



**Roskilde Universitet**

---

**Den komplekse kompetenceudvikling - *et indblik i fagpersoners oplevelser og erfaringer med pædagogisk kompetenceudvikling***



**Kandidatspeciale - Pædagogik & Uddannelsesstudier**

Udarbejdet af Frederik Langer & Sandra Thostrup

Vejleder: Steen Baagøe Nielsen

Afleveret den: 1. juni 2022

Antal anslag: 167309

## *Abstract*

This report examines how competency development is experienced and understood on the different levels present in Hørsholm Kommune. Furthermore we examine what working day challenges and problematics the individual pedagogical employee experiences related to competency development.

The report is first and foremost a result of our own interest in the Danish pedagogical field. Secondly, the introduction to this report establishes that day care facilities all over the country will face serious challenges in the years to come. That is mostly due to the fact that less and less people educate themselves within the pedagogical field, whether it be as a pedagogue or a pedagogical assistant. There will simultaneously be an increase in children.

The methods used to examine our research questions are mostly related to empirical research. In order to understand the given challenges and problems of the individual employee we have conducted several interviews, in which we have had a mostly loose approach. It was important for us to let the interlocutor join the interview, and in general to make our interviewees regard the situation as less of an interview, and more of a conversation. We have been aware of situations that we did not suspect, but could be important in answering our research questions. Therefore we have explicitly asked our interlocutors to clarify or elaborate on certain points, which could have an analytic value to this report.

The report concludes through a thorough analysis of our empirical data, that competency development is a complex matter, and that understanding it is not straightforward. We have found several different understandings of competency development. Differences both observable from the municipality's understanding to the understanding of the pædagogmedhjælper, which points to the fact that the matter is highly complexified. We understand these differences in the light of our theoretical framework. We can also conclude, and discuss, that there is a need for rethinking competency development in a broader view than ever before, if the municipality is to succeed in the aforementioned challenges.

<b>1.0 Indledning</b>	<b>5</b>
<b>2.0 Problemfelt</b>	<b>6</b>
2.1 Problemformulering	9
<b>3.0 Videnskabsteoretisk grundlag og metodologiske overvejelser</b>	<b>9</b>
<b>4.0 Teoretisk grundlag</b>	<b>13</b>
4.1 Modernisering af den offentlige sektor og nye kompetencekrav	14
4.2 Læring i den offentlige sektor	16
4.3 Institutionen som organisation	18
4.5 Præstationsamfundet - en samfundsmæssig realitet	20
<b>5.0 Metode</b>	<b>23</b>
5.1 Undersøgellesdesign	23
5.2 Adgang til feltet	24
5.3 Kvalitativ metode	25
5.3.1 Metodiske overvejelser	25
5.3.2 Interview	26
5.3.3 Interviewguide	27
5.3.4 Semistrukturerede interview	28
5.4 Ethiske overvejelser	30
<b>6.0 Præsentation af Hørsholm Kommune</b>	<b>31</b>
6.1 Præsentation af undersøgelsens interviewpersoner	31
6.1.1 Præsentation af personalechefen	32
6.1.2 Præsentation af den pædagogisk konsulent	32
6.1.3 Præsentation af Ole, daginstitutionsleder	33
6.1.4 Lisbeth, pædagogisk assistent	33
6.1.5 Liane, pædagogmedhjælper	33
6.1.6 Inge, pædagog	34
<b>7.0 Analyse</b>	<b>34</b>
7.1 Forskellige kompetenceforståelser og deres legitimitet	35
7.1.1 Kompetenceudvikling ud fra et ledelsesperspektiv	35
7.1.2 Høj kvalitet i dagtilbud	38
7.1.3 Kompetenceudvikling fra et ledelsesperspektiv fra daginstitutionen	41
7.1.4 Kompetenceforståelser blandt det pædagogiske personale	43
7.1.5 Delkonklusion	47

7.2 Udmøntning af kompetenceudvikling	48
7.2.1 Medarbejdernes oplevelser af kompetenceudviklingsforløbet	48
7.2.2 Udfordringer ved udmøntning af kompetenceudvikling fra et ledelsesperspektiv	49
7.2.3 Delkonklusion	53
7.3 Oplevelser og udfordringer ved kompetenceudvikling	55
7.3.1 Hvad fordrer en god kompetenceudvikling hos det pædagogiske personale?	55
7.3.2 Kompetenceudvikling og læring i hverdagspraksis	58
7.3.3 Udfordringer ved adgangen til kompetenceudvikling	60
7.3.4 Delkonklusion	62
7.4 Hvordan påvirker kompetenceudvikling medarbejderen?	64
7.4.1 Delkonklusion	66
<b>8.0 Konklusion</b>	<b>67</b>
<b>9.0 Diskussion</b>	<b>69</b>
<b>10.0 Perspektivering</b>	<b>72</b>
<b>11.0 Litteraturliste</b>	<b>73</b>
<b>12.0 Bilag</b>	<b>76</b>
12.1 Bilag 1 - Interviewguides	76
12.2 Bilag 2 - Transskription af interview med personalechefen	76
12.3 Bilag 3 - Transskription af interview med daginstitutionsleder	76
12.4 Bilag 4 - Transskription af interview med pædagogisk konsulent	76
12.5 Bilag 5 - Transskription af interview med Inge	76
12.6 Bilag 6 - Transskription af interview med Liane	76
12.7 Bilag 7 - Transskription af interview med Lisbeth	76

## 1.0 Indledning

Pædagoger på dagtilbudsområdet oplever et stort fagligt udbytte af deres efteruddannelse. Over 90 % af de adspurgte pædagoger oplever, at deres efteruddannelse har medført, at de har fået flere redskaber til at finde løsninger på arbejdsrelaterede problemer, og at de træffer beslutninger ud fra en større faglighed (Dea, 2022, s. 4).

Således sammenfattes en af hovedkonklusionerne i en rapport udarbejdet af Tænketanken Dea med overskriften “Pædagogerne får størst udbytte af efteruddannelse” (2022), som omhandler efter- og videreuddannelse af pædagogisk personale ansat på dagtilbudsområdet. Rapporten viser, at til trods for det store faglige udbytte, som pædagogerne oplever, sker der et faldende brug af formel efteruddannelse (Dea, 2022, s. 6). Rapporten “Faglig kompetenceudvikling i dagtilbud” (2018) af Danmarks Evalueringsinstitut, påpeger, at de største barrierer for deltagelse af pædagogisk personale i daginstitutioner, dagtilbudsledere og dagplejepædagoger i faglig kompetenceudvikling er, “at kompetenceudvikling er dyrt, at efteruddannelsen foregår i arbejdstiden, og at der ikke er kollegaer nok til at tage over imens” (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018, s. 7).

Vi har en forståelse for, at kompetenceudvikling, eksempelvis efteruddannelse, kan være en måde hvorpå, man kan understøtte, at de rette kompetencer findes i daginstitutionerne. Kompetenceudvikling kan dermed bidrage til at opnå den nyeste viden samt opnå en bevidsthed om nye krav på det pædagogiske område. Ifølge Tænketanken Dea kan efteruddannelse være en del af svaret på, hvordan flere pædagoger kan rekrutteres og fastholdes (Dea, 2022, s. 3).

Formålet med denne rapport er dermed at belyse, hvordan udfordringer i forbindelse med kompetenceudvikling på daginstitutionsoområdet kommer til udtryk. Ud fra subjektive oplevelser, som relaterer sig til hverdagspraksis, vil fokus i denne rapport være på den enkeltes oplevelse af mening, indhold og læring i henhold til kompetenceudvikling, som ses knyttet til dennes erfaring. Vi vil tillige undersøge, hvordan kompetenceudvikling udmøntes i praksis på daginstitutionsoområdet for at få en indsigt i det begrebsapparat, som præger kommunale strukturer.

## 2.0 Problemfelt

Det pædagogiske felt står i disse år over for nogle af fagets største udfordringer. Faktisk har udfordringerne været så store, det offentlige pres så tungt, at der fra politisk side er blevet reageret med milliardbeløb og lovgivning om minimumsnormeringer i landets daginstitutioner (Nye tal bekymrer, 2022). Minimumsnormeringerne i daginstitutioner træder lovmæssigt i kraft i 2024. Det er efterhånden mere reglen end undtagelsen, at institutioner landet over har en ligelig fordeling mellem faglært og ufaglært pædagogisk personale, og at personaletimerne er fordelt således, at hver tredje pædagogisk personale i daginstitutioners åbningstimer er ufaglært (Danmarks Evalueringsinstitut, 2020, s. 5). Dette kan skyldes, at færre og færre ønsker at uddanne sig som pædagoger. I 2021 slog pædagogfaget en kedelig rekord, da der var rekordfå ansøgere til uddannelsen: 4781. Antallet af ansøgere er siden 2016 faldet med 10 % (Rekordlavt antal nye studerende kan forværre pædagogmangel, 2022). Det må siges at være et problem, da Danmark i lyset af førnævnte fremtidige minimumsnormeringer forventer at mangle 14.600 (ca. 15 %) flere pædagoger frem mod 2030. Derudover viser den demografiske udvikling, at antallet af 0-6 årige børn vil stige. Ifølge en rapport udarbejdet af Damvad Analytics med titlen "Behovet for velfærdsuddannede i 2030 - Prognose fordelt på landsdele" estimeres udbuddet af pædagoger at stige med 0,3 % (Damvad Analytics, 2021, s. 22).

De ovennævnte rapporter, artikler og politiske aftaler bringes i spil for at vise, at den overordnede uddannelsesmæssige udfordring i manglen på nyuddannede pædagoger er så stor, at problematikken indikerer et generelt samfundsproblem. Ovenstående skildring af en udfordrende fremtid betyder, at det er en central og væsentlig opgave for landets kommuner at prioritere og håndtere, hvordan de behandler og prøver at løse det svære vilkår, det er, at finde kompetent pædagogisk personale til institutionerne, og samtidig skal imødekomme og overholde anbefalinger fra blandt andet fagforeninger.

Den 5. december 2020 indgik flere partier i folketinget en bred aftale om minimumsnormeringer i de danske daginstitutioner. Det betyder konkret, at der fra 2024 *skal* være en pædagogisk til tre børn i vuggestuen og en pædagogisk personale til seks børn i børnehaven (uvm.dk). Denne aftale

kommer i overensstemmelse med de anbefalede normeringskrav fra fagforeningen BUPL (Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund), som henstiller til, at der i hele daginstitutionens åbningstid er én pædagog til stede per tre børn i vuggestuen og en pædagog til stede per seks børn i børnehaven. Derudover er der i dag en målsætning og anbefaling til, at det fastansatte personale er uddannet, og ligeledes fremgår det af fagforeningens hjemmeside, at der minimum skal være en pædagogandel på 80 % (BUPL's anbefalede normeringer i dag- og fritidsinstitutioner, 2022).

I og med at der i fremtiden vil være en større mangel på uddannede pædagoger, finder vi det væsentligt at påpege flere relevante statistikker fra Danmarks Evalueringsinstituts dagtilbudsundersøgelse fra 2018 "Viden om Praksis. Faglig kompetenceudvikling i dagtilbud". Formålet med rapporten er i deres egne ord, at "belyse, om der er nogle personalegrupper inden for dagtilbudsområdet, som i særlig grad deltager i eller efterspørger faglig kompetenceudvikling" (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018, s. 5). Statistikkerne er væsentlige at inddrage, da de giver et indblik i, hvordan kompetenceudvikling på landsplan fordeler sig blandt det forskellige pædagogiske personale i dagtilbud. Da der fremtidigt vil være mangel på uddannet personale i dagtilbud, finder vi det relevant at undersøge nærmere, hvordan daginstitutioner vælger at prioritere deres kompetenceudvikling af dets pædagogiske personale. Ovennævnte rapport er blandt andet interessant, idet den opstiller nogle problemstillinger på det pædagogiske område, hvoraf en af disse vedrører ønsket om kompetenceudvikling af personale fra de tre forskellige faggrupper, som er repræsenteret i daginstitutioner: pædagogmedhjælpere, pædagogiske assistenter som enten er under uddannelse eller færdiguddannet (PAU & PGU) og pædagoger. Rapporten henviser til, hvor meget efteruddannelse de nævnte faggrupper reelt modtager nationalt. Rapporten viser dermed, at 88 % af personalet med en pædagoguddannelse har deltaget i faglig kompetenceudvikling inden for de seneste 12 måneder, mens dette kun gør sig gældende for 46 % af PAU'er eller PGU'er, og 58 % af personalet uden pædagogisk uddannelse (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018, s. 17). Spørgsmålet om, hvem der modtager faglig kompetenceudvikling, udmønter sig også i, at det blot er 38 % af det pædagogiske personale, der efterspørger faglig kompetenceudvikling (Danmarks Evalueringsinstitut, 2018, s. 20). Derudover er forskellen på efterspørgslen af kompetenceudvikling stor, når vi ser på de forskellige faggrupper – pædagoger, pædagogiske assistenter og de ufaglærte. Ud fra rapporterne

kan vi udlede, at det er de uddannede pædagoger, der deltager hyppigst i kompetenceudvikling. Dette fordrer til en undren hos os over, hvorfor fordelingen er sådan i praksis.

Vi henter inspiration og en generel undren og bekymring omkring normeringer i dagtilbud til udarbejdelse af denne rapport. Undringen kommer fra egen erfaringer, men ligeledes fra den offentlige debat, der har medført et opgør og udbrud mod dårlige normeringsforhold i dagtilbud i 2018. Forældrene til børn i udvalgte daginstitutioners kritik går hovedsageligt på, at deres børn mangler omsorg. Dette ses i umiddelbart modstrid med Dagtilbudsloven, der tilskriver, at: ”Dagtilbud skal...give børn omsorg og understøtte det enkelte barns trivsel, læring, udvikling og dannelse og bidrage til, at børn får en god og tryk opvækst” (Dagtilbudsloven, kap. 2. stk 2). En af årsagerne til den store forældreopbakning til bedre forhold i daginstitutioner er TV2-dokumentaren “Daginstitutioner bag facaden”, der med skjult kamera på udvalgte daginstitutioner med dårlige tilsynsrapporter skildrede en hverdagspraksis, der mødte enorm kritik (Daginstitutioner bag facaden, 2019). I Danmark mangler der pædagogisk uddannet personale, og pædagogmedhjælperne og pædagogiske assistenter har ikke og kan ikke forventes, at have de samme kompetencer som en uddannet pædagog. Men er kompetenceudvikling så netop ikke en del af løsningen? Der er to år til, at lovgivningen om minimumsnormeringer træder i kraft, og den førnævnte TV2 dokumentar skildrer på skræmmende vis, hvor meget skade to års lavkvalitet i institutioner kan gøre for pædagogiske personale og børnene i en given daginstitution. Det er ikke for at drage en parallel mellem dokumentaren og dagtilbud i Hørsholm Kommune, men de store strukturelle udfordringer og problemstillinger, der præsenterer sig i dokumentaren har gjort os nysgerrige på at undersøge en institution helt tæt på. En af udfordringerne fremstillet i TV2 dokumentaren er, at der blandt andet på grund af dårlige normeringer er en stor mangel på positiv og god voksenkontakt. Det beskrives ligeledes, hvordan uddannelse er vigtig for, at børnene møder den positive voksenkontakt, der er så nødvendig (Daginstitutioner bag facaden, 2019). Områdechefen i Københavns Kