatser ud fra de-

initionen: "En systematisk arbejds metode som bevidst anvendes til at opnå bestemte mål gennem specifikke pædagogiske tiltag (fx De Utrolige År eller LæseLeg)". Mere end halvdelen af kommunerne (65 pct.) svarer, at de arbejder med systematiske pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet, som ikke er obligatoriske på nationalt plan.

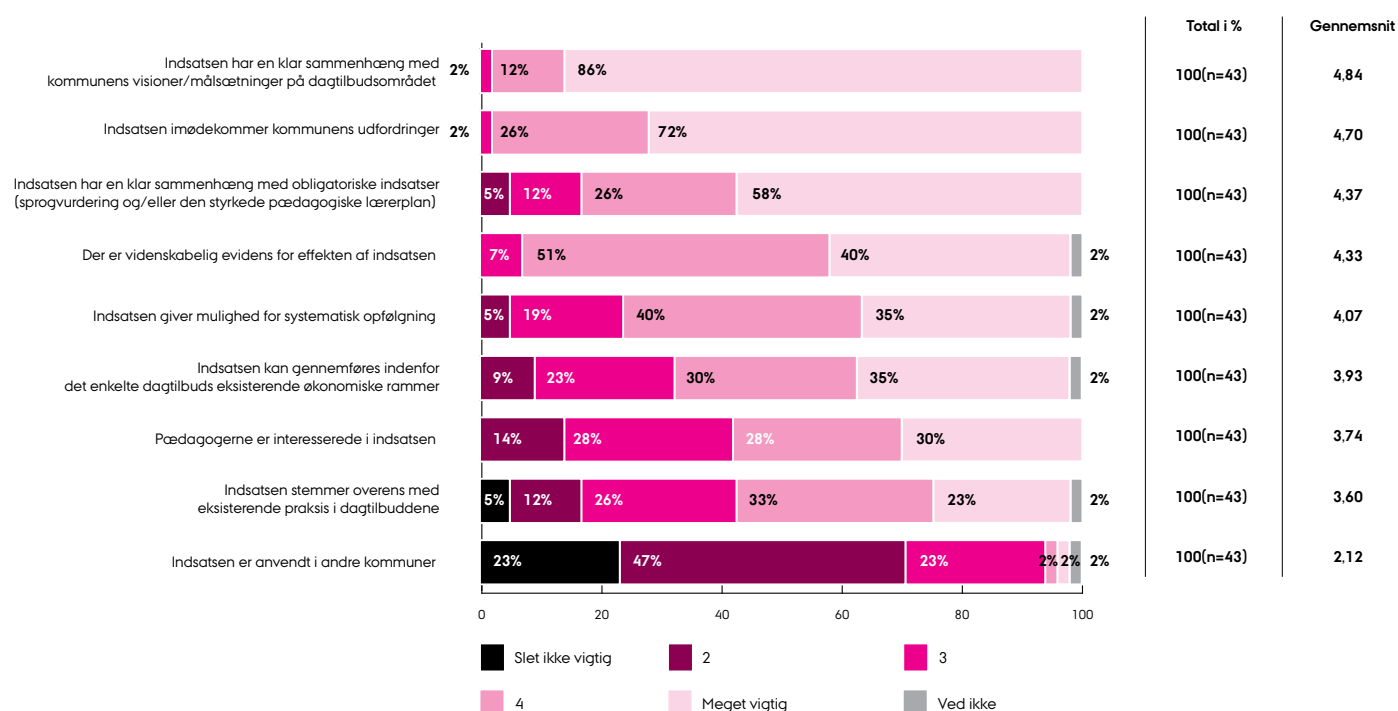
I interviewene er der ligeledes blevet spurgt uddybende ind til, om kommunerne arbejder systematisk med konkrete indsatser i dagtilbud. Nogle kommuner arbejder ikke systematisk med konkrete indsatser, og nogle nævner det som en principiel ting, at dagtilbuddene selv finder de metoder, de vil arbejde efter. Fx siger en kommune:

"Vi sætter nogle rammer, men der er lidt en form for metodefrihed i dagtilbuddene. Hvis vi taler virkelig pædagogiske indsatser, ikke? (...) Det tror jeg ikke, vi vil tage ind, fordi det vil være dødsdømt. Og som jeg også siger, så er det fuldstændig skørt, hvis der er noget, der fungerer et sted, at de så skal gøre noget helt andet med fare for, at det så bare ikke fungerer."

En anden kommune siger:

"Faktisk så er vi ikke så store tilhængere af koncepter (...) Det skyldes rigtig meget, at vi tror på pædagogernes faglighed og deres faglige valg (...) Nogle gange slår man lidt sin faglige viden fra og siger "Det siger [...indsatsen...], man skal."

Figur 3. Vigtigste prioriteter i forhold til kommunens valg af systematiske indsatser



Omvendt er der dog også flere kommuner, der arbejder systematisk med indsatser på tværs af dagtilbuddene. Fx siger en kommune:

"Vores store projekt [...] er jo et kæmpe projekt, der er rullet i gang i denne her kommune, og som bliver brugt flittigt og meget metodisk og systematisk derude."

Sammenhæng med kommunens vision og udfordringer er de vigtigste prioriteter i valg af indsatser, men også nationale indsatser og videnskabelig evidens vurderes højt

I spørgeskemaet er der endvidere blevet spurgt til, hvor vigtige en række kvaliteter er for kommunen, når der vælges nye indsatser. Spørgsmålet er udelukkende analyseret i forhold til de kommuner, som allerede arbejder med pædagogiske indsatser. Figur 3 præsenterer kommunernes svar på spørgsmålet.

De kvaliteter, der prioriteres højest i kommunerne, når de har valgt en ny indsats, er:

1. at indsatsen har en klar sammenhæng med kommunens visioner/målsætninger på dagtilbudsområdet,
2. at indsatsen imødekommer kommunens udfordringer,
3. at indsatsen har en klar sammenhæng til obligatoriske indsatser (sprogvurdering og/eller læreplaner) og
4. at der er videnskabelig evidens for indsatsen.

Således vurderer 86 pct. af kommunerne, at det har været meget vigtigt, at indsatsen har en klar sammenhæng med kommunens visioner/målsætninger på dagtilbudsområdet, mens 72 pct. af kommunerne mener, det har været meget vigtigt, at indsatsen imødekommer kommunens udfordringer. I valget af konkrete systematiske indsatser har kommunerne derfor lagt mest vægt på, at der er et tæt "fit" mellem kommunens udfordringer og prioriteringer og indsatsen.

Modsat er det mindre end en tredjedel af kommunerne (30 og 23 pct.), der vurderer, at det har været meget vigtigt, at pædagogerne var interesserede i indsatsen inden opstart, og at indsatsen stemmer overens med eksisterende praksis i dagtilbuddene. Kun 2 procent af kommunerne mener, det har været meget vigtigt, at indsatsen har været anvendt i andre kommuner. Disse kvaliteter prioriteres altså relativt lavt i forhold til de øvrige kvaliteter.

Flere af de interviewede kommuner bekræfter, at det har været vigtigt for dem, at anvendelsen af nye systematiske indsatser har en tæt sammenhæng med udfordringer og mål/ambitioner i kommunen. Derudover nævner nogle kommuner, at det har været vigtigt, at de nye pædagogiske indsatser passer med andre tiltag, der er iværksat i kommunen. I den forbindelse nævner et par kommuner konkret den styrkede pædagogiske læreplan, hvilket også stemmer godt overens med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Fx siger en kommune:

"Vi vil jo gerne koble tingene. Det med sprogligt læringsmiljø, det taler direkte ind i læreplanerne. Man skal jo ikke lave flere forskellige ting (...) Hvis man skal introducere noget, så skal det hænge sammen med alt det andet, der foregår."

En kommune kommer også ind på, at det har været vigtigt, at den pædagogiske indsats passer ind i den konkrete kommune:

"Det er også meget med tanke på, om det passer ind i vores kommune. Netop fordi kommuner er så forskelligt struktureret og organiseret, ikke?"

Alle de interviewede kommuner er desuden helt eller delvist enige i, at videnskabelig evidens for effekten af nye pædagogiske indsatser har spillet en rolle for valget af pædagogisk indsats. Der er dog lidt variation i, hvor væsentligt et kriterium, evidens er. For nogle kommuner, er det meget afgørende. Fx siger en kommune:

"Det er rigtig mange ressourcer, man sætter i spil. Og så vil man også rigtig gerne, at man har noget garanti for, at det virker. At det ikke er synsninger. Men at det er fagligheden, man arbejder ud fra."

For andre kommuner har evidens været vigtigt, men det understreges også, at praksisviden har været lige så vigtigt:

"Jamen jo, selvfølgelig skal det være fagligt i orden, det vi hiver frem (...) Men nu lyder det som om, evidens er det eneste vigtige, og det tænker jeg absolut ikke, det er. Faktisk så tænker jeg, jo der kan være evidens for noget, men fungerer det i praksis? Det er også et vigtigt parameter. Og jeg tænker faktisk, at den praksisviden, der ligger ude i husene, nogle gange kan være mindst ligeså god som de store forkromede evidensbaserede koncepter."

Flere kommuner fremhæver, at det har været væsentligt for dem, at anvendelsen af nye pædagogiske indsatser udvikler dagtilbuddenes praksis. En kommune forklarer det således:

"Men sådan helt generelt så vil vi rigtig gerne udvikle pædagogerne ude i deres praksis. Sådan noget med at give noget feedback på det, de gør, og udvikle det, de gør. Altså det der med at sende folk på kursus, og så kommer de tilbage, og så er det svært at komme i gang med at få det brugt. Det skal vi også benytte os af. Men ikke som det primære."

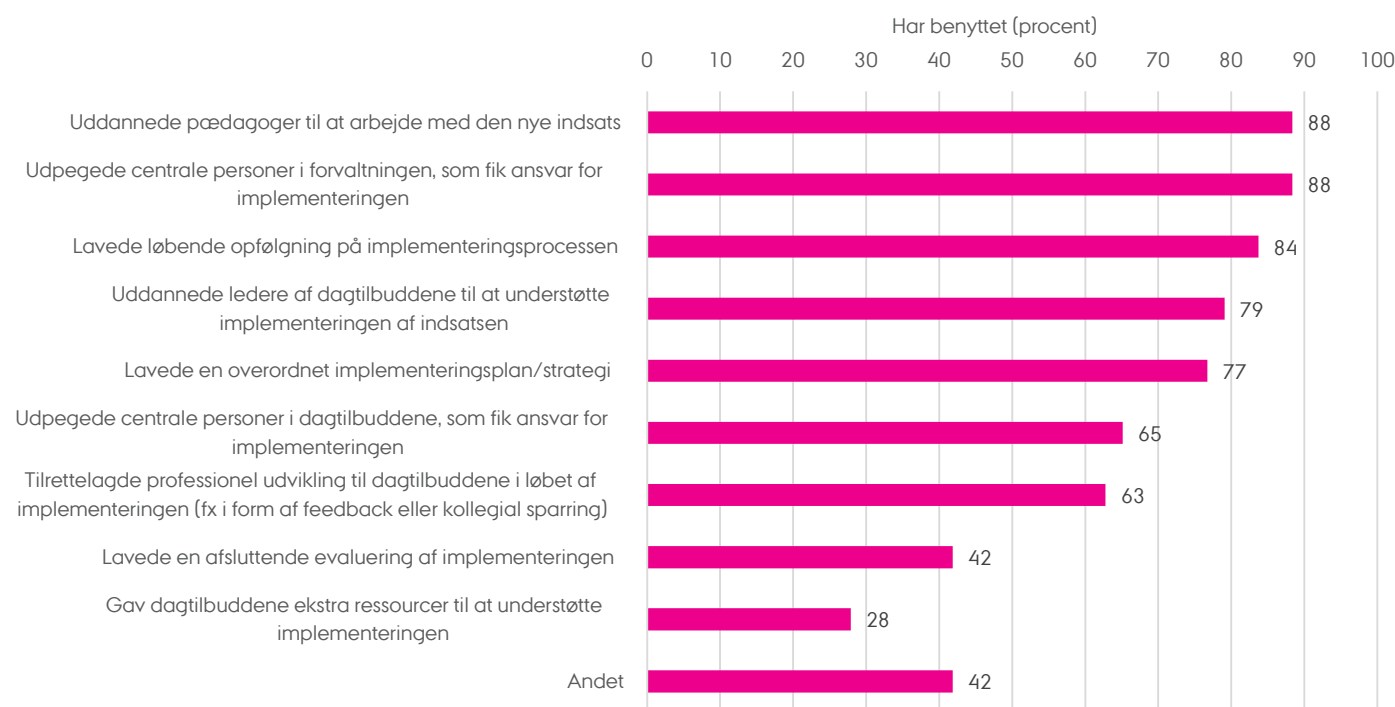
Fra spørgeskemaundersøgelsen kan det desuden fremhæves, at flere kommuner har haft fokus på at sikre høj pædagogisk kvalitet, et godt læringsmiljø og kompetenceudvikling, når de har udvalgt bestemte indsatser.

Kommunerne uddanner ledere og personale til arbejdet med nye indsatser og følger implementeringen, men giver ikke ekstra ressourcer til at understøtte implementeringen

Som omtalt ovenfor har vi også spurgt ind til, hvordan forvaltningen understøtter implementeringen af de systematiske pædagogiske indsatser, de allerede har implementeret. Det ses i Figur 4, hvilke strategier forvaltningen har anvendt for at understøtte implementeringen.

De strategier, der er mest anvendt af forvaltningen (84 - 87 pct. af kommunerne), er uddannelse af pædagoger til at arbejde med indsatsen samt udpegning og løbende opfølgning på implementeringsprocessen. En stor andel af kommuner (mere end 75 pct.) angiver også, at de uddanner ledere til at understøtte implementeringsprocessen, ligesom de laver en overordnet implementeringsplan. Færrest kommuner (28 pct.) giver dagtilbuddene ekstra ressourcer til at understøtte implementeringen.

Figur 4. Strategier kommuner har anvendt til understøttelse af implementering af indsatser



OPSAMLING

Samlet set kan det opsummeres, at 65 pct. af kommunerne arbejder med systematiske pædagogiske indsatser, ud over de obligatoriske nationale indsatser (vi kan ikke lave en komplet oversigt over anvendte indsatser, fordi kommunerne kun har givet eksempler).

Det er forskelligt på tværs af de kommuner, der er blevet interviewet, om man generelt arbejder med systematiske indsatser; nogle gør det principielt ikke, mens andre arbejder systematisk med pædagogiske indsatser i alle kommunens dagtilbud.

Generelt vurderer kommunerne, at det for valget af konkrete pædagogiske indsatser har været vigtigt, at indsatser og

tiltag har en klar sammenhæng med kommunens visioner/ målsætninger, udfordringer og igangværende tiltag (som obligatoriske indsatser) på dagtilbudsområdet. Det tyder således på, at kommunerne er tilbøjelige til at tage nye tiltag og indsatser op, der matcher deres eksisterende arbejde og udfordringer. Derudover har det været vigtigt for kommunerne, at der har været videnskabelig evidens for indsatserne. I de interviewede kommuner er der generelt enighed om, at indsatser gerne skal være evidensbaserede. Det er dog lidt forskelligt på tværs af de interviewede kommuner, hvor vigtigt et kriterium, det har været. Næsten alle kommuner har allerede erfaring med aktivt at understøtte implementeringen af nye pædagogiske indsatser, men mindre end en tredjedel af kommunerne giver ekstra ressourcer til dagtilbuddene til at implementere nye indsatser. Dog er uddannelse af pædagogisk personale til gennemførelsen af nye indsatser en af de strategier, der anvendes mest.

BESLUTNINGSPROCESSER I FORHOLD TIL AT TAGE NYE TILTAG OP

Det sidste tema, der er interessant at kigge på, i forhold til udbredelse af nye tiltag på dagtilbudsområdet, er, hvordan kommunerne træffer beslutninger om, hvilke tiltag de gerne vil arbejde med. Det fokuserer indeværende afsnit på, herunder hvem der træffer beslutninger, og hvordan ny viden kommer ind i kommunen.

Ledelsen i forvaltningen og dagtilbudslederne er de primære beslutningstagere

Der er derfor i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt ind til, i hvilken grad forskellige parter har indflydelse på, hvilke pædagogiske tiltag der arbejdes med på dagtilbudsområdet i kommunen. Figur 5 nedenfor viser kommunernes svar på dette spørgsmål.

Stort set alle kommunerne (94 pct.) mener, at ledelsen i forvaltningen i høj eller meget høj grad har indflydelse på, hvilke tiltag der skal arbejdes med på dagtilbudsområdet, og at dagtilbudslederne i høj eller meget høj grad har indflydelse på dette (91 pct.). Samtidig vurderes det kommunale politiske niveau af mange kommuner (71 pct.) til at have en høj eller meget høj grad af indflydelse. Det er omvendt interessant, at kun 39 pct. af kommunerne mener, at det pædagogiske personale i dagtilbuddene i høj eller meget høj grad har indflydelse på valg af pædagogiske tiltag.

I interviewene bekræftes billedet fra spørgeskemaundersøgelsen af, at det er forvaltningsledelsen og dagtilbudslederne, der er de primære beslutningstagere i forhold til valg af nye tiltag på dagtilbudsområdet. I flere kommuner er der et fast forum, hvor beslutningstagerne mødes, præsenterer forslag, planer

mm., samt træffer beslutninger om tiltag. Generelt fremhæver flere kommuner i interviewene, at de enkelte dagtilbudsledere har stor indflydelse på, hvilke tiltag der arbejdes med. Fx siger en kommune:

"Jeg vil sige, at vores daginstitutionsledere har ret stort ledelsesrum og bestemmer ret meget selv. Og det har været et princip, at hvis det har været omkring forskning, så har vi ikke ret tit sagt, at vi deltager med alle institutioner. Så har vi spurgt, ud fra et frivillighedsprincip, hvem der kunne tænke sig at være med. Det er også et ret fast princip hos os, at de hver især vælger nogle metoder, de vil arbejde med."

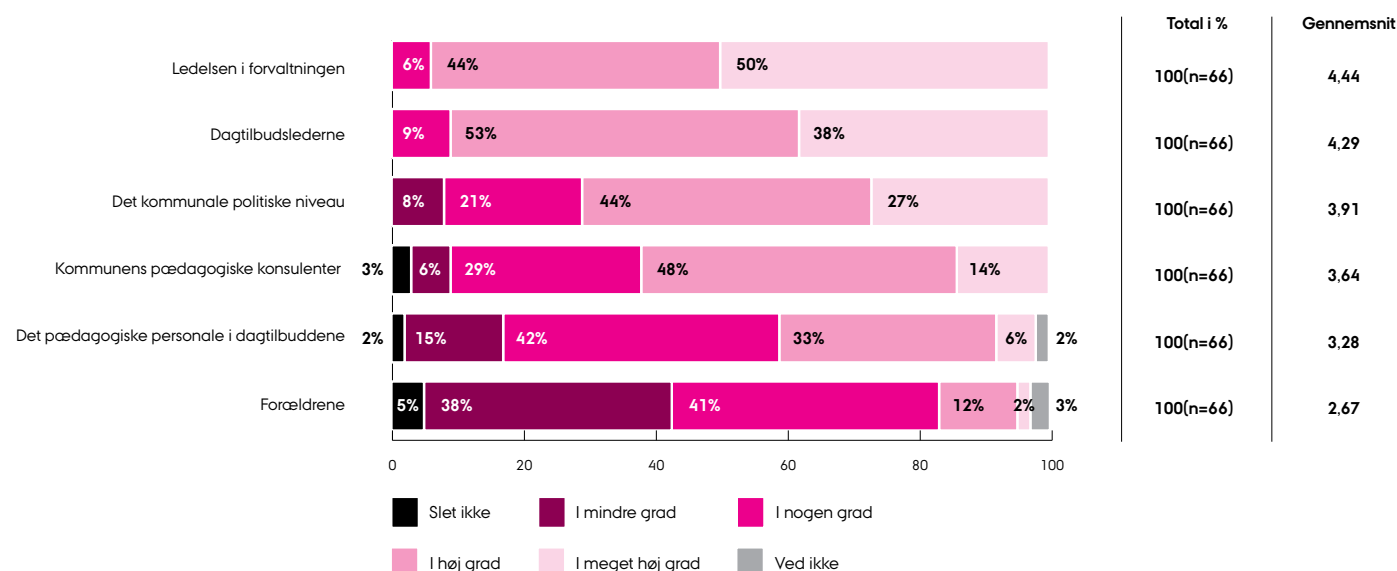
En anden kommune siger:

"Man er tæt på. Man oplever ikke, at vi sidder en hel masse på forvaltningen og finder på. Vores chef gør meget ud af at inddrage, så der kommer noget nede fra og op. Idéer og indsatser, og hvad man gerne vil deltage i. Man bliver spurgt meget. Det er sjældent, der bliver vedtaget nogle ting bare sådan, fordi det er en god idé. Det bliver drøftet i den samlede ledergruppe. Så på den måde, synes jeg, der er stor indflydelse og nærhed."

Ministeriet og kommunale konsulenter bliver ofte benyttet som kilder til ny viden, men også evidens fra forskningen er højt prioriteret

For at afdække, hvordan kommunerne bliver opmærksomme på nye tiltag, er der i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til, hvordan ny viden kommer ind i kommunen. Kommunerne er blevet bedt om at afkrydse de kilder, de har anvendt som inspiration til nye pædagogiske tiltag, der er blevet implementeret på dagtilbudsområdet. De kilder, som flest kommuner har angivet,

Figur 5. Parter der har indflydelse på valg af pædagogiske tiltag



er Børne- og Undervisningsministeriet (94 pct.), de pædagogiske konsulenter eller andre i forvaltningen (89 pct.) og videnskabelige artikler (85 pct.). I tråd med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen nævner flere gennem interviewene EMU.dk som kilde til ny viden. En siger fx:

“Jeg synes faktisk, at EMU.dk er rigtig god og spændende. Også for både pædagoger og ledere. Den henvender sig egentlig godt til alle, synes jeg.”

Som andre inspirationskilder til nye tiltag nævnes bl.a. uddannelsesinstitutioner (universiteter, professionshøjskoler mm.), EVA, Socialstyrelsen/Socialministeriet, KL, konferencer, netværk, forskningscentre og fonde mm.

Tabel 1. Inspirationskilder til valg af nye systematiske pædagogiske tiltag

	Benyttet (%)	Total (%)
Børne- og Undervisningsministeriet (herunder EMU.dk)	94	100(n=66)
De pædagogiske konsulenter eller andre i forvaltningen	89	100(n=66)
Videnskabelige artikler	85	100(n=66)
Det pædagogiske personale i dagtilbuddene	67	100(n=66)
Andre kommuner	55	100(n=66)
Pædagogernes fagblad	27	100(n=66)
Nyhedsmedier	14	100(n=66)
Andre	35	100(n=66)

De fleste kommuner peger desuden i interviewene på, at forvaltningen – og særligt forvaltningspersonalet – indsamler ny viden i kommunen ved at orientere sig om forskellige tiltag. En påpeger også, at det som oftest er den vej henvendelser (fra ministerier, fonde mm.) går, mens en anden kommune fremhæver, at forvaltningen selekterer, hvad der bliver præsenteret for dagtilbuddene:

“Det er helt klart os i forvaltningen, der i det daglige er gatekeepere og sorterer, hvad det er, vi vælger at præsentere for dagtilbudslederne. Så har de så mulighed for at vælge nogle ting der. Men det gør de også, helt klart, og det er ikke en regel. Men som dagtilbudsleder kan man ikke være opmærksom på alt, hvad der foregår, og alle nye lovtiltag. Så den tolkning og selektering laver vi til dem.”

Flere påpeger dog også, at dagtilbuddene selv nogle gange indsamler ny viden.

OPSAMLING

Samlet set kan det konkluderes, at forvaltningsledelsen og dagtilbudslederne er de parter, der har størst indflydelse på, hvilke nye pædagogiske tiltag der tages op på og dagtilbudsområdet i kommunerne. Det underbygges i interviews med kommunerne, hvor flere fremhæver, at dagtilbudslederne har stor indflydelse på, hvilke tiltag, der arbejdes med i kommunen og i de enkelte dagtilbud. Det kommunale politiske niveau vurderes dog også af mange kommuner i spørgeskemaundersøgelsen til at have en betydelig indflydelse.

Generelt kan det fremhæves, at kommunerne har fundet inspiration til nye pædagogiske tiltag, der er implementeret i kommunen, gennem flere forskellige kilder. Dog peger særligt mange på, at de benytter Børne- og Undervisningsministeriet (herunder EMU.dk) som kilde. Derudover fremgår det af både spørgeskemaundersøgelsen og interviewene, at konsulenter eller andre i forvaltningen ofte er en kilde til ny viden.



Barrierer for implementeringsprocesser

I dette afsnit undersøger vi, hvilke barrierer der optræder i forbindelse med implementeringen af nye pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet i Danmark, baseret på en spørgeskemaundersøgelse i to runder blandt pædagogiske konsulenter ansat i kommunerne.

Fokus i undersøgelsen er på de fire faser i implementeringsprocessen (parathed, opbygning af kapacitet, gennemførelse og fastholdelse), der kommer efter selve optaget af den nye pædagogiske indsats som beskrevet nedenfor (Se Udvikling af en fasebaseret praksisorienteret implementeringsmodel). En barriere skal i denne sammenhæng forstås som et forhold, der udfordrer eller forhindrer implementeringen af en ny pædagogisk indsats.

Da implementeringsprocesser i forhold til dagtilbudsområdet i Danmark er et nyere undersøgelsesfelt, har vi valgt at anvende delphimetoden, som er særligt brugbar på områder, hvor der er begrænset viden, uenighed og/eller manglende klarhed, fordi undersøgelsesmetoden samler eksperterens viden om et konkret område¹¹. En delphiundersøgelse bliver gennemført over flere runder. I den (de) første(r) runde(r) giver respondentgruppen input til yderligere punkter, som så integreres i de efterfølgende spørgeskemaer, og som ekspertgruppen bliver bedt om at vurdere. Metoden er blevet anvendt i denne undersøgelse for at skabe et overblik over, hvilke barrierer der eksisterer for implementeringsprocesser på dagtilbudsområdet. Derudover har det været et formål med undersøgelsen at rangere barriererne alt efter, hvor store forhindringer de er for implementeringsprocesser. Da vores formål er at udforske konsensus – ikke skabe den – har vi valgt at gennemføre undersøgelsen over to runder.

Konkret har vi bedt en række pædagogiske konsulenter med praksiserfaring i forhold til implementering af indsatser på dagtilbudsområdet om at vurdere, i hvilken grad en række barrierer for implementeringsprocesser er relevante. Når det netop er pædagogiske konsulenter med konkret implementeringserfaring på dagtilbudsområdet, som er blevet udvalgt til at deltage i undersøgelsen, er det fordi, de har erfaringer på tværs af dagtilbud og arbejder strategisk med implementering i kommunalt regi.

Barriererne til den første runde af delphiundersøgelsen er udviklet med udgangspunkt i de teoretiske artikler, der er identificeret i forbindelse med udvikling af implementeringsmodellen (se Appendiks). Efterfølgende blev de identificerede, teoretiske barrierer omformuleret og tilpasset, så de var relevante for im-

plementeringsprocesser på dagtilbudsområdet i Danmark. Dette arbejde blev udført af forfatterne samt en kommunal følgegruppe med konsulenter fra forskellige danske kommuner, som har erfaringer med implementeringsprocesser på dagtilbudsområdet. Der blev i denne proces også tilføjet yderligere relevante barrierer baseret på praksiserfaringer fra dagtilbud. Barriererne blev dernæst inddelt efter de fire implementeringsfaser samt efter om der var tale om barrierer i kommunen (forvaltningen og det politiske niveau) eller i dagtilbuddet (fordelt på dagtilbudsleder og pædagogisk personale).

Tabel 2 viser en oversigt over, hvilke temaer, der er blevet spurgt ind til (barrierer vedrørende parathed og kapacitetsopbygning er de samme og de to faser er derfor slået sammen i tabellen). Som det fremgår, relaterer mange af de barrierer, der er blevet spurgt til, sig til mere end én fase.

Vi har i delphiundersøgelsen brugt det lidt bredere begreb pædagogisk "tiltag", da mange kommunale konsulenter ikke har konkret erfaring med implementering af systematiske pædagogiske indsatser.

Tabel 2. Temaer i barrierer på tværs af forskellige aktører og faser

	PARATHED OG KAPACITET	GENNEMFØRELSE	FASTHOLDELSE
Kommunen	Sammenhæng Planlægning Viden/kompetencer Inddragelse Opbakning Ressourcer	Monitorering Kommunikation Organisatorisk struktur Opbakning Ressourcer	Monitorering Viden/kompetencer Opbakning Opfølgning
Dagtilbudsledere	Sammenhæng Inddragelse/tilpasning Implementeringsklima	Monitorering Kommunikation Viden/kompetencer Inddragelse/tilpasning Implementeringsklima Ressourcer	Monitorering Viden/kompetencer
Pædagogisk personale	Sammenhæng Inddragelse/tilpasning Viden/kompetencer Implementeringsklima	Kommunikation Viden/kompetencer Inddragelse/tilpasning Implementeringsklima Ressourcer	

Det er en præmis for undersøgelsen af barrierer for implementeringsprocesser, at det ikke er muligt at afdække alle mulige forhold, der er en udfordring eller forhindring for effektiv implementering af pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet i Danmark. Dels er implementeringer meget komplekse processer, som opererer på mange forskellige niveauer (se nedenfor),

¹¹ Iqbal, S, Papon-Young, L (2009), The Delphi method, *Nursing Research*, 46, 116–118.

og dels vil der være visse ting, som er en barriere i en kommune, men ikke i andre. I udvælgelsen af barrierer, som de pædagogiske konsulenter har vurderet, er der derfor blevet fokuseret på barrierer, som typisk (baseret på teori og følgegruppens erfaringer) vil være en udfordring eller forhindring i en dansk kontekst, og som de pædagogiske konsulenter antages at have en vis grad af viden om og erfaring med.

Det er desuden vigtigt at bemærke, at de pædagogiske konsulenter er blevet spurgt til, hvad de reelt har oplevet som en udfordring eller forhindring, baseret på deres konkrete erfaringer. En barriere, der generelt set vurderes som lavere, kan derfor være en mindre barriere, fordi den ikke udgør en stor forhindring for implementeringsprocessen. Det kan imidlertid også være en mindre barriere, fordi der allerede iværksættes tiltag, som overkommer barrieren, eksempelvis gennem allerede eksisterende procedurer og praksisser.

OM DELPHIUNDERSØGELSEN

- De pædagogiske konsulenter er fundet ved at identificere konsulenter, forvaltningsmedarbejdere mm. på dagtilbudsområdet i alle landets kommuner, bl.a. gennem kommuners hjemmesider eller ved, at der er blevet sendt en generel mail til kommunen om at videresende undersøgelsen til en eller flere relevant medarbejdere.
- I den første runde blev de pædagogiske konsulenter bedt om at vurdere, i hvor høj grad en række barrierer (46 i alt) var relevante i implementeringsprocesser på dagtilbudsområdet på en skala fra "slet ikke" til "meget høj grad". Derudover gav de pædagogiske konsulenter i den første runde kvalitative kommentarer til yderligere barrierer for implementeringsprocesser. Disse kvalitative kommentarer blev kodet til nye barrierer og overlappende barrierer blev fjernet.
- I den anden runde af undersøgelsen blev de pædagogiske konsulenter bedt om at vurdere, i hvilken grad de nye barrierer (27 i alt) var relevante for implementeringsprocesser på dagtilbudsområdet i Danmark.
- Delphiundersøgelsen blev gennemført i perioden maj – august 2020.
- 71 konsulenter fra 56 forskellige kommuner deltog i den første runde, mens 45 konsulenter fra 41 forskellige kommuner deltog i den anden runde.

I det nedenstående præsenteres de overordnede resultater fra delphiundersøgelsen. Resultaterne diskuteres i næste afsnit (se "Hvordan opnår vi større udbredelse og mere effektiv implementering af nye systematiske pædagogiske tiltag i Danmark?").

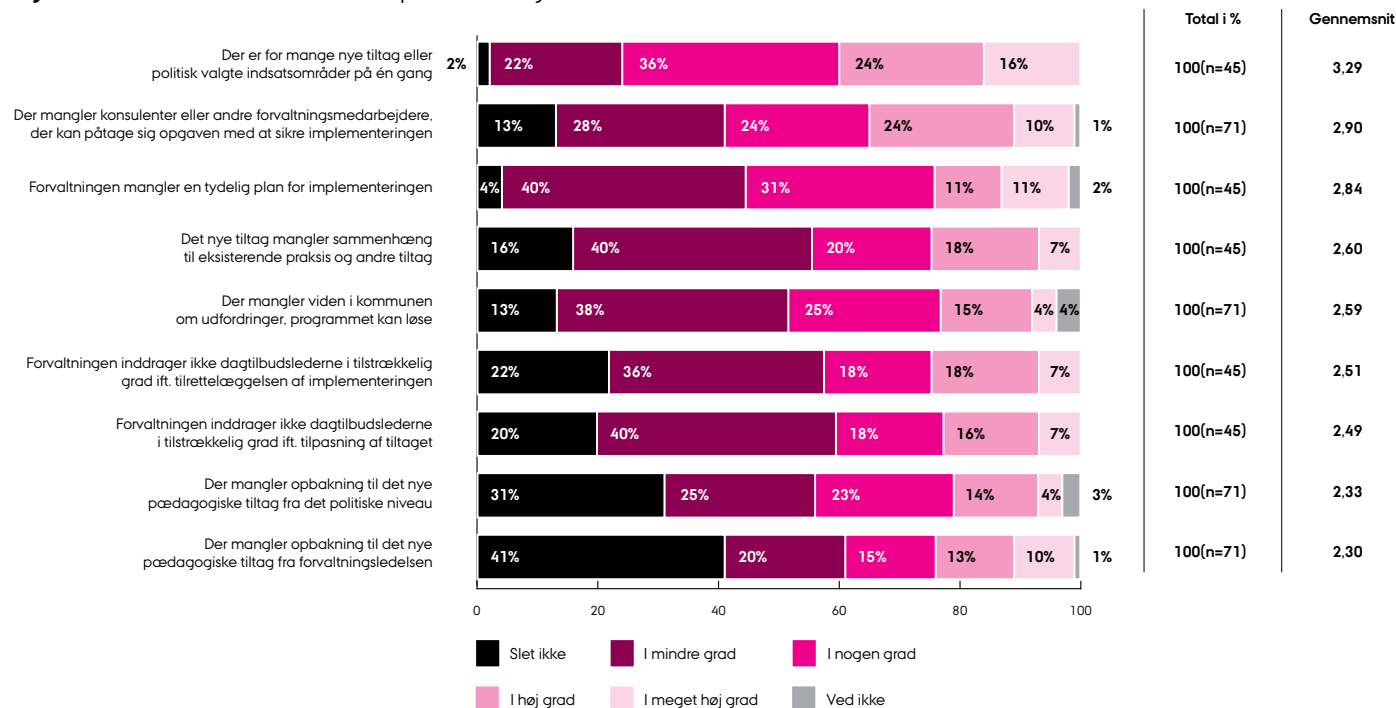
PARATHED OG OPBYGNING AF KAPACITET

Efter man har valgt at arbejde med et nyt pædagogisk tiltag, men inden det nye tiltag reelt iværksættes, går man igennem to faser, hvor man gør sig klar til at ændre sin praksis, som beskrevet i afsnittet om implementeringsmodel. I faserne forbereder man sig og opbygger kapacitet til at gennemføre det nye tiltag. For at undersøge, hvilke barrierer der kan være for en effektiv implementeringsproces i disse faser, har de pædagogiske konsulenter vurderet, i hvilken grad en række forskellige barrierer er relevante inden implementeringen af nye tiltag. De overordnede temaer i barrierer, der er blevet spurgt til, fremgår af Tabel 2.

For mange nye tiltag eller politisk valgte indsatsområder på én gang

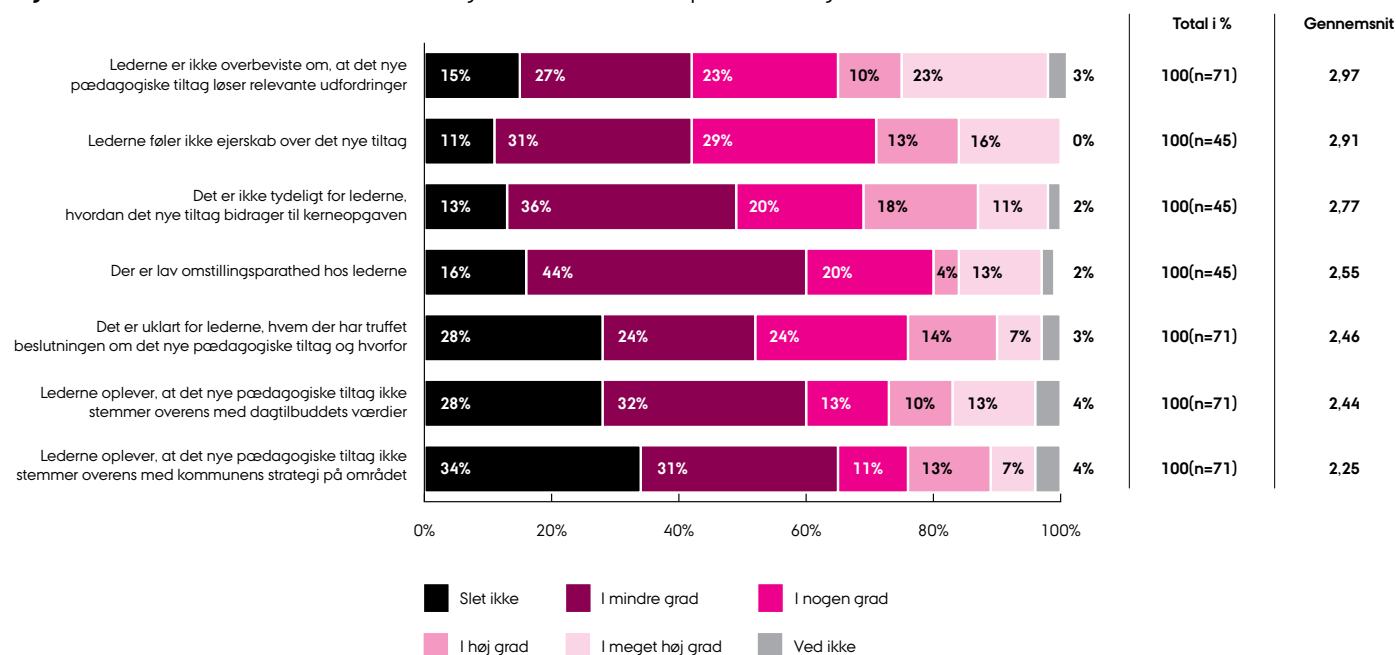
Figur 6 viser de pædagogiske konsulenteres vurdering af barrierer i kommunen forud for implementeringen, der som nævnt ovenfor tager udgangspunkt i konsulenternes egne erfaringer. I nedenstående og de følgende figurer er den gennemsnitlige værdi for hver barriere blevet udregnet på en skala fra 1 til 5 (hvor 1 er "slet ikke" og 5 er "i meget høj grad"), og barriererne er efterfølgende blevet sorteret, så den barriere, der har det største gennemsnit, fremgår først.

Som det fremgår, er det konsulenternes vurdering, at det særligt er en barriere for implementeringsprocessen, at der er for mange nye tiltag eller politisk valgte indsatsområder på én gang. Dernæst fremhæves mangel på konsulenter eller andre forvaltningsmedarbejdere, der kan påtage sig opgaven med at sikre implementeringen, samt mangel på en tydelig plan for implementeringen som væsentlige barrierer. Både manglende tydeliggørelse af sammenhæng med eksisterende praksis og mangel på viden om, hvilke udfordringer indsatsen kan løse vurderes også som væsentlige barrierer. De øvrige barrierer vurderes generelt set til at være mindre relevante.

Figur 6. Barrier i kommunen inden implementeringen

Relevansen og ejerskabet er en barriere for både ledere og medarbejdere i dagtilbuddene

Figur 7 præsenterer de pædagogiske konsulents vurdering af barrierer knyttet til ledere i dagtilbuddene. De tre største barrierer er, at lederne ikke er overbeviste om, at den nye pædagogiske indsats løser relevante udfordringer, at lederne ikke føler ejerskab over det nye tiltag, samt at det ikke er tydeligt for lederne, hvordan det nye tiltag bidrager til kerneopgaven. Den første og tredje barriere går altså i høj grad på, at tiltagets relevans ikke er tydelig for lederne, mens den anden barriere omhandler ledelsens følelse af ejerskab over det nye tiltag.

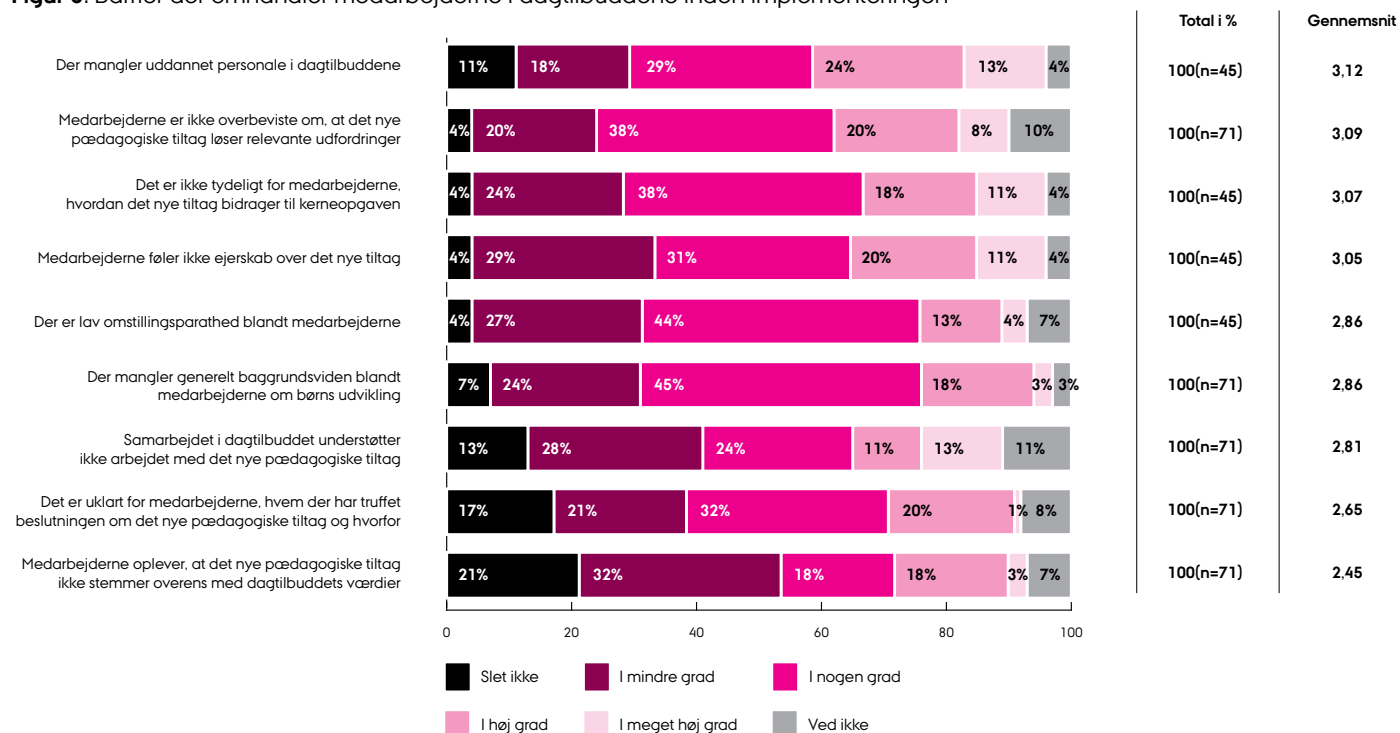
Figur 7. Barrier der omhandler lederne i dagtilbuddene inden implementeringen

Figur 8 nedenfor viser barrierer i forhold til medarbejderne i dagtilbuddene. Den barriere, der vurderes til at være størst for en effektiv implementeringsproces, er, at der mangler uddannet personale i dagtilbuddene.

De barrierer, der derudover vurderes til at være store, stemmer overens med de barrierer, der vurderes til at være store i relation

til ledelsen i dagtilbuddene. Det er således også en større barriere på medarbejderniveau, at medarbejderne ikke er overbeviste om, at det nye pædagogiske tiltag løser relevante udfordringer, og at det ikke er tydeligt for medarbejderne, hvordan det nye tiltag bidrager til kerneopgaven. Ligeledes vurderer de pædagogiske konsulenter, at det er en større barriere, at medarbejderne ikke føler ejerskab over det nye tiltag.

Figur 8. Barrierer der omhandler medarbejderne i dagtilbuddene inden implementeringen



OPSAMLING

Undersøgelsen peger på, at det er en væsentlig barriere, at der implementeres for mange nye tiltag i kommunerne, og at der mangler planer for implementering.

Resultatet viser også, at manglende oplevelse af tiltagets relevans eller manglende følelse af ejerskab over det nye pædagogiske tiltag er større barrierer for effektive implementeringsprocesser i relation til medarbejderne.

Sidst, men ikke mindst, fremgår det, at vidensniveauet og kapaciteten for optag af nye pædagogiske tiltag i nogle tilfælde ikke er tilstrækkeligt.

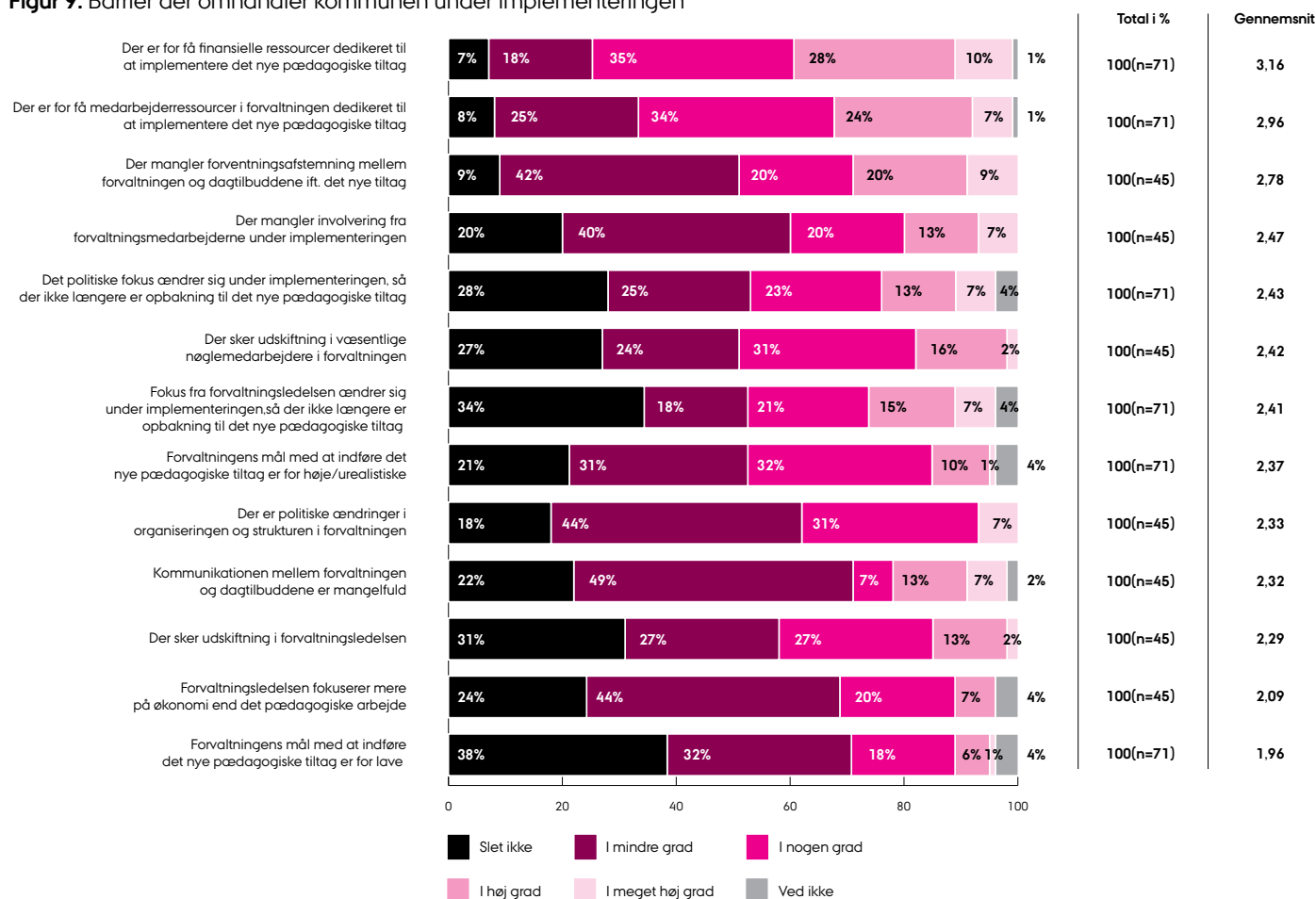
IMPLEMENTERINGSFASEN

I denne fase iværksætter man det nye tiltag ude i organisationerne. Fasen indebærer altså, at der sker forandringer i organisationen på flere forskellige niveauer. Det er centralt, at man arbejder med indsatsen, som den er intenderet – både på organisatorisk og individuelt niveau. Tabel 3 viser, hvilke temaer, der er i de barrierer, der er blevet undersøgt i denne fase.

Ressourcemangel er en større barriere

Figur 9 viser de pædagogiske konsulents vurdering af barrierer i kommunen under implementeringen.

De to største barrierer er, at der er for få finansielle ressourcer dedikeret til at implementere det nye pædagogiske tiltag, samt at der er for få medarbejderressourcer i forvaltningen dedikeret til at implementere det nye pædagogiske tiltag. De største barrierer i kommunen går altså på ressourcemangel. Derudover vurderes mangel på forventningsafstemning mellem forvaltningen og dagtilbuddene som en væsentlig barriere. De øvrige barrierer i kommunen vurderes generelt set til i mindre grad at være en forhindring for en effektiv implementeringsproces.

Figur 9. Barrierer der omhandler kommunen under implementeringen

Monitorering, ressourcer, kommunikation, tilpasning og kompetencer er vigtige barrierer ift. dagtilbudslederne

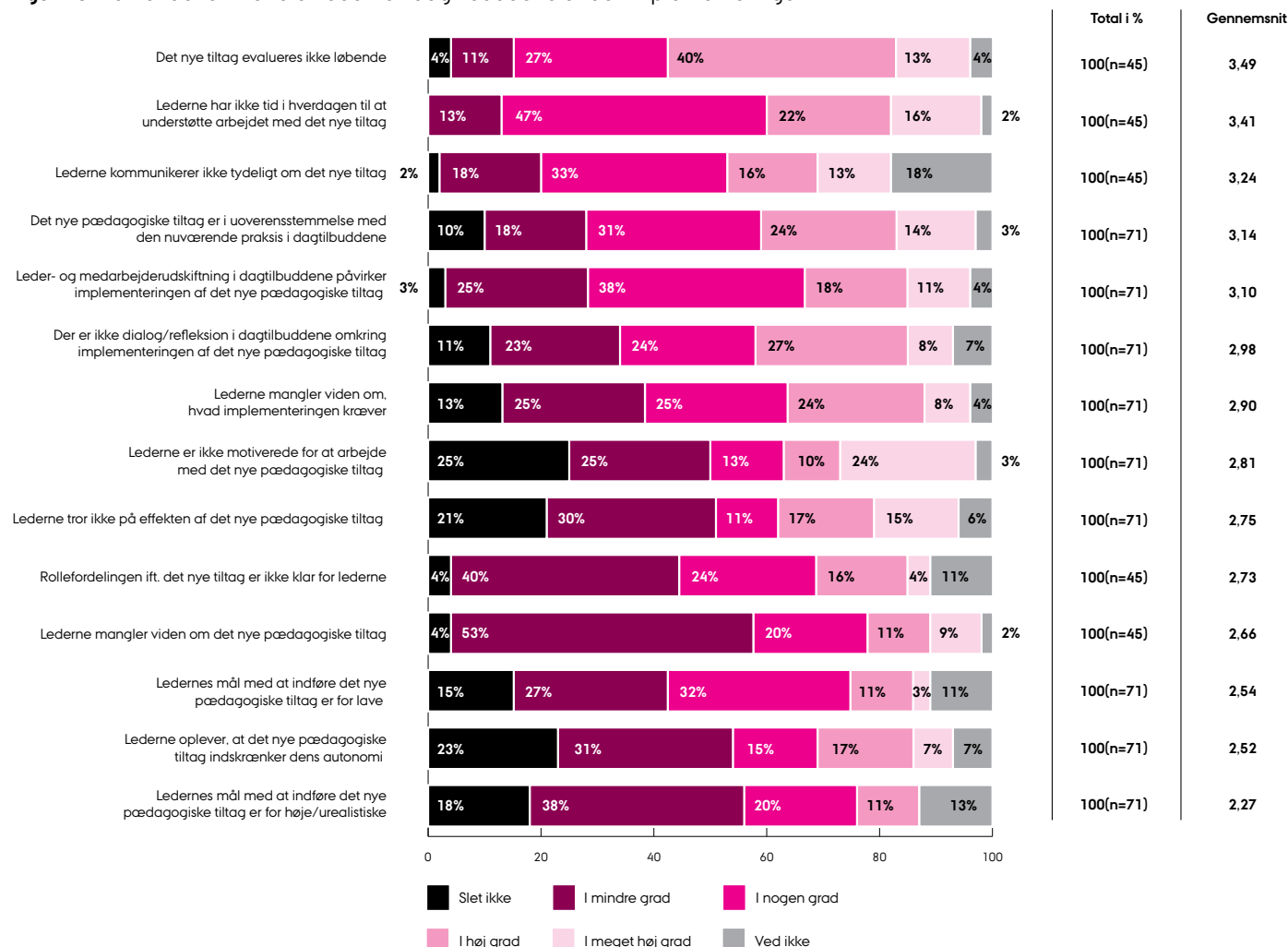
I Figur 10 fremgår de pædagogiske konsulenters vurdering af, i hvilken grad en række barrierer i forhold til ledere i dagtilbuddene er relevante. Som det ses, vurderer de pædagogiske konsulenter, at det er en stor barriere, at det nye tiltag ikke evalueres løbende, mens de også vurderer, at det er en relativt stor barriere, at der ikke er dialog/refleksion i dagtilbuddene omkring implementeringen af det nye pædagogiske tiltag. Disse barrierer knytter sig begge til monitoreringen af implementeringen.

Derudover er der et par barrierer, der går på ressourcerne i dagtilbuddene, som vurderes til i høj grad at være relevante. Det

drejer sig konkret om, at lederne ikke har tid i hverdagen til at understøtte arbejdet med det nye tiltag, og at leder- og medarbejderudskiftning påvirker implementeringen af det nye pædagogiske tiltag.

Derudover vurderes det som en stor barriere, at lederne ikke kommunikerer tydeligt om det nye tiltag, at det nye pædagogiske tiltag er i uoverensstemmelse med den nuværende praksis i dagtilbuddene, og at lederne mangler viden om, hvad implementeringen kræver. Disse barrierer går således på henholdsvis kommunikationen, tilpasningen af tiltaget samt lederens viden og kompetencer.



Figur 10. Barrierer der omhandler lederne i dagtilbuddene under implementeringen

Ressourcer, kompetencer og rollefordeling er relevante ift. medarbejderne i dagtilbuddene

Nedenstående Figur 11 præsenterer de pædagogiske konsulenters vurdering af barrierer på medarbejderniveau under implementeringen. Generelt set vurderes barrierer på dette niveau til at være store forhindringer for effektive implementeringsprocesser. Ligesom det gør sig gældende i relation til lederne og kommunen, opleves mangel på ressourcer også som en stor barriere på medarbejderniveau. Således vurderer de pædagogiske konsulenter, at barriererne "der mangler tid til at koordinere og samarbejde omkring det nye pædagogiske tiltag", "medarbejderne har ikke tid i hverdagen til at arbejde med det nye tiltag", og "der er for få medarbejdere i dagtilbuddene dedikeret til at implementere det nye pædagogiske tiltag" er relevante barrierer.

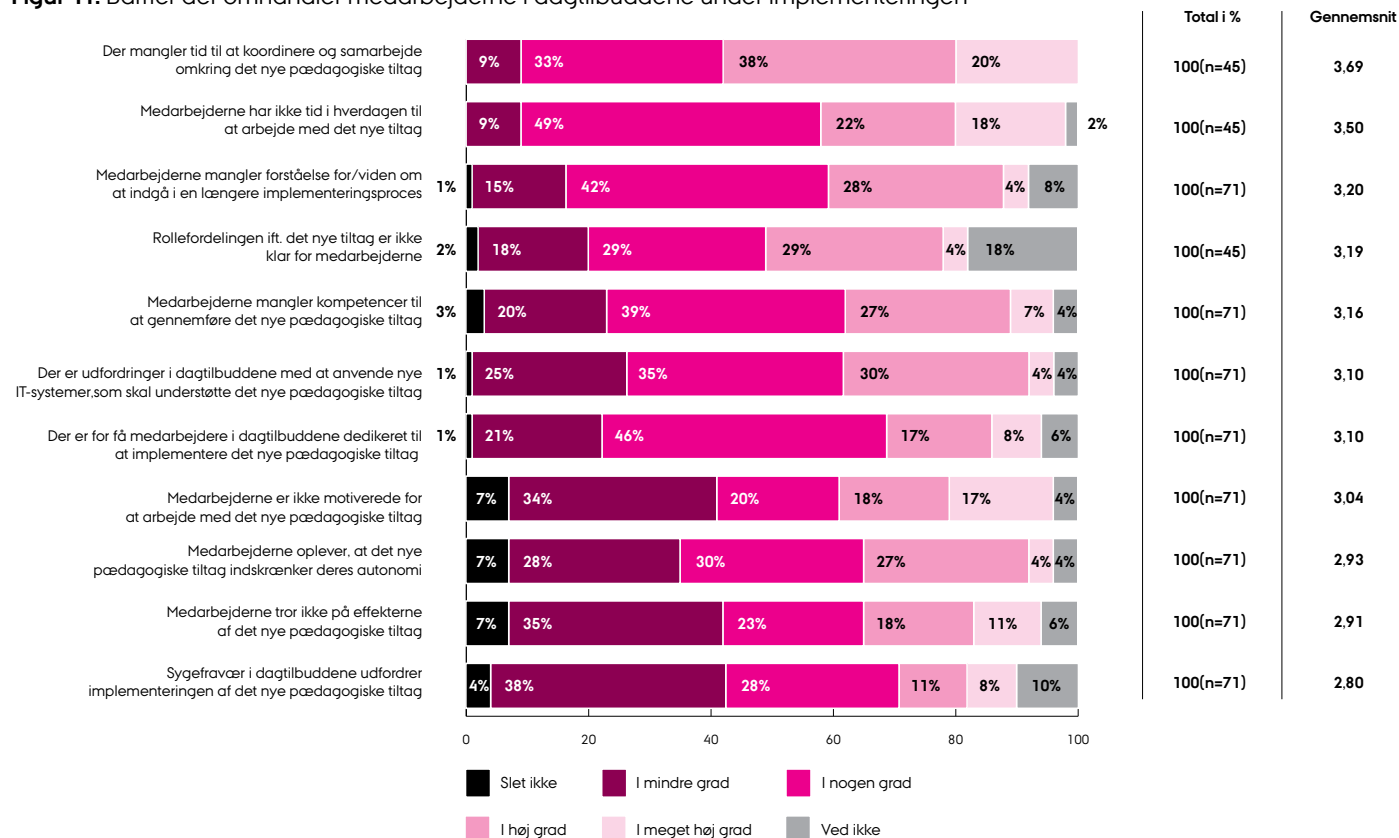
For medarbejderne gælder det også, som for lederne, at det er en større barriere, at de mangler forståelse for/viden om at indgå i en længere implementeringsproces. I forlængelse heraf vurderes det også til at være en større barriere, at medarbejderne mangler kompetencer til at gennemføre det nye pædagogiske tiltag, og at der er udfordringer i dagtilbuddene med at anvende nye IT-systemer, som skal understøtte det nye pædagogiske tiltag. Disse barrierer omhandler altså medarbejdernes viden og kompetencer om henholdsvis implementeringen, selve tiltaget og IT-systemer.

Yderligere er det en større barriere, at rollefordelingen ift. det nye tiltag ikke er klar for medarbejderne.

Afslutningsvist er der også en række barrierer, der går mere på medarbejdernes implementeringsklima og inddragelse i forhold til tiltaget, som vurderes til at være relativt store. Det omhandler konkret, at medarbejderne ikke er motiverede for at arbejde med

det nye pædagogiske tiltag, at de oplever, at det nye pædagogiske tiltag indskrænker deres autonomi, samt at medarbejderne ikke tror på effekterne af det nye pædagogiske tiltag.

Figur 11. Barrierer der omhandler medarbejderne i dagtilbuddene under implementeringen



OPSAMLING

Undersøgelsen peger på væsentlige barrierer med hensyn til implementering af systematiske tiltag.

Mangel på finansielle og humane ressourcer til at understøtte implementeringsprocessen er barrierer både på kommunalt niveau og for lederne i dagtilbud.

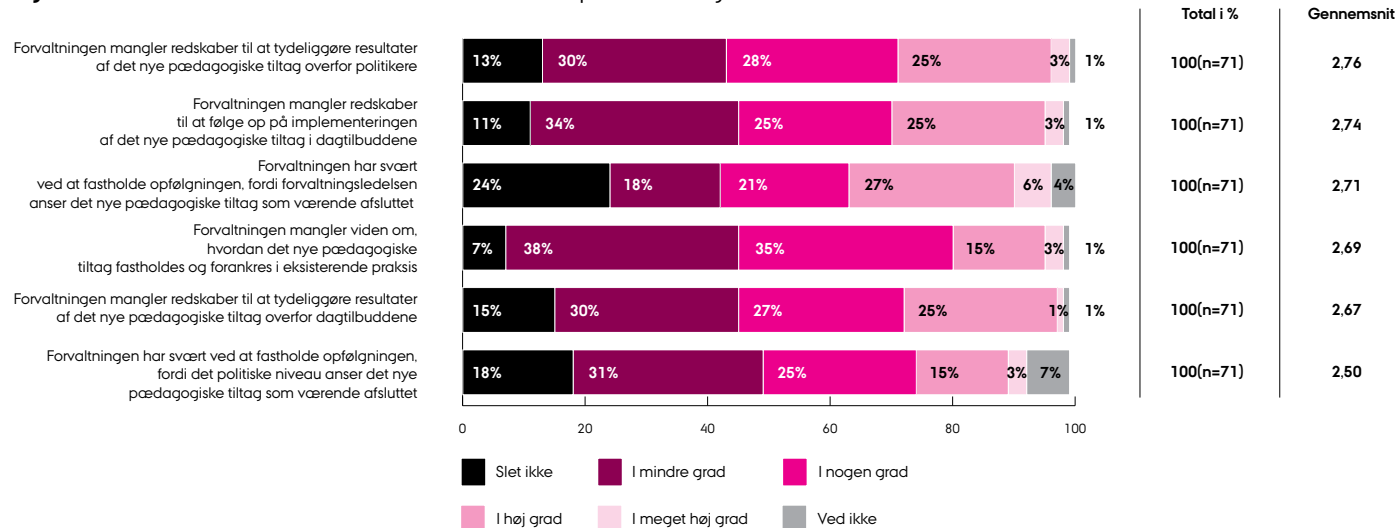
Derudover er dagtilbudslederes og personalets manglende viden om, hvad implementering af nye pædagogiske tiltag kræver (herunder også manglende kompetencer til at anvende redskaber, der kan understøtte implementeringen), og personalets kompetencer til at arbejde med tiltagene også centrale barrierer.

FASTHOLDELSE

I denne fase er det nye pædagogiske tiltag blevet en naturlig del af organisationens praksis. Det centrale i fasen, hvis man vil sikre en effektiv implementering, er, at tiltaget fortsat benyttes efter hensigten. Oversigt over de temaer, der er i barriererne, der er blevet undersøgt i denne fase fremgår af Tabel 3.

Generelt ikke større barrierer i kommunen

Figur 11 ovenfor viser, hvordan barrierer i kommunen efter implementeringen vurderes. Barriererne i denne fase går på redskaber til at tydeliggøre resultater af tiltaget, opfølgning på tiltaget samt viden om fastholdelse. Det generelle billede er, at disse barrierer ikke vurderes som store, om end flertallet oplever, at manglende fastholdelse, forankring og tydeliggørelse af resultater af tiltag i nogen eller høj grad udgør barrierer.

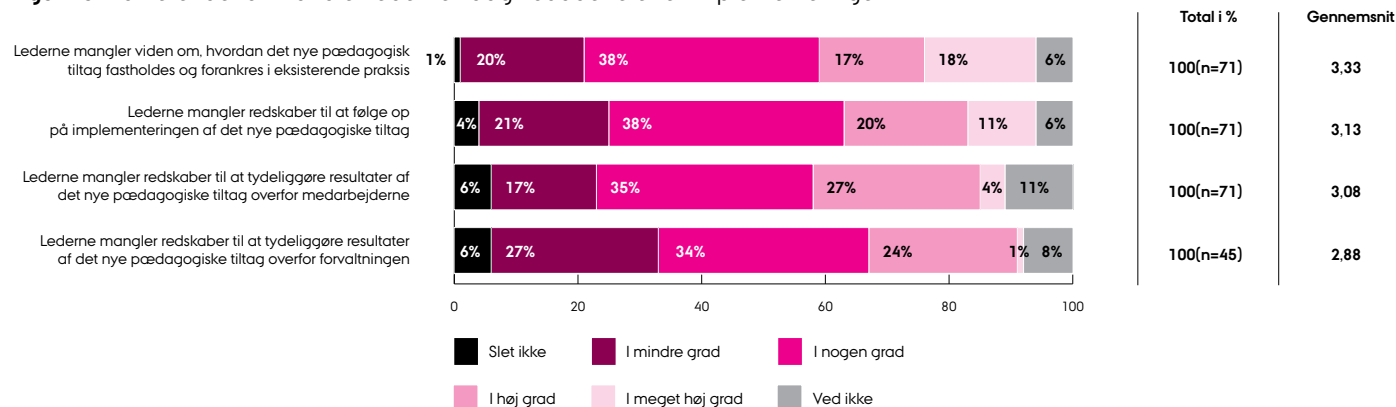
Figur 12. Barrierer der omhandler kommunen efter implementeringen

Lederne mangler redskaber til og viden om fastholdelse af tiltag i dagtilbuddene

I forhold til lederne i dagtilbuddene så fremgår det af Figur 12, at den største barriere er, at lederne mangler viden om, hvordan det nye tiltag fastholdes og forankres i eksisterende praksis. Derudover er de større barrierer, at lederne mangler redskaber – både til at følge op på implementeringen og til at tydeliggøre resultater af det nye tiltag over for medarbejderne.

OPSAMLING

Resultatet viser, at der på såvel kommunalt som dagtilbudslederniveau mangler viden om og redskaber til at fastholde pædagogiske tiltag.

Figur 13. Barrierer der omhandler lederne i dagtilbuddene efter implementeringen



Hvordan opnår vi større udbredelse og mere effektiv implementering af nye systematiske pædagogiske tiltag i Danmark?

For at koble kortlægningen af sådanne spørgsmål i en dansk kontekst til international viden om emnet, har vi gennemgået den omfangsrige litteratur om implementering af effektive indsatser inden for primært sundhedsområdet og socialområdet (og i langt mindre omfang uddannelsesområdet). Der er bl.a. blevet udviklet en række implementeringsmodeller (der her bruges som et samlet begreb for teorier, frameworks og modeller om implementering) på basis af empirisk forskning. Disse har afdækket drivkræfter, der har en dokumenteret positiv effekt på implementeringen af konkrete indsatser. Sådanne modeller kan derfor betragtes som en sammenfatning og kontekstualisering af forhold, der kan påvirke optag og implementering af konkrete indsatser.¹²

Forskere har fx undersøgt, hvad der i USA har betydning for optaget af veldokumenterede effektive indsatser inden for sundheds-, børne-, uddannelses- og det kriminalpræventive område. De finder frem til, at de væsentligste faktorer er de samme inden for alle disse områder, nemlig udvikling af offentlige politikker (fx regulering og anbefalinger) og finansiering; kapacitet hos organisationer, der udvikler og finansierer evidensbaserede indsatser; offentlig opmærksomhed omkring og opbakning til effektive indsatser; engagement og kapacitet inden for de relevante fagområder; ledelsesunderstøttelse af de effektive indsatser; veluddannede medarbejdere, som er i stand til at gennemføre indsatserne; samt data og evalueringskapacitet.¹³

Vi har syntetiseret denne viden til en implementeringsmodel, der i princippet kan anvendes inden for flere offentlige områder (fx sociale og uddannelsesmæssige indsatser), men vi har i udviklingen af modellen bestræbt os på, at den er velegnet til anvendelse inden for dagtilbudsområdet i en dansk kontekst. Dette har vi bl.a. gjort ved at tage højde for de organisatoriske rammer dagtilbud fungerer inden for (national lovgivning, kommunal forvaltning, lokal ledelse, personale) og ved at sikre, at alle medtagne strategier i princippet kan implementeres i en dansk dagtilbudskontekst. Implementeringsmodellen er samtidigt udviklet, så den fremadrettet kan anvendes som en let tilgængelig guide, der indeholder et katalog af strategier, der kan understøtte forskellige faser af implementeringsprocessen i kommunerne og dagtilbuddene.

Nedenfor vil vi diskutere, om de samme faktorer som nævnt ovenfor lader til at være de væsentligste, når det handler om at udbrede og implementere effektive indsatser på dagtilbudsområdet i Danmark. Vi indleder med en kort beskrivelse af udviklingen og indholdet i implementeringsmodellen. Derefter vil vi trække de væsentligste implikationer af de to undersøgelsesresultater frem og diskutere, hvordan indsigter fra implementeringslitteraturen – med udgangspunkt i implementeringsmodellen, som er blevet udviklet som en del af undersøgelsen – kan anvendes til at nå større udbredelse og mere effektiv implementering af systematiske pædagogiske tiltag i Danmark.

UDVIKLING AF EN FASEBASERET PRAKSISORIENTERET IMPLEMENTERINGSMODEL

Vi anvendte en flerstrengt identifikationsstrategi til at identificere implementeringsmodeller.

OM LITTERATURSØGNINGEN

Vi valgte i udgangspunktet alene at søge efter implementeringsmodeller, der er baseret på review af litteraturen for at begrænse antallet af hits og for at øge kvaliteten af de identificerede artikler. Fx er Damschroders implementeringsmodel *Consolidated Framework For Implementation*¹⁴ udviklet på basis af en analyse af 19 tidligere implementeringsmodeller, hvoraf bare en enkelt af dem (Greenhalgh et al.'s *Conceptual model for considering the determinants of diffusion, dissemination, and implementation of innovations in health service delivery and organization*¹⁵ er baseret på en analyse af mere end 500 studier fra 13 forskellige områder. På den måde dækker disse implementeringsmodeller som oftest en meget omfattende litteratur.

Vi anvendte Birken et al.¹², der er en systematisk kortlægning af eksisterende implementeringsmodeller, som et første skridt til at identificere de mest citerede implementeringsmodeller, der er udviklet før 2017 og supplerede med håndøgninger efter nyere implementeringsmodeller i søgemaskiner og relevante tidsskrifter som *Implementation*. Da langt de fleste frameworks er udviklet med udgangspunkt i medicinske behandlinger, har vi desuden lavet håndøgninger efter anvendelse af implementeringsmodeller inden for en pædagogisk kontekst.

Samlet set har vi identificeret i alt 22 implementeringsmodeller, der er udviklet med udgangspunkt i flere tusinde studier af implementering af indsatser (se beskrivelse af de 22 implementeringsmodeller i Tabel A 1 i Appendiks.)

¹² Birken, S. A., Powell, B. J., Shea, C. M., Haines, E. R., Kirk, M. A., Leeman, J., ... Presseau, J. (2017). Criteria for selecting implementation science theories and frameworks: results from an international survey. *Implementation Science*, 12, 124.

¹³ Fagan, A. A., Bumbarger, B. K., Barth, R. P., Bradshaw, C. P., Cooper, B. R., Supplee, L. H., & Walker, D. K. (2019). Scaling up evidence-based interventions in US public systems to prevent behavioral health problems: Challenges and opportunities. *Prevention Science*, 20, 1147-1168.

De identificerede implementeringsmodeller kan ved at bruge Nilsens terminologi¹⁶ inddeles i fire overordnede typer:

- **Fasebaserede modeller** (*Process Frameworks*) som guider implementeringsprocessen og identificerer de trin og faser det er nødvendigt at gennemgå for at nå implementeringsmålene fra identifikation af parathed til valg, over tilpasning og implementering af indsatser til fastholdelse og integration. Kendte eksempler er fx *Quality Implementation Framework*¹⁷ og *Active Implementation Frameworks*¹⁸.
- **Konceptuelle modeller** (*Determinant Frameworks*) som identificerer og definerer konceptuelle begreber, som kan have indflydelse på implementeringsprocessen og dermed udbyttet af processen og dermed lægger fundamentet for forståelsen af betydningen af forskellige implementeringselementer og tiltag. Det mest kendte eksempler herpå er *Theoretical Domains Framework*¹⁹ og CFIR (*Consolidated Framework for Implementation Research*)²⁰.
- **Evalueringsmodeller** (*Evaluating Frameworks*) som guider identifikationen af mål for vurdering af effekten af implementeringsindsatsen. Eksempler på sådanne frameworks er fx REAIM (*Reach, Effectiveness, Adoption, Implementation, and Maintenance*)²¹ og *Implementation outcomes*²².
- **Hybridmodeller** (*Hybrid frameworks*) som fx EPIS (*Exploration, Preparation, Implementation, and Sustainment*)²³, der kombinerer både fasebaserede og konceptuelle modeller.

Målet var at udvikle en implementeringsmodel, som var omfattende og inkluderende uden dog at være udtømmende. Vi analyserede derfor de identificerede implementeringsmodeller for at identificere relevante implementeringsfaser og relevante faktorer, som har en dokumenteret positiv effekt på implementering inden for hver af disse faser.

Da mange implementeringsmodeller anvender forskellig terminologi for enten identiske eller overlappende begreber, valgte vi det begreb, som vi opfatter som mest udbredt eller passede bedst til den danske kontekst. Derudover anvendte vi den gene-

relle viden, vi fik fra de inkluderede frameworks og de generelle artikler om implementering til at udvikle strategier, der udfyldte hullerne.

Den nye implementeringsmodel er hybrid og adskiller sig fra eksisterende implementeringsmodeller ved indholdsmæssigt at basere sig på centrale konceptuelle modeller samtidigt med, at den indeholder konkrete implementeringsstrategier, der har vist sig at være effektive til at understøtte implementering af indsatser i forskellige faser af implementeringsprocessen fra optag af nye indsatser til fastholdelse af indsatser for forskellige aktører fra nationalt niveau til lokale enheder.

Den fasebaserede implementeringsmodel, der vises i Tabel 3, inkluderer fem faser – *optag, vurdering af parathed, opbygning af kapacitet, implementering og fastholdelse* – og er inddelt i fire niveauer – *nationalt niveau* (fx ministerier, styrelser), *organisationer* (fx kommuner), *lokale enheder* (fx dagtilbud) og *personale* (fx pædagogisk personale). Hver af de fem faser har desuden fået et nøgleord, der har til formål at fange hovedessensen af det arbejde, der foregår i den pågældende fase.

Hver af disse faser og niveauer indeholder en række effektive implementeringsstrategier, som tidligere forskning har vist styrker implementeringen af effektive indsatser i en eller flere faser af implementeringsprocessen. Indholdsmæssigt vedrører strategierne inden for de forskellige niveauer bl.a. offentlige politikker og finansiering, engagement og kapacitet inden for de relevante fagområder herunder veluddannede medarbejdere, som kan gennemføre indsatserne med høj kvalitet, generel ledelsesunderstøttelse samt data og evalueringskapacitet.

Fremfor at se faserne som afsluttede, er der i virkeligheden tale om tilbagevendende faser, der løbende kan bruges til at kvalificere implementeringen af konkrete indsatser. Fx kan strategier under fastholdelse af indsatser, som monitorering og tilpasning af effektive indsatser til lokale behov og nationale prioriteter, være med til at tilpasse den konkrete implementering af en igangværende indsats.

¹⁴ Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4, 1-15.

¹⁵ Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82, 581-629.

¹⁶ Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10, 53.

¹⁷ Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462-480.

¹⁸ Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, *The National Implementation Research Network* (FMHI Publication #231)

¹⁹ Michie, S., Johnston, M., Abraham, C., Lawton, R., Parker, D., & Walker, A. (2005). Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: a consensus approach. *BMJ Quality & Safety*, 14, 26-33.

²⁰ Se note 14.

²¹ Glasgow, R. E., Vogt, T. M., & Boles, S. M. (1999). Evaluating the public health impact of health promotion interventions: The RE-AIM framework. *American Journal of Public Health*, 89, 1322-1327.

²² Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., ... Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38, 65-76.

²³ Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38, 4-23.

Forskning udgør et separat spor i modellen for at tydeliggøre, at forskning kan være med til at kvalificere alle faser af implementeringen af effektive indsatser. Forskning kan fx på basis af data vedr. implementering lave analyser af, hvilke forhold en konkret indsats bedst implementeres under for hvem. Ikke mindst kan forskning sikre, at konkrete indsatser løbende udvikles. Det er ambitionen, at implementeringsmodellen også fremadrettet kan anvendes som inspiration til optag og implementering af systematiske indsatser.

I Tabel 3 vises den korte version af modellen, mens flere detaljerede implementeringsstrategier for hvert niveau ses i Tabel A 2 i Appendiks. De er organiseret, så det er tydeligere at se, hvordan den samme strategi (fx prioritering, ressourcer eller kommunikation) folder sig ud for forskellige aktører.

I det følgende diskuterer vi resultatet af de to spørgeskemaundersøgelser inden for hver af de fem faser fra optag til fastholdelse med fokus på de vigtigste aktive implementeringsstrategier, der kan anvendes af de centrale aktører på nationalt niveau (ministerier/styrelser), organisationsniveau (kommuner), i lokale enheder (dagtilbud) og på personaleniveau. Diskussionen af resultaterne kommer derfor også til at illustrere, hvordan implementeringsmodellen kan fungere som en værktøjskasse med dokumenterede redskaber, der kan anvendes til at understøtte optag og effektiv implementering af systematiske pædagogiske indsatser i de forskellige faser af implementeringsprocessen. Samtidigt vil beskrivelsen afdække, hvor der er behov for nye initiativer. Pga. spørgeskemaundersøgelseernes fokus belyses de forskellige faser ikke lige meget.

Udover den overordnede model, der fremgår af Tabel 3, vil vi også trække på den mere detaljerede model, der er beskrevet i Tabel A 2 i Appendiks. Fremfor at henvise løbende til de implementeringsmodeller, som implementeringsmodellen trækker på, henviser vi til Tabel A 2 i Appendiks, der indeholder en oversigt over de inkluderede implementeringsmodeller, der i særlig grad trækkes på. Hvor det er relevant, vil vi desuden perspektivere resultaterne til forskning om forandringsledelse, som naturligt nok spiller en centrale rolle i implementering af nye tiltag.

OPTAG AF EFFEKTIVE PÆDAGOGISKE INDSATSER

Den første fase i implementeringsmodellen handler om valg af indsats. Grundlæggende spørgsmål i denne første fase er derfor: *Hvilke udfordringer er der, hvilke indsatser er tilgængelige og hvem vil få udbytte af, at indsatsen tages op og gennemføres?*

Spørgsmålet om det optimale "optag" har både en udbuds- og en efterspørgselsside. På den ene side skal nationale aktører, forskere, osv., stille effektive og evidensbaserede indsatser til rådighed, som kan løse aktuelle samfundsudfordringer og skabe højere kvalitet i landets dagtilbud. På den anden side skal kommuner og dagtilbud efterspørge disse indsatser samt udvælge og

tilpasse de indsatser, som bedst kan dække de lokale behov. Når både udbud og efterspørgsel er til stede, er der grundlag for, at effektive indsatser kan udbredes.

Når nøgleordet i denne fase er udforskning (jf. Tabel 3), så refererer det både til afdækning af centrale udfordringer på efterspørgselssiden og til udvikling af indsatser, der effektivt afhjælper udfordringerne på udbyderside.

De væsentligste pointer for optag af effektive indsatser fra undersøgelserne er de følgende:

Der er behov for at udvikle effektive indsatser, der styrker læringsmiljø og børns udvikling

Som nævnt ovenfor, svarer 65 pct. af kommunerne i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer, at de arbejder med pædagogiske indsatser defineret som "en systematisk arbejdsmetode som bevidst anvendes til at opnå bestemte mål gennem specifikke pædagogiske tiltag", der ikke er obligatoriske på nationalt plan. I disse tilfælde må det altså antages, at der har været en tilstrækkelig overensstemmelse mellem de indsatser, som er til rådighed, og de kommunale behov.

Undersøgelsen afdækker alligevel et behov for udviklingen af yderligere indsatser. Besvarelsene fra dagtilbudsscheferne viser således, at flere kommuner oplever udfordringer med stor variation i dagtilbuddenes kvalitet. Der er derfor behov for indsatser, som kan bidrage til at skabe en mere ensartet høj kvalitet på tværs af dagtilbud ved at styrke det pædagogiske arbejde i de dagtilbud, som ikke lever op til kriterier for høj kvalitet i dagtilbud²⁴.

Derudover viser undersøgelsen, at kommunale politikere er optagede af udfordringer med socialt udsatte børn, børn med svage sociale og personlige kompetencer samt børn med svage sproglige kompetencer. Der lader således til at være behov for og efterspørgsel efter indsatser, som kan løse udfordringer for disse grupper af børn.

På udbudssiden er det oplagt, at nationale aktører som Børne- og Undervisningsministeriet, forskere, videncentre med flere har et ansvar for at sikre, at der eksisterer effektive indsatser, som løser relevante samfundsudfordringer inden for dagtilbudsområdet.

Ifølge den gennemførte spørgeskemaundersøgelse blandt landets kommuner, er de to vigtigste kvaliteter, når kommunerne skal vælge en ny indsats, dels at indsatsen har en klar sammenhæng med kommunens visioner og målsætninger på dagtilbudsområdet, og dels at indsatsen imødekommer kommunens udfordringer. Det virker på den ene side indlysende, at kommunerne kun ønsker at igangsætte indsatser, som kan opfylde kommunens

²⁴ Se fx Danmarks Evalueringsinstituts vidensopsamling om "Kvalitet i dagtilbud" (Vidensopsamling Kvalitet i dagtilbud.PDF)

Tabel 3. Oversigt over elementer i implementeringsguide

	OPTAG	VURDERING AF PARATHED	OPBYGNING AF KAPACITET	IMPLEMENTERING	FASTHOLDELSE
	Udforskning	Forberedelse	Ejerskab	Gennemførelse	Opfølgning
	Udvælge og tilpasse effektive indsatser, som passer til behov	Vurdere parathed på hvert implementeringsniveau og identificere drivkræfter og barrierer	Bygge en bæredygtig infrastruktur op, der støtter implementering af indsatsen	Opnå brug af indsatsen som intenderet på individuelt niveau og organisationsniveau	Fastholde og udvide implementering af indsats med høj kvalitet
IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER					
Nationalt (fx ministerier, styrelser)	• Skabe incitamenter og politikker der fokuserer på, hvordan effektive indsatser løser væsentlige udfordringer og understøtter brug af effektive indsatser • Fremme og formidle effektive indsatser, der imødekommer organisationers og enkeltpersoners behov gennem videnscentre, portaler og netværk	• Tydeliggøre sammenhæng med nationale politikker • Formidle viden om drivkræfter og barrierer for implementering	• Skabe støttemuligheder til at udvikle kapacitet og infrastruktur • Danne netværk, der formidler information om effektive måder at opbygge kapacitet	• Skabe støttemuligheder til at opnå implementering af høj kvalitet • Danne netværk, der kan støtte implementering	• Fortsæt med at vedtage incitamenter, politikker og finansiering, der understøtter effektive indsatser • Formidle nye resultater fra implementering til netværk
Organisationer (fx kommuner)	• Identificere og vælge effektive indsatser, der opfylder lokale behov og er i overensstemmelse med lokal politik • Stille de nødvendige ressourcer til en vellykket implementering af effektive indsatser til rådighed	• Udvikle en lokal begrundelse for implementering af effektive indsatser • Beskrive nuværende implementeringsklima, strukturer og praktiske behov inkl. behov for professionel udvikling og teknisk kapacitet	• Formidle det lokale rationale for effektive indsatser • Opbygge ressourcer til implementering inkl. infrastruktur, professionel udvikling, monitoreringssystemer og teknisk kapacitet	• Stille ressourcer til rådighed for implementering af høj kvalitet inkl. professionel udvikling og teknisk assistance • Danne implementeringsteams til at monitorere kvaliteten af implementeringen baseret på datarapporter	• Monitorere og tilpasse effektive indsatser til lokale behov og nationale prioriteter • Stille ressourcer til rådighed til fortsat implementering af effektive indsatser med høj kvalitet og professionel udvikling af nye medarbejdere
Lokale enheder (fx dagtilbud)		• Beskrive infrastruktur for at undersøge, hvordan den understøtter effektive indsatser • Beskrive forandringsparatheden	• Opbygge lokale ressourcer, der understøtter implementering og implementeringsplan • Styrke en kultur, der understøtter implementering	• Følge og tilpasse infrastrukturen for at understøtte implementering • Deltage i praksisrefleksioner og give feedback på implementering	• Fastholde infrastruktur og praksisrefleksion til understøttelse af vedvarende implementering • Fastholde klima, der understøtter vedvarende implementering med høj kvalitet
Personale		• Udfylde parathedsvurderinger • Indgå i dialog om parathed	• Deltage i kurser • Deltage i andre kapacitetsopbyggende aktiviteter	• Implementere indsats • Udfylde implementeringsskemaer og deltage i praksisrefleksioner	• Fortsat implementere indsats • Indgå i dialog om fastholdelse af indsats
FORSKNING					

målsætninger og løse kommunens udfordringer. På den anden side medfører det den udfordring, at nye nationale indsatser skal matche visioner, målsætninger og udfordringer i 98 forskellige kommuner.

For at have relevans i alle landets kommuner, skal nye indsatser på dagtilbudsområdet derfor kunne tilpasses de lokale forhold og behov. Indsatserne skal være tilgængelige i en form, hvor de er

realistiske at implementere, og skal optimalt set have dokumenterede positive effekter i en dansk kontekst. For at en konkret indsats kan tilpasses lokale behov uden at mindske effekten af indsatsen, kræver det, at det er tydeligt, hvilke elementer af indsatsen, der er obligatoriske kerneelementer og hvilke elementer, der kan tilpasses efter behov. Dette stiller derfor krav til udviklere af indsatser. Ifølge implementeringslitteraturen spiller det en positiv rolle for optaget, om en indsats er udviklet ”nedefra”

eller i samarbejdet med et givet praksisfelt eller om den alene er eksternt udviklet (fx af forskere). Det påvirker også optaget positivt, hvis kvaliteten og validiteten af indsatsen opfattes som høj (fx fordi der er studier, der har afprøvet effekten), hvis indsatsen kan tilpasses lokale behov (dvs. om obligatoriske kerneelementer og frivillige elementer er klart defineret), og hvis indsatsen opfattes som tilgængelig¹⁴. Det er derfor vigtigt, at der i udarbejdelsen af nye indsatser tages højde for sådanne faktorer.

Data og redskaber kan hjælpe kommuner med at identificere lokale udfordringer og indsatser, som kan løse dem

Ifølge undersøgelsen er det typisk forvaltningsledelsen og dagtilbudslederne, som har størst indflydelse på, hvilke nye pædagogiske tiltag, der tages op på dagtilbudsområdet i kommunerne. Det kommunale politiske niveau har dog også stor indflydelse. Det er således især disse lokale aktører, der har ansvaret for at udvælge og tilpasse indsatser, som kan løse de lokale udfordringer. Det er ikke nogen simpel opgave.

For det første kræver det en korrekt diagnose af de lokale udfordringer. Ifølge dagtilbudsloven skal danske dagtilbud blandt andet fremme børn og unges trivsel, udvikling og læring samt forebygge negativ social arv og eksklusion. For at kende de lokale udfordringer på dagtilbudsområdet, må man altså som minimum have viden om børnenes trivsel, udvikling og læring. Implementeringslitteraturen peger bl.a. på udnyttelse af allerede eksisterende lokale data som et nyttigt værktøj til netop at identificere særlige behov. Det kan derfor være et vigtigt skridt at udvikle redskaber, der støtter kommuner i at anvende lokale data om børns udvikling som grundlag for beslutninger om optag af nye indsatser. Dette ville kunne integreres i nuværende tiltag, hvor der allerede samles nationale data ind, fx i forbindelse med de obligatoriske sprogvurderinger.

For det andet kræver det viden om de mulige indsatser og tiltag, som kan løse forskellige udfordringer, herunder ikke mindst evnen til at sammenligne forskellige indsatsers effekter, omkostningseffektivitet og relevans i den konkrete kontekst. Undersøgelsen blandt dagtilbudsschefer tyder på, at mange kommuner bruger ressourcer på at opsøge viden om nye indsatser. Blandt de kommuner, som arbejder med pædagogiske indsatser, angiver 94 pct., at de har fået inspiration til nye pædagogiske tiltag fra Børne- og Undervisningsministeriet, og 85 pct. angiver videnskabelige artikler. En ny undersøgelse af DEA viser tilsvarende, at dagtilbudsledere ofte læser både primær og sekundær forskningslitteratur²⁵. Samtidig svarer 89 pct. af kommunerne, at inspiration til nye pædagogiske tiltag kommer fra pædagogiske konsulenter eller andre i forvaltningen. Det indikerer, at kommunale konsulenter og andre forvaltningsmedarbejdere ofte spiller en vigtig rolle i at indsamle og selekttere ny viden og dermed identificere nye relevante tiltag. Derfor er det afgøren-

de, at der stilles viden til rådighed fra nationalt hold, der kan understøtte og kvalificere optaget af nye tiltag, som beskrevet nedenfor.

For det tredje kræver det en god forståelse for den konkrete indsats' forandringsteori, så indsatsen kan tilpasses den lokale kontekst uden, at de "effektive ingredienser" fjernes eller svækkes. Dette kræver i første omgang, at denne information stilles til rådighed. En vellykket lokal tilpasning kan være en forudsætning for, at en given indsats kan implementeres i en konkret kontekst. Omvendt kan en uheldig lokal tilpasning medføre, at en ellers effektiv indsats mister sin virkning. Lokal tilpasning hænger derfor nøje sammen med implementeringen af indsatser.

Systematisk formidling af effektive indsatser kan styrke optag af effektive indsatser

De nationale aktørers rolle er dog ikke begrænset til at udvikle indsatser og tiltag, der imødekommer de lokale behov.

Det nationale niveau kan medvirke aktivt til at sikre, at kommuner og dagtilbud har incitament til at implementere effektive indsatser. Det kan ske gennem lovgivning og krav, hvis en bestemt indsats er højt prioriteret på nationalt niveau, men det kan også ske ad frivillighedens vej ved at yde tilskud til kompetenceudvikling eller lignende, understøtte udbredelsen af bestemte indsatser gennem eksempelvis praksiskonsulenter eller i form af nationale anbefalinger. At nationale indsatser kan have afgørende indflydelse på udviklingen af dagtilbudsområdet i Danmark ses eksempelvis af den styrkede pædagogiske læreplan. Et stort flertal af kommunerne svarer i undersøgelsen, at det er vigtigt, at en indsats har en klar sammenhæng til obligatoriske indsatser som sprogvurderinger eller den styrkede pædagogiske læreplan. Obligatoriske indsatser på nationalt niveau spiller derfor en rolle, når kommuner og dagtilbud skal vælge, hvilke lokale indsatser, man ønsker at arbejde med.

Ifølge implementeringslitteraturen kan det nationale niveau også aktivt styrke optaget af effektive pædagogiske indsatser ved at formidle viden om de enkelte indsatser og tiltag, fx gennem videnscentre, portaler, osv. Som det fremgår af undersøgelsen, spiller nationale aktører også allerede en vigtig rolle i forhold til at fremme og formidle effektive indsatser idet Børne- og Undervisningsministeriet er den kilde, der oftest benyttes i kommunerne som inspiration til nye pædagogiske tiltag, ikke mindst via EMU'en.

Jf. undersøgelsen er der stadig 35 pct. af kommunerne, der ikke arbejder med systematiske pædagogiske indsatser. Nogle af disse kommuner giver direkte udtryk for, at de ikke ser et behov for det. En del af de nationale aktørers vidensarbejde er derfor også at fokusere opmærksomheden på, hvordan effektive indsatser kan løse samfundsmæssige udfordringer, som ikke løses i dag. Som det fremgik af undersøgelsen, er der bl.a. også behov for at stille nye indsatser til at styrke læringsmiljøet til rådighed for kommunerne.

²⁵ Lind, J. K., Moestrup, S., Jørgensen, M. F., Larsen, S. A., Byth, W. B., & Kretschmar, O. S. (2020). Hvilken viden efterspørges på dagtilbudsområdet. Rapport udarbejdet og finansieret af Tænk tanken DEA som bidrag til projektet "Hvem Vil Børnene".

Netop fordi nationale aktører allerede nu spiller en stor rolle i formidling af effektive indsatser, er der behov for mere bearbejdet vidensopsamling fra nationalt hold, der gør det muligt for lokale aktører at sammenligne effekter af forskellige indsatser for forskellige målgrupper og vurdere, hvilke indsatser, der imødekommer de lokale behov bedst. I dag er der så vidt vi er orienteret ikke nationale ressourcer tilgængelige, som kan anvendes til at samle viden om drivkræfter og barrierer om parathed til organisatoriske forandringer og implementering af nye indsatser. Sammenfatning og formidling af sådan viden ville imidlertid være en nyttig ledetråd for kommuner og andre organisationer, der skal afgøre, hvilke faktorer det er vigtigt for dem at afdække inden opstart af nye systematiske indsatser. Udarbejdning af nationale ressourcer, der kan understøtte implementeringsprocesser, kan med fordel ske i samarbejde med forskningsmiljøerne, som producerer denne viden.

En anden strategi på nationalt niveau, som implementeringslitteraturen trækker frem, er opbygning af partnerskaber omkring effektive indsatser, der involverer centrale aktører inden for dagtilbudsområdet. Der er i de senere år dukket flere tværorganisatoriske partnerskaber op i Danmark, der har til formål at styrke børns trivsel, udvikling og læring, fx "Småbørnsalliancen" initieret af Egmont Fonden og DEA, "Hvem vil børnene", der er et samarbejde mellem DEA og Lego Fonden, og Netværk for vidensmiljøer som KL og en række kommuner driver. Disse partnerskaber har dog alle et bredere sigte end formidling af effektive indsatser. Et nyt partnerskab mellem ministerier, andre aktører og forskning vil kunne styrke formidling af effektive indsatser, og hvordan implementeringen af indsatser bedst kan støttes og for alvor bringe denne dagsorden videre.

Kommuner skal fokusere på færre nye tiltag og prioritere de nødvendige ressourcer til dem

Undersøgelsen blandt de pædagogiske konsulenter fokuserer på implementering af allerede valgte systematiske pædagogiske indsatser, men rummer alligevel en central pointe med relevans for optag af effektive indsatser.

Budskabet fra de pædagogiske konsulenter med erfaring i at implementere indsatser på dagtilbudsområdet, som har deltaget i indeværende undersøgelse, til de kommunale politikere og administrative ledere er ganske klart: Udvælg færre nye tiltag eller indsatsområder og prioriter de nødvendige ressourcer til at implementere dem.

Der er formentlig flere årsager til, at en væsentlig barriere for implementeringsprocessen efter konsulenternes vurdering er, at der er for mange nye tiltag eller politisk valgte indsatsområder på én gang. To væsentlige karakteristika ved dagtilbudsområdet – og mange andre dele af den offentlige sektor – i Danmark er, at der skal tilgodeses mange forskellige mål og hensyn på samme tid, og at der er mange forskellige beslutningstagere, som ikke altid er hierarkisk forbundet. Som tidligere nævnt fremgår det af dagtilbudsloven, at danske dagtilbud skal fremme børn og unges

trivsel, udvikling og læring samt forebygge negativ social arv og eksklusion. Men de skal også give familien fleksibilitet og valgmuligheder med hensyn til forskellige typer af tilbud og tilskud, så familien så vidt muligt kan tilrettelægge familie- og arbejdsliv efter familiens behov og ønsker. Formelt har kommunalbestyrelserne ansvaret for dagtilbuddene, men folketinget og regeringen har også stor indflydelse på valg af nye tiltag, ligesom den lokale dagtilbudsledelse og forældrebestyrelse kan igangsætte nye indsatser eller prioritere nye indsatsområder. Derfor er det ikke overraskende, hvis der ofte bliver igangsat mange nye tiltag med forskellige formål og uden klar sammenhæng.

Når der igangsættes mange nye tiltag på samme tid, har det konsekvenser for prioriteringen af ressourcer. De pædagogiske konsulenter vurderer således, at mangel på ressourcer på forskellige niveauer udgør en væsentlig barriere for implementeringen af nye indsatser. I forvaltningen mangler der konsulenter eller andre forvaltningsmedarbejdere, der kan påtage sig opgaven med at sikre implementeringen. I dagtilbuddene mangler der uddannet personale og der er for få medarbejdere dedikeret til at implementere nye pædagogiske tiltag. Både ledere og medarbejdere i dagtilbud har ikke tilstrækkelig tid til at arbejde med nye tiltag eller til at koordinere og samarbejde omkring det nye pædagogiske tiltag.

I det spørgeskema, der blev udsendt til alle landets dagtilbudschef, blev kommunerne spurgt, om de havde anvendt en række implementeringstiltag, da der blev implementeret en konkret indsats. Her fremgår det, at kun 28 procent af kommunerne gav ekstra ressourcer til dagtilbuddene til at understøtte implementeringen. Der er altså ofte en forventning om, at dagtilbuddene kan implementere nye tiltag inden for den eksisterende økonomiske ramme. Da det som regel vil kræve ressourcer at implementere nye tiltag, er konsekvensen derfor, at man fra politisk side prioriterer, hvilke nye indsatser, der skal implementeres, men lader det være op til de enkelte dagtilbud at prioritere, hvad der skal bruges mindre tid på.

Styrkelse af incitamenter på alle niveauer til at anvende og implementere effektive indsatser med høj kvalitet

Det er tydeligt fra undersøgelsen, at det nationale niveau spiller en stor rolle for prioritering af lokale indsatser blandt andet eksemplificeret gennem nationale strategier som obligatoriske sprogvurderinger og den styrkede pædagogiske læreplan. Undersøgelsen peger på et behov for at skabe incitamenter for optag af indsatser med dokumenterede effekter.

På tværs af tidspunkt og niveauer går det igen, at mangel på ressourcer og tid er store barrierer for en effektiv implementeringsproces. Et stærkt incitament til at understøtte udbredelsen af effektive indsatser er derfor at stille ressourcer til rådighed, der kan understøtte forskellige dele af implementeringsprocessen fra optag over implementering til fastholdelse af indsatser.

Også på lokalt niveau er der et stort potentiale i at gøre effektive indsatser til en organisatorisk prioritet og løbende argumentere for og engagere dagtilbuddene i hvorfor, man har udvalgt netop denne indsats, og hvordan alle i organisationen således arbejder hen mod et fælles mål. Tidligere undersøgelser har fx vist, at kommuner der har en sprogpolitik, som er kendt blandt ledere og personale i dagtilbud, implementerer indsatser med højere fidelitet²⁶.

VURDERING AF PARATHED

Efter at have valgt at arbejde med en konkret effektiv indsats er det naturlige næste spørgsmål: *I hvilket omfang er vi klædt på til at gennemføre den valgte indsats?* Den næste fase i implementeringsmodellen er derfor *Vurdering af parathed* og et helt afgørende nøgleord for denne fase er *forberedelse*.

Det understreges generelt i implementeringslitteraturen, at hvis en effektiv indsats skal kunne implementeres så den ønskede effekt opnås, er det helt afgørende at afdække, i hvilket omfang organisationen og de lokale enheder har den fornødne kapacitet inden indsatsen igangsættes.

De væsentligste pointer for vurdering af parathed fra de danske undersøgelser er:

Afdæk det eksisterende implementeringsklima som grundlag for planlægning

En del af de pædagogiske konsulenter, som har deltaget i afdækning af implementeringsbarrierer, vurderer det som en vigtig barriere for implementeringen, at forvaltningen ikke har en tydelig plan for implementeringen. Endnu flere ser det som en barriere, at rollefordelingen i forhold til det nye tiltag ikke er klar for medarbejderne. Dette står i modsætning til dagtilbudschefernes besvarelser, hvor det angives, at næsten 90 pct. planlægger implementering af indsatserne og peger på et behov for en mere grundig planlægning af implementeringen, der rækker længere ned i organisationen og helt ud i de enkelte dagtilbud.

Dette taler dermed ind i et af to dominerende forandringsparadigmer. Det første er forbundet med en lineær, rationel tænkning, hvor forandringer kan planlægges og styres i detaljer (det andet beskrives nedenfor)²⁷. Et afgørende grundlag for planlægningen er en analyse af udgangssituationen, herunder en *undersøgelse af det eksisterende implementeringsklima*. Som det fremgår af implementeringsmodellen er det vigtigt at forstå, hvordan det nye tiltag passer sammen med den eksisterende organisatoriske struktur og praksis og de dominerende værdier i dagtilbuddene,

om medarbejdere og ledere er parate til at gennemføre forandringen, samt hvor man må forvente skepsis eller modstand. I den forbindelse er det også afgørende at afdække behov for kompetenceudvikling af pædagogisk personale, ledere og relevante administrative medarbejdere. Sidst, men ikke mindst, kan viden om, hvilke *systemer* til opfølgning og monitorering af gennemførelse af indsatser man allerede har i organisationen sammen med overvejelser om, hvorvidt disse er dækkende for arbejdet med den nye indsats, være med til at kvalificere forberedelsen.

Redskaber til og formidling af viden om faktorer, der påvirker forandringsprocesser, kan styrke anvendelsen af parathedsvurderinger inden opstart af indsatser

Da parathed oftest vurderes via spørgeskemaer og/eller interviews er det vigtigt, at der findes lettilgængelige og validerede redskaber til afdækning af parathed. Der findes allerede publicerede redskaber til vurdering af organisatorisk parathed, der er validerede i en dansk kontekst²⁸ samt få redskaber til fx af afdække læringsmiljø i dagtilbud som grundlag for at vurdere parathed til anvendelse af nye pædagogiske redskaber²⁹.

Der er imidlertid behov for yderligere redskaber, der gør det muligt at vurdere flere aspekter af faktorer, der har betydning for implementering af pædagogiske indsatser. Ny forskning viser fx, at det er vigtigt at afdække faktorer relateret til eget vidensniveau, egen og kollegaers mestring af pædagogisk praksis, lederes engagement i læringsklima, samarbejdskultur mm., som har betydning for, hvor meget og hvor godt en indsats implementeres³⁰, også i en dansk pædagogisk kontekst³¹.

OPBYGNING AF KAPACITET

Baseret på en parathedsvurdering er næste fase at opbygge en bæredygtig infrastruktur, der støtter implementeringen af den effektive indsats. Det helt centrale spørgsmål er således: *Hvordan tilpasses organisationen, så der kan arbejdes effektivt med den nye indsats?* Den næste fase i implementeringsmodellen er derfor *Opbygning af kapacitet* og nøgleordet er *ejerskab* for at illustrere, at kapacitetsopbygning både handler om strukturel og kulturel tilpasning for at få alle involverede med ombord.

De væsentligste pointer i relation til opbygning af kapacitet fra undersøgelseerne er:

²⁸ Storkholm, M. H., Mazzocato, P., Tessma, M. K., & Savage, C. (2018). Assessing the reliability and validity of the Danish version of Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC). *Implementation Science*, 13, 78.

²⁹ Se fx oversigt i EVA (2018). *Måling af læringsmiljøkvalitet i dagtilbud. En guide til at vurdere og vælge redskaber*. Danmarks Evalueringsinstitut

³⁰ Foundation for Child Development. (2020). New York, NY. *Getting it Right: Using Implementation Research to Improve Outcomes in Early Care and Education*. doi: www.fcd-us.org/getting-it-right-using-implementation-research-to-improve-outcomes-in-early-care-and-education

³¹ Bleses, D., Willemsen, M., Purtell, K., Justice, L. & Højen, A. (2021). Implementation readiness for early childhood interventions: a teacher-centered approach. Manuscript submitted for publication.

²⁶ Bleses, D., Højen, A., Jensen, P., Rathe, A. B., Boisen, L. A., Nielsen, H. & Jensen, C. (2019). Vi lærer sprog i vuggestuen og dagplejen. *En målrettet og struktureret indsats som virker ved at styrke læringsmiljøet for de mindste*. Rapport udgivet for Børne- og Socialministeriet; Bleses, D., Jensen, P., Højen, A., Slot, P., & Justice (2021). Implementing toddler interventions at scale: the case of "We learn together". *Early Childhood Research Quarterly*. Published online.

²⁷ Pjetursson, L. (2005). *Når ledelse er kommunikation – en medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer*, 2. udgave, L&R Business, side 190.

Skab en oplevelse af relevans og ejerskab

En lang række af de faktorer, der ifølge undersøgelsen udgør nogle af de væsentligste barrierer for implementering af indsatsen på dagtilbudsområdet, handler om oplevelsen af relevans af og ejerskab over det nye tiltag. Ifølge de pædagogiske konsulenter er det således vigtige barrierer for implementeringen, hvis dagtilbudsledere eller medarbejdere i dagtilbud ikke er overbeviste om, at det nye pædagogiske tiltag løser relevante udfordringer; hvis det ikke er tydeligt for dem, hvordan det nye tiltag bidrager til kerneopgaven; eller hvis de ikke føler ejerskab over det nye tiltag. Disse barrierer taler således ind i det andet af to dominerende forandringsparadigmer, nemlig et paradigme, der ser forandringer som en proces, hvor ledere og medarbejdere gennem dialog og fortolkning skaber en ny virkelighed³². Da forandringen ifølge dette paradigme skabes af både ledere og medarbejdere undervejs i processen, er det afgørende at skabe en fælles forståelse for, hvilken forandring tiltaget skal medføre og hvorfor.

Dermed er det også tydeligt, at processen med at udvælge og tilpasse nye pædagogiske indsatser, jf. afsnittet om optag af effektive indsatser ovenfor, har stor betydning for den efterfølgende implementering af tiltaget. Fundamentet for implementeringen støbes før selve implementeringsprocessen påbegyndes.

For det første har det betydning, hvordan det valgte tiltag matcher både den eksisterende praksis og de oplevede udfordringer og behov. Som nævnt ovenfor, kræver det en korrekt vurdering af de (oplevede) udfordringer; udvælgelse af en effektiv indsats, som kan løse disse udfordringer; samt lokal tilpasning af indsatsen uden at reducere indsatsens effektivitet. Men der er ikke udelukkende tale om faktorer, som fastlægges a priori. Der skal i kommunen og dagtilbuddene løbende – og ikke mindst i denne fase af implementeringsprocessen – arbejdes med at udvikle en lokal begrundelse for den effektive indsats. Ved at gøre indsatsen til en organisatorisk prioritet og argumentere for, hvorfor man har udvalgt netop denne indsats, kan man forsøge at imødekomme de udfordringer der ligger i, at ledere og medarbejdere ikke er overbeviste om, at det nye pædagogiske tiltag løser relevante udfordringer, og at det ikke er tydeligt for dem, hvordan det nye tiltag bidrager til kerneopgaven (neden for udfoldes betydningen af kommunikation i flere detaljer).

Som nævnt vurderer de pædagogiske konsulenter, at det er en væsentlig barriere for implementeringen, hvis det nye pædagogiske tiltag er i uoverensstemmelse med den nuværende praksis i dagtilbuddene. Det rejser et dilemma, fordi det nye pædagogiske tiltag netop typisk vil være udvalgt, fordi den eksisterende praksis ikke i tilstrækkelig grad løser en bestemt udfordring. Der iværksættes netop nye tiltag for at ændre på praksis. Der kan derfor være behov for at sondre mellem forskellige grader af

forandring. Der sondres eksempelvis ofte mellem *inkrementalistisk forandring* og *transformatorisk forandring*³³, hvor inkrementalistiske forandringer er gradvise justeringer og tilpasninger med fokus på at gøre tingene bedre, mens transformatoriske forandringer er store brud eller forvandlinger med fokus på at gøre tingene anderledes eller måske ligefrem gøre noget helt nyt. En mulig tolkning af resultaterne er således, at de pædagogiske konsulenter vurderer, at transformatoriske forandringer er vanskelige at implementere på dagtilbudsområdet.

For det andet har det betydning, *hvordan* det nye tiltag er blevet udvalgt og tilpasset. Processen er vigtig. Hvis medarbejdere og ledere i dagtilbud ikke føler sig inddraget i processen med at vælge og tilpasse nye indsatser eller ikke oplever, at processen har været legitim og transparent, vil det formentlig reducere graden af ejerskab, de føler over for indsatsen. Graden af ejerskab hænger igen sammen med motivationen til at implementere indsatsen. Dermed ikke sagt, at man ikke kan gennemføre en forandring, alene fordi man er tvunget til det. Men det er alt andet lige nemmere at gennemføre en forandring, som man selv ønsker og kan se meningen med – så man har en indre (intrinsisk) motivation til at gennemføre den³⁴. Mikroforsøg, hvor indsatsen afprøves i mindre skala, er et af de redskaber, der fremgår af implementeringsmodellen. Mikroforsøg kan hjælpe med til at sikre ejerskab og identificerer på samme tid behov for tilpasning af indsatsen, så den bedre passer til den lokale kontekst. Mikroforsøg er betegnelsen for systematisk tilrettelagte afprøvninger i mindre skala i dagtilbuddene inden indsatsen igangsættes, hvor man systematisk samler data ind (fx via observation eller spørgeskemaer) om, hvordan indsatsen fungerer og om, hvordan evt. tilpasninger kan understøtte implementeringen. For at være sikker på at lokale tilpasninger ikke påvirker effekten negativt, er det vigtigt, at der anvendes indsatser, der præciserer hvilke elementer, der er obligatoriske kernelementer, og hvilke der er frivillige elementer, jf. ovenstående.

For det tredje spiller kommunikationen omkring det nye tiltag naturligvis en stor rolle for oplevelsen af relevans og ejerskab. Ifølge de pædagogiske konsulenter udgør det en væsentlig barriere, at dagtilbudslederne ikke kommunikerer tydeligt omkring det nye tiltag. Det er gennem kommunikation, at forandringen begrundes og gives mening, at den sættes ind i en større sammenhæng, at visionen deles og de små succeser fejres. Litteraturen om forandringsledelse indeholder mange bud på, hvordan ledere kommunikerer mest effektivt i forbindelse med en forandring. Et af disse bud er disse elleve anbefalinger fra Leif Pjetursson³⁵:

³³ Hayes, J. (2010), *The Theory and Practice of Change Management*, Third Ed., Palgrave Macmillan, side 24-25.

³⁴ Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson, side 280.

³⁵ Se note 27.

³² Se note 27.

1. Værdsæt den hidtidige indsats
2. Fortæl om forandringens vision
3. Begrund forandringen sagligt
4. Fortæl om forandringens mål
5. Fortæl om forandringens belønning
6. Fortæl om forandringens værdier
7. Vis værdierne og vis lidenskab
8. Skab sammenhæng og mening
9. Skab en tryk forandringsproces
10. Fortæl om forandringens udfordringer
11. Udvælg dine hovedbudskaber og gentag dem igen og igen

Kompetenceudvikling er nødvendig

Et andet centralt nøgleord for opbygning af kapacitet i implementeringsmodellen handler selvfølgelig om kompetenceudvikling. Som nævnt ovenfor peger en del af de pædagogiske konsulenter på, at manglende ressourcer er en væsentlig barriere. Det handler imidlertid ikke kun om at have nok ressourcer, selvom implementeringsmodellen også peger på vigtigheden af at stille ressourcer til rådighed for at opbygge kapacitet, både med henblik på at opbygge en infrastruktur, der er understøttende for implementeringen og for at fremme en kultur og et miljø, der fremmer forandringsparathed og læring i dagtilbuddene. Der skal også være medarbejdere med de rette kompetencer og den rette viden. Væsentlige barrierer er således, at medarbejderne mangler kompetencer til at gennemføre det nye pædagogiske tiltag, herunder eventuelle nye it-systemer, og at lederne mangler viden om, hvad implementeringen kræver.

Implementering af de fleste nye pædagogiske tiltag kræver derfor også løbende kompetenceudvikling og indledningsvist kan det være væsentligt at identificere lokale behov for *kompetenceudvikling* og træning.

Kompetenceudvikling spiller typisk en dobbeltrolle i implementeringen af nye pædagogiske tiltag. Det direkte formål med kompetenceudviklingen er naturligvis, at ledere og medarbejdere skal tilegne sig ny viden og nye pædagogiske færdigheder, som er vigtige i den nye pædagogiske praksis. Det handler altså om at lære ledere og medarbejdere nye måder at gøre tingene på. Et andet afledt formål er imidlertid at give ledere og medarbejdere en tro på, at de kan gennemføre det nye pædagogiske tiltag og at det nytter. Ifølge psykologiske teorier vil personer være bedst i stand til at gennemføre en ønsket forandring, hvis de kan se meningen med forandringen og har stor tro på, at de både har evnerne til at gennemføre forandringen og indflydelse på, om forandringen bliver gennemført³⁶.

I samme boldgade nævner en del pædagogiske konsulenter det som en barriere for implementeringen, at medarbejderne ikke er motiverede for at arbejde med det nye pædagogiske tiltag eller oplever, at det nye pædagogiske tiltag indskrænker deres autonomi. Udover manglende oplevelse af mening med en given forandring og manglende tro på at kunne gennemføre en given forandring, er forventninger om negative (personlige) konsekvenser af en given forandring, en væsentlig årsag til modstand imod forandring³⁷. Man må derfor forvente modstand imod implementeringen af et nyt pædagogisk tiltag fra medarbejdere eller ledere, der mener, at tiltaget vil reducere eksempelvis deres jobtilfredshed, jobsikkerhed, karrieremuligheder, indflydelse, autonomi eller prestige. Det er vigtigt at håndtere en sådan modstand i forbindelse med kompetenceudviklingen.

Endelig peger mange pædagogiske konsulenter på, at leder- og medarbejderudskiftning påvirker implementeringen af nye pædagogiske tiltag. Det er ikke tilstrækkeligt, at man én gang sørger for den nødvendige kompetenceudvikling i kommunens dagtilbud, når man vil implementere et nyt pædagogisk tiltag. Efter et stykke tid vil en væsentlig del af medarbejderstaben være udskiftet i mange dagtilbud og centrale nøglepersoner kan være udskiftet. Der er derfor behov for løbende kompetenceudvikling og for at gøre det nye pædagogiske tiltag til en del af introduktionen af nye medarbejdere.

IMPLEMENTERING AF INDSATSER

I denne afgørende fase skal den valgte indsats implementeres som intenderet og det helt centrale spørgsmål er derfor: *Hvordan understøttes løbende implementering af indsatsen, så den kan gennemføres med høj kvalitet?* Nøgleordet for denne fase er *gennemførelse*.

De væsentligste pointer for implementering af effektive indsatser fra undersøgelserne er de følgende:

Monitorering og evaluering vil styrke implementeringen

Som nævnt ovenfor tyder spørgeskemaundersøgelsen blandt dagtilbudsejerne på, at forvaltningerne generelt har stor opmærksomhed på implementering af indsatser, både ved at uddanne personale og ved at udpege personer i forvaltningen til at følge op på implementeringen. Mere end halvdelen af alle kommuner skriver, at de uddanner ledere til at understøtte implementering, og at der er udpeget centrale personer i dagtilbuddene, som har ansvar for implementeringen. Mange pædagogiske konsulenter i undersøgelsen oplever modsat en manglende evaluering og dialog omkring implementering af indsatsen er en afgørende barriere for implementering af høj kvalitet. Samtidigt peger de pædagogiske konsulenter blandt andet på manglende motivation hos medarbejderne til at arbejde med de nye indsatser.

³⁶ Se note 34.

³⁷ Se note 33.

Dette kunne pege på, at de allerede igangsatte implementeringsstrategier ikke er konkrete nok, og at der er et yderligere behov for løbende monitorering.

En aktiv strategi, som fremgår af implementeringsmodellen, er at monitorere implementeringsprocessen for løbende at være i stand til at fange uhensigtsmæssigheder i organisation eller processer og for så hurtigt som muligt at kunne tilbyde hjælp, enten af pædagogisk eller praktisk karakter. Dannelsen af et implementeringsteam med repræsentanter fra forvaltning, dagtilbudsledere og personale kan være et effektivt redskab både til løbende justeringer og til at synliggøre en organisatorisk prioritet samt fastholdelsen af ledelsens engagement og ledelsesunderstøttelse af implementeringsprocessen.

Derudover kan en monitorering af implementeringen også ske i form af regelmæssige feedback- og sparringssamtaler mellem forvaltning og dagtilbudsleder. Disse samtaler kan med fordel tage udgangspunkt i datarapporter, der følger og dokumenterer implementeringen af indsatsen i det lokale dagtilbud. Datarapporterne kan fx tage udgangspunkt i implementeringsspørgeskemaer som udfyldes af medarbejderne og suppleres med rapportering fra interne evalueringer (se nedenfor).

Praksisrefleksion kan højne kvaliteten i implementeringen

Tilbagemeldingerne fra de pædagogiske konsulenter kan også pege på et behov for understøttelse af den mere praksisnære implementering, og her peger implementeringsmodellen på værdien af data som grundlag for refleksion og evaluering.

En effektiv strategi er fx oprettelsen af refleksionsteams, hvor medarbejdere (og ledere) reflekterer over deres egen praksis i forhold til det nye pædagogiske tiltag og drøfter, hvad der er svært, og hvordan implementeringen kan forbedres. Arbejdet i refleksionsteams bør også tage udgangspunkt i datarapporter baseret på implementeringsspørgeskemaer og vurderinger af børnenes udbytte, som udfyldes af medarbejderne. Dette kan suppleres med observationer og egne praksiserfaringer.

Netop brug af data om implementering – både gennemførelsesgrad, kvalitet og udbytte for målgruppen – er en af de implementeringsstrategier, der indgår i flest implementeringsmodeller. Sådanne data kan også – udover at anvendes direkte ind i praksisrefleksioner – spille en afgørende rolle i kommunens monitorering af implementeringen, også i en dansk pædagogisk kontekst.³⁸

Den styrkede pædagogiske læreplan indeholder desuden et krav om en styrket evalueringskultur, hvor personalets refleksion over egen praksis fremhæves som en væsentlig metode til løbende, pædagogisk udvikling. Den styrkede evaluerings- og refleksionskultur kan dermed dels blive en drivkraft for dagtilbuddets

implementering af pædagogiske indsatser, og dels være med til at skabe sammenhæng mellem indsatser, idet dagtilbudsledere og pædagogisk personale vil kunne se en sammenhæng mellem den lovpligtige læreplan og den nye indsats.

FASTHOLDELSE AF INDSATSER

Denne sidste fase i implementeringsmodellen handler om at fastholde og udvide implementering af indsatsen med høj kvalitet. Centrale spørgsmål her er: *Hvad kan læres af implementering af indsatsen, som kan forbedre det videre arbejde med indsatsen, og hvordan fastholdes fokus på implementering af indsatsen med høj kvalitet?* Nøgleordet her er *opfølgning* med henblik på at fastholde og udvide implementeringen af konkrete indsatser med høj kvalitet.

Der mangler viden og redskaber til fastholdelse af tiltag

Det fremgår af undersøgelsen, at mange dagtilbudsledere ifølge de pædagogiske konsulenter mangler viden om, hvordan nye tiltag fastholdes og forankres i eksisterende praksis, og mangler redskaber til at følge op på implementeringen og tydeliggøre resultater af det nye tiltag over for medarbejderne. Dette peger muligvis tilbage til den indledende pointe i denne diskussion, nemlig, at et vilkår i mange danske dagtilbud er, at der hyppigt skal implementeres nye tiltag eller indsatsområder. Det kan derfor være svært at fastholde fokus på opfølgning og forankring af eksisterende indsatser, når der samtidig er krav om at igangsætte implementering af nye tiltag.

Generelt fortæller undersøgelseerne ikke meget med hensyn til fastholdelse af implementering af indsatser og det bør derfor også være et væsentligt fokus fremover.

³⁸ Se note 26

Konklusion

En grundlæggende præmis for denne rapport har været, at der er et behov for at kvalificere den pædagogiske indsats for børn i Danmark, da for mange børn ikke får de bedste muligheder for at udvikle sig optimalt tidligt i barndommen med negative konsekvenser for deres trivsel, udvikling og læring både på den korte og den lange bane. Det vil derfor være til gavn for danske børn, når kommuner og dagtilbud vælger at implementere systematiske pædagogiske indsatser, der passer til de aktuelle behov og som har en dokumenteret positiv effekt for børns trivsel, udvikling og læring.

Rapportens formål er at undersøge, hvor vi er i Danmark med hensyn til optag og implementeringen af systematiske pædagogiske indsatser med det overordnede mål at kvalificere udbredelse og implementering af effektive indsatser i danske dagtilbud. For at kontekstualisere resultaterne og pege på effektive veje fremad, har vi syntetiseret en omfattende viden fra implementeringsvidenskaben til en implementeringsmodel, der er velegnet til at anvende inden for dagtilbudsområdet i en dansk kontekst, men som i princippet kan anvendes inden for flere offentlige områder. Implementeringsmodellen er samtidigt udviklet så den fremadrettet kan anvendes som en let tilgængelig guide, der indeholder et katalog af strategier, der kan understøtte forskellige faser af implementeringsprocessen i kommunerne og dagtilbuddene.

Med hensyn til optag af systematiske pædagogiske indsatser viser undersøgelsen blandt forvaltningschefer, at næsten to-tredjedele af kommunerne arbejder med systematiske pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet, som ikke er obligatoriske på nationalt plan. Det betyder så omvendt også, at over en tredjedel af kommunerne ikke arbejder med systematiske pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet. Der er derfor helt sikkert et betydeligt potentiale for at udbrede effektive indsatser på dagtilbudsområdet mere, men også for at gøre implementeringen af allerede anvendte indsatser mere effektiv.

En af de primære årsager til, at systematiske pædagogiske indsatser ikke er mere udbredte i Danmark, er formentlig, at der er ganske få veldokumenterede pædagogiske indsatser at vælge imellem. Det fremgår af det vidensoverblik over indsatser i Danmark, der er blevet udarbejdet parallelt med denne undersøgelse³⁹. Denne rapport er altså udarbejdet i en tid, hvor udbredelsen

af pædagogiske indsatser med dokumenteret effekt på børns udvikling fortsat er i sin spæde begyndelse i Danmark.

Som det fremgår af rapporten, viser undersøgelsen blandt pædagogiske konsulenter, at der dog også er væsentlige barrierer for udbredelsen af effektive indsatser på efterspørgselssiden, som kræver en aktiv indsats. Med udgangspunkt i den udarbejdede implementeringsmodel er det muligt at pege på en række forhold på forskellige niveauer, der kan understøtte optag og implementering af effektive pædagogiske indsatser i dagtilbud.

Nationale aktører kan medvirke til at øge efterspørgslen efter effektive indsatser ved at formidle systematisk viden om effektive pædagogiske indsatser, der gør det muligt for lokale aktører at sammenligne effekter af forskellige indsatser og vurdere, hvilke indsatser, der imødekommer de lokale behov bedst. De kan også give kommunerne incitamenter til at anvende de tiltag og indsatser, der ifølge forskning har de bedste effekter for børns trivsel, udvikling og læring ved bl.a. at opfordre til at anvende effektive indsatser i lovgivning mm. og ved at stille ressourcer til rådighed, der understøtter optag af effektive pædagogiske indsatser. I optaget af effektive indsatser kan de kommunale forvaltninger anvende nationale og lokale data til at identificere de vigtigste udfordringer og behov, som de pædagogiske indsatser kan være med til at løse, og på den måde udvikle en lokal begrundelse, der kan styrke medarbejdernes motivation og følelse af ejerskab. Beslutningen om at indføre en systematisk pædagogisk indsats i kommunens dagtilbud er imidlertid kun det første vigtige skridt. Som rapporten også viser, er der herefter en lang række barrierer, der kan stå i vejen for implementeringen eller reducere udbyttet af indsatsen. Det skyldes, at implementering af komplekse indsatser er en vanskelig disciplin, og at den forskningsbaserede viden om implementeringsprocesser endnu er forholdsvis begrænset. Men selvom implementering af indsatser sjældent forløber helt problemfrit, er der ingen grund til at fortvivle. Med en opmærksomhed på de potentielle barrierer er der mulighed for at navigere igennem vanskeligt farvand.

Under implementeringen af systematiske indsatser er det ifølge rapporten særligt forhold, der relaterer sig til medarbejdere, der udgør de største barrierer. Inden en ny pædagogisk indsats implementeres, er det derfor væsentligt at analysere medarbej-

³⁹ Bleses, D., Laursen, N., Christensen, M. & Horn, N. T. (2021). Danske effektundersøgelser af indsatser i dagtilbud: hvad ved vi, og hvad kan vi bruge det til? Vidensoverblik til kommuner og dagtilbud. Rapport udgivet af TrygFondens Børneforskningscenter.

dernes parathed og organisationens kapacitet til at gennemføre forandringen. Derved får man et grundlag for at planlægge de mange forhold, som implementeringsprocessen skal tage højde for, fx at sikre en oplevelse af relevans og ejerskab blandt både medarbejdere og ledere, at kommunikere tydeligt og hensigtsmæssigt omkring det nye tiltag, at skabe rolleklarhed og at sørge for den nødvendige kompetenceudvikling.

En anden gennemgående pointe fra undersøgelsen, og fra implementeringslitteraturen i det hele taget, er behovet for løbende opfølgning, der understøtter refleksion over implementering af indsatser i form af databaseret feedback- og sparring, både mellem forvaltning og ledere, og mellem ledere og medarbejdere. En løbende monitorering og refleksion gør det muligt at følge og tilpasse infrastruktur og læringsklima, så de understøtter implementering af høj kvalitet. Man bliver heller ikke færdig med at implementere en pædagogisk indsats. Det kan være vanskeligt at fastholde dette fokus i organisationen, når der samtidigt er krav om at igangsætte implementering af nye tiltag, og det kræver løbende evaluering og tilpasning.

Dette fører samtidig frem til undersøgelsens sidste hovedpointe. Selvom vi som nævnt mener, at det er til gavn for danske børn, når dagtilbud implementerer systematiske og veldokumenterede pædagogiske indsatser, er det vigtigt, at hver kommune vælger nogle få relevante indsatser på dagtilbudsområdet, som bedst matcher de lokale behov og udfordringer. Til gengæld bør de valgte indsatser prioriteres højt ledelses- og ressourcemæssigt, og fokus skal fastholdes over en længere periode. Ifølge undersøgelsen er det kun 28 procent af kommunerne, som har givet ekstra ressourcer til dagtilbuddene til at understøtte implementeringen af en konkret pædagogisk indsats. Der er derfor formentlig brug for en stærkere erkendelse af, at implementering af nye tiltag kræver både tid og ressourcer.

Når vi som i denne undersøgelse afdækker barrierer for optag og implementering af pædagogiske indsatser, er der en risiko for, at man får øje på et kæmpe bjerg af forhindringer. Vi mener imidlertid, at der er grund til at se lyst på mulighederne for at udbrede brugen af effektive pædagogiske indsatser mere i de kommende år. Udbuddet af pædagogiske indsatser med dokumenteret effekt på børns udvikling er som nævnt endnu begrænset i Danmark, men danske forskere arbejder på at udvikle og afprøve nye pædagogiske indsatser, så udvalget af effektive indsatser forhåbentlig stiger i de kommende år. Nationale og kommunale politikere landet over er optagede af udfordringer med socialt udsatte børn, børn med svage sociale kompetencer og børn med svage sproglige kompetencer. Der skal derfor også nok være en efterspørgsel efter effektive indsatser. Endelig har vi i Danmark en forholdsvis veluddannet dagtilbudssektor, som er kvalificeret til at tage nye effektive indsatser til sig. Så hvis alle aktører inden for feltet arbejder sammen om at videreudvikle dagtilbud af høj kvalitet, rummer det et stort potentiale for at øge brugen af effektive indsatser og dermed forbedre danske børns udviklingsmuligheder og trivsel.

Et vigtigt skridt til at skubbe udviklingen i den ønskede retning kunne være et nyt partnerskab mellem ministerier, andre aktører og forskere hvis overordnede formål var at skubbe på udvikling og formidling af effektive indsatser, der løser samfundsmæssige udfordringer, og hvordan implementeringen af sådanne indsatser bedst kan støttes. Den udviklede implementeringsmodel vil være et godt udgangspunkt for såvel en strategisk udvikling af brugen af effektive indsatser som lokal implementering af indsatser.



Appendiks

Tabel A 1. Oversigt over implementeringsmodeller der er anvendt i udvikling af implementeringsmodellen

IMPLEMENTERINGSMODELLER	FORFATTER	KILDE	HOVEDOMRÅDE	TYPE	FASER DER ISÆR BESKRIVES ³⁹
<i>Getting it Right: Using Implementation Research to Improve Outcomes in Early Care and Education</i>	Lessard et al. (2017)	Implementation Science	Sundhed	Konceptuel model	3, 4
<i>Active Implementation Framework</i>	Fixen et al. (2005)	Birken et al.	Forskellige områder	Konceptuel model	2, 3, 4, 5
<i>Behaviour Change Wheel</i>	Mangurian et al. (2017)	Birken et al.	Sundhed	Konceptuel model	3
<i>Competing Values Framework</i>	Quin & Rohrbaugh, 1893	Håndsgøning	Sundhed	Konceptuel model	2, 3, 4
<i>Conceptual Framework for Organizational Readiness to Implement Nutrition and Physical Activity Programs in ECE Settings</i>	Sharma et al. (2014)	Dagtilbudssøgning	Dagtilbud	Konceptuel model	2
<i>A conceptual framework for studying the sources of variation in program effects</i>	Weiss et al. (2014)	Dagtilbudssøgning	Dagtilbud	Konceptuel model	3, 4
<i>Consolidated Framework For Implementation</i>	Damschroeder et al. (2009)	Birken et al.	Sundhed	Konceptuel model	(1), 2, 3, 4
<i>Context and Implementation of Complex Interventions (CICI) framework</i>	Pfadenhauer et al. (2017)	Implementation Science	Sundhed	Procesmodel	(1), 2, 3, 4, 5
<i>Diffusion of Innovation</i>	Rogers (2002) Greenhalgh (2004)	Birken et al.	Ikke specifikt	Konceptuel model	(1), 2, 3
<i>Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS framework)</i>	Arons et al. (2011)	Birken et al.	Offentlig sektor (socialområdet)	Hybrid: Procesmodel og konceptuel model	2, 3, 4, 5
<i>Implementation Drivers Framework</i>	Kaye et al. (2012)	Birken et al.	Socialområdet	Konceptuel model	2, 3, 4
<i>An Integrated Stage-Based Framework for Implementation of Early Childhood Programs and Systems</i>	Metz et al. (2015)	Dagtilbudssøgning	Dagtilbud	Procesmodel	2, 3, 4
<i>Knowledge to Action</i>	Wilson et al. (2011)	Birken et al.	Sundhed	Konceptuel model	
<i>Multilevel Implementation Quality Framework</i>	Domitrovich et al. (2008)	ECE search	Skoler	Konceptuel model	3, 4
<i>Normalization Process Model</i>	May et al. (2009)	Birken et al.	Ikke specifikt	Konceptuel model	3
<i>Organizational Theory of Implementation of Innovations</i>	Helfrich et al (2008)	Birken et al.	Sundhed	Konceptuel model	2, 3, 4
<i>Proctor's Implementation Outcomes</i>	Proctor et al. (2011)	Birken et al.	Sundhed	Evalueringsmodel	2, 3, 4, 5
<i>Reach Effectiveness Adoption Implementation Maintenance (Reaim) Framework</i>	Glasgow et al. (1999)	Birken et al.	Sundhed	Evalueringsmodel	1, 4, 5
<i>Sustained Implementation of Evidence-based Programs in Disadvantaged Communities: A Conceptual Framework of Supporting Factor</i>	Hodge et al. (2016)	Håndsgøning	Uklart	Konceptuel model	1, 2, 3, 4
<i>Theoretical Domains Framework</i>	Cane et al. (2012)	Birken et al.	Sundhed	Konceptuel model	2, 3
<i>Theory of Planned Behaviour</i>	Ajzen (1991)	Birken et al.	Ikke specifikt	Konceptuel model	2
<i>Quality Implementation Framework</i>	Meyers et al. (2012)	Håndsgøning	Sundhed	Procesmodel	2, 3, 4

³⁹ For konceptuelle modeller er referencerne til faser der beskrives mindre entydig.

- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38, 4-23.
- Fagan, A. A., Bumbarger, B. K., Barth, R. P., Bradshaw, C. P., Cooper, B. R., Supplee, L. H., & Walker, D. K. (2019). "Scaling up Evidence-Based Interventions in US Public Systems to Prevent Behavioral Health Problems: Challenges and Opportunities", *Prevention Science*, 20, 1147-1168.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211.
- Cane, J., O'Connor, D., & Michie, S. (2012). Validation of the theoretical domains framework for use in behaviour change and implementation research. *Implementation Science*, 7, 37.
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4, 1-15.
- Domitrovich, C. E., Bradshaw, C. P., Poduska, J. M., Hoagwood, K., Buckley, J. A., Olin, S., . . . Ialongo, N. S. (2008). Maximizing the implementation quality of evidence-based preventive interventions in schools: A conceptual framework. *Advances in School Mental Health Promotion*, 1, 6-28.
- Fixsen, D. L., & Blase, K. A. (2020). Active implementation frameworks. In *Handbook on Implementation Science*: Edward Elgar Publishing.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).
- Glasgow, R. E., Vogt, T. M., & Boles, S. M. (1999). Evaluating the public health impact of health promotion interventions: The RE-AIM framework. *American Journal of Public Health*, 89, 1322-1327.
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2, 13.
- Hodge, L. M., & Turner, K. M. (2016). Sustained implementation of evidence-based programs in disadvantaged communities: A conceptual framework of supporting factors. *American journal of community psychology*, 58, 192-210.
- Kaye, S., DePanfilis, D., Bright, C. L., & Fisher, C. (2012). Applying implementation drivers to child welfare systems change: Examples from the field. *Journal of Public Child Welfare*, 6, 512-530.
- Lessard, L., Michalowski, W., Fung-Kee-Fung, M., Jones, L., & Grudniewicz, A. (2017). Architectural frameworks: defining the structures for implementing learning health systems. *Implementation Science*, 12, 78.
- Mangurian, C., Niu, G. C., Schillinger, D., Newcomer, J. W., Dilley, J., & Handley, M. A. (2017). Utilization of the Behavior Change Wheel framework to develop a model to improve cardiometabolic screening for people with severe mental illness. *Implementation Science*, 12, 134.
- May, C., & Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: an outline of normalization process theory. *Sociology*, 43, 535-554.
- Metz, A., Naoom, S., Halle, T., & Bartley, L. (2015). An integrated stage-based framework for implementation of early childhood programs and systems (OPRE Research Brief OPRE 201548). Washington, DC: Office of Planning, Research and Evaluation, Administration for Children and Families, US Department of Health and Human Services.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American journal of community psychology*, 50, 462-480.
- Michie, S., Johnston, M., Abraham, C., Lawton, R., Parker, D., & Walker, A. (2005). Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: a consensus approach. *BMJ Quality & Safety*, 14, 26-33.
- Ogden, T. & Fixsen, D. L. (2014). Implementation science: A brief overview and a look ahead. In D. L. Fixsen & T. Odgen (Eds.), *Implementation research, practice, and policy* (pp. 4-11). Hogrefe.
- Pfadenhauer, L. M., Gerhardus, A., Mozygemba, K., Lysdahl, K. B., Booth, A., Hofmann, B., . . . Brereton, L. (2017). Making sense of complexity in context and implementation: the Context and Implementation of Complex Interventions (CICI) framework. *Implementation Science*, 12, 21.
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., . . . Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38, 65-76.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive behaviors*, 27, 989-993.
- Sharma, S. V., Upadhyaya, M., Schober, D. J., & Byrd-Williams, C. (2014). Peer reviewed: A conceptual framework for organizational readiness to implement nutrition and physical activity programs in early childhood education settings. *Preventing chronic disease*, 11.
- Simpson, D. D. (2002). A conceptual framework for transferring research to practice. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 171-182.

Tabel A 2. Oversigt over detaljeret implementeringsguide

	OPTAG (1)	VURDERING AF PARATHED (2)	OPBYGNING AF KAPACITET (3)	MPLEMENTERING (4)	FASTHOLDELSE (5)
	Udforskning	Forberedelse	Ejerskab	Gennemførelse	Opfølgning
	Udvælge og tilpasse effektive indsatser som passer til behov	Vurdere parathed på hvert implementeringsniveau og identificere drivkræfter og barrierer	Bygge en bæredygtig infrastruktur op, der støtter implementering af indsatsen	Opnå brug af indsatsen som intenderet på individuelt og organisationsniveau	Fastholde og udvide implementering af indsats med høj kvalitet
IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER					
NATIONALT NIVEAU					
<i>National prioritet</i>	Identificere eksterne politiske incitamenter for optag af effektive indsatser				Fortsætte med politiske incitamenter for optag af effektive indsatser
<i>Politik/lovgivning</i>	Fokusere opmærksomhed på hvordan effektive indsatser kan løse vigtige samfundsmæssige udfordringer	Tydeliggøre overensstemmelsen mellem effektive indsatser og nationale politikker og lovgivning			Modificere national politik og lovgivning baseret på resultater af implementering af effektive indsatser
<i>Ressourcer</i>			Stille ressourcer til rådighed for at udvikle kapacitetsopbygning	Stille ressourcer til rådighed til at understøtte kvalitetsimplementering	Stille ressourcer til rådighed til fortsat at understøtte og udvide kvalitetsimplementering
<i>Opbygning af partnerskaber</i>	Opbygge partnerskaber omkring effektive indsatser, der involverer centrale aktører		Opbygge tværorganisatoriske partnerskaber, som fx interessegrupper og professionelle organisationer, til at fremme implementering	Bringe tværorganisatoriske netværk sammen for at understøtte implementering	Fastholde partnerskaber for at fremme bredere implementering og understøtte integration med andre indsatser
<i>Kommunikation</i>	Fremme og formidle effektive indsatser, der imødekommer organisationers og enkeltpersoners behov gennem videnscentre, portaler osv. for at dele viden om, hvad andre organisationer laver og opnår	Formidle viden om drivkræfter og barrierer for implementering	Indsamle og gøre viden tilgængelig om kapacitetsopbygning til at understøtte implementering	Indsamle og gøre viden tilgængelig om understøttelse af implementering	Formidle resultater af implementering af effektive indsatser
ORGANISATION (KOMMUNER)					
<i>Organisatorisk prioritet</i>	Identificere og vælge effektive indsatser, der opfylder lokale behov og er i overensstemmelse med lokal politik	Udvikle en lokal begrundelse for implementering af effektive indsatser	Effektivt kommunikere begrundelse og prioritet af effektive indsatser i lokale organisationer ved hjælp af passende stil, billedsprog og metaforer	Opretholde organisatorisk prioritet for implementering af effektive indsatser	Monitorere sammenhæng med organisatoriske prioriteter og lokale behov, og fortsætte effektiv kommunikation og integration af organisatorisk prioritet med andre praksisser, strategier og planer
<i>Lokal indlejring af national politik</i>		Undersøge overensstemmelsen mellem national politik og lokale behov og strukturer			Fortsætte med at monitorere lokale behov og strukturer og deres overensstemmelse med national politik
<i>Infrastruktur</i>		Undersøge den nuværende organisationsstruktur for at afdække, om den passer til effektive indsatser, herunder størrelse, modenhed, formalisering, forskelligartethed, decentralisering, ledelse og nuværende teknisk kapacitet	Tilpasse den organisatoriske struktur og procedurer for at forberede implementering og opbygge den nødvendige tekniske kapacitet	Løbende monitorere og tilpasse organisationsstrukturen for at sikre, at processer og procedurer understøtter implementering af indsatser, og yde den nødvendige tekniske hjælp	Sikre at organisationsstrukturen understøtter vedvarende brug af de effektive indsatser og yder teknisk hjælp

Tabel A 2. Fortsat

	OPTAG (1)	VURDERING AF PARATHED (2)	OPBYGNING AF KAPACITET (3)	IMPLEMENTERING (4)	FASTHOLDELSE (5)
	Udforskning	Forberedelse	Ejerskab	Gennemførelse	Opfølgning
	Udvælge og tilpasse effektive indsatser som passer til behov	Vurdere parathed på hvert implementeringsniveau og identificere drivkræfter og barrierer	Bygge en bæredygtig infrastruktur op, der støtter implementering af indsatsen	Opnå brug af indsatsen som intenderet på individuelt og organisationsniveau	Fastholde og udvide implementering af indsats med høj kvalitet
IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER					
ORGANISATION (KOMMUNER)					
Ressourcer	Forpligte sig til at levere de nødvendige ressourcer til en vellykket implementering af effektive indsatser	Tilvejebringe økonomiske eller humane ressourcer for at udforske parathed til implementering	Stille ressourcer til rådighed for kapacitetsopbygning og infrastruktur	Stille ressourcer til rådighed for at understøtte implementering med høj kvalitet	Stille ressourcer til rådighed for at fastholde implementering og forbedre effektive indsatser baseret på resultater fra fuld implementering
Lederskab		Identificere nuværende ledelsesmæssig forandringskontekst såsom vision, mål og prioriteter og ledelsesmæssige relationer	Fremme kvalitetslederskab med fokus på at fremme kultur og lokale ambassadører	Udvikle og fastholde ledelsesengagement og -understøttelse af implementering	Skabe kontinuitet i ledelsesengagement og -understøttelse af implementering
Implementeringsklima		Identificere implementeringsklimaet inden for organisationen som fx forandringsparathed, sammenlignelighed med eksisterende praksis, prioriteringer, risikovillighed og magtbalance	Tilpasse implementeringsklima for at understøtte implementering	Monitorere implementeringsklima under mikroforsøg og fuld implementering	Fortsætte med at monitorere implementeringsklima
Kompetenceudvikling		Identificere lokale behov for kompetenceudvikling og træning blandt administrativt personale, ledere og personale	Udvikle kompetenceudviklingsforløb og udarbejde modeller for teknisk assistance og supervision af personale	Gennemføre kompetenceudvikling af personale i forhold til mikroforsøg og implementering af effektive indsatser	Gennemføre træning af nye medarbejdere og løbende opfriskningskurser for ledere og personale, der arbejder med de effektive indsatser
Adaptation			Identificere behov for tilpasning af effektive indsatser baseret på mikroforsøg	Tilpasse implementeringen baseret på mikroforsøg	Tilpasse effektive indsatser for at understøtte bredere implementering
Monitoring		Identificere nuværende monitorerings- og feedbacksystemer	Danne implementeringsteams, der udvikler planlægnings-, monitorerings- og feedbacksystemer	Monitorere implementering og give feedback og sparring til ledere og personale baseret på data-rapporter for at forbedre implementeringen	Fortsætte med at monitorere data for at justere den effektive indsats i den grad, det er nødvendigt, og fastholde understøttende feedbackmekanismer
Intern kommunikation		Identificere mekanismer til kommunikation og indflydelse, såsom sociale netværk, fortalere for interventionen og forandringsagenter	Begynde at gøre effektive indsatser til en del af arbejdsrutinerne gennem lokale ambassadører	Engagere tidligere brugere i at kommunikere om implementeringen af interventionen og fortsætte kommunikationen til alle brugere	Fortsat kommunikation af information omkring implementering af effektive indsatser
Ekstern kommunikation		Samarbejde med eksterne aktører for at identificere behov	Udvikle processer for informationsdeling med centrale aktører inklusiv forældre	Dele information om fuld implementering med centrale aktører	Udvikle processer for informationsdeling og tværdisciplinær overvågelse

Tabel A 2. Fortsat

	OPTAG (1)	VURDERING AF PARATHED (2)	OPBYGNING AF KAPACITET (3)	IMPLEMENTERING (4)	FASTHOLDELSE (5)
	Udforskning	Forberedelse	Ejerskab	Gennemførelse	Opfølgning
	Udvælge og tilpasse effektive indsatser som passer til behov	Vurdere parathed på hvert implementeringsniveau og identificere drivkræfter og barrierer	Bygge en bæredygtig infrastruktur op, der støtter implementering af indsatsen	Opnå brug af indsatsen som intenderet på individuelt og organisationsniveau	Fastholde og udvide implementering af indsats med høj kvalitet
IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER					
GRUPPE (DAGTILBUD)					
Infrastruktur		Afdække infrastrukturen i dagtilbuddet for at undersøge overensstemmelse med effektive indsatser	Udvikle infrastrukturen så den understøtter implementering	Monitorere og tilpasse infrastrukturen, så den understøtter implementering	Fort sætte med at monitorere implementeringsklima
Lederskab		Overføre den lokale begrundelse for implementering af effektive indsatser til eksisterende praksis i dagtilbuddet og dagtilbuddets behov	Overføre begrundelse og prioritet af effektive indsatser til den eksisterende praksis i dagtilbuddet	Fastholde prioriteringen af effektive praksisser	Monitorere sammenhængen mellem organisatoriske prioriteter og dagtilbuddets behov og fortsat med at kommunikere prioritering af effektive indsatser og integrere med dagtilbuddets praksis
Implementeringsklima		Identificere nuværende implementeringsklima som fx forandringsparathed, sammenlignelighed med eksisterende praksis, evne til at anerkende, integrere og anvende ny viden, relativ prioritet, incitamenter og belønninger på dagtilbudsniveau	Udvikle normer om forandringsparathed og læring i dagtilbuddet	Fastholde forandringsparathed i praksis	Fort sætte med at monitorere implementeringsklima
Monitorering		Indsamle information, der er vigtig for den lokale understøttelse i dagtilbuddet	Danne praksisreflektionsteams til at understøtte monitorering og feedback og ved at lave en implementeringsplan for effektive indsatser	Reflektere over implementering og børnenes udbytte ved hjælp af datarapporter og egne praksiserfaringer og give feedback til personalet	Fort sætte med at reflektere over implementering og børnenes udbytte ved hjælp af datarapporter og egne praksiserfaringer for at understøtte implementering med høj kvalitet
Kommunikation		Identificere interne sociale netværk og kommunikationsmønstre, kollegial support og metoder til videndeling	Styrke den interne kommunikation	Fastholde intern kommunikation	Fastholde intern kommunikation

Tabel A 2. Fortsat

OPTAG (1)	VURDERING AF PARATHED (2)	OPBYGNING AF KAPACITET (3)	IMPLEMENTERING (4)	FASTHOLDELSE (5)	
Udforskning	Forberedelse	Ejerskab	Gennemførelse	Opfølgning	
Udvælge og tilpasse effektive indsatser som passer til behov	Vurdere parathed på hvert implementeringsniveau og identificere drivkræfter og barrierer	Bygge en bæredygtig infrastruktur op, der støtter implementering af indsatsen	Opnå brug af indsatsen som intenderet på individuelt og organisationsniveau	Fastholde og udvide implementering af indsats med høj kvalitet	
IMPLEMENTERINGSSTRATEGIER					
PERSONALE					
		Deltage i parathedsvurdering Indgå i dialog om parathed	Deltage i kompetenceudvikling kapacitetsopbyggende aktiviteter Deltage i andre kapacitetsopbyggende aktiviteter	Implementere effektive indsatser og løbende bidrage til viden om implementering og deltage i praksisrefleksioner	Fastholde implementering og bidrage med viden om implementering og børnenes udbytte
FORSKNING					
		Udvikle og forbedre spørgeskemaer om forandringsparathed	Udvikle specifikke planlægningsredskaber	Undersøge effekter af effektive indsatser samlet set og for specifikke grupper af børn	Analysere prædiktorer for fastholdelse på forskellige niveauer fra organisation til individuelt niveau
		Identificere tiltag, som kan fremme forandringsparathed for implementering på forskellige niveauer	Udvikle redskaber til at understøtte implementering	Undersøge, hvad der fremmer en effektiv implementering af effektive indsatser	Analysere implementering på tværs af forskellige kontekster Videreudvikle og udvikle nye effektive indsatser



TRYGFONDENS BØRNEFORSKNINGSCENTER

Aarhus Universitet
School of Business and Social Sciences
Institut for Økonomi

Fuglesangs Allé 4
8210 Aarhus V

E-mail: oekonomi@au.dk
Tlf.: 8716 5372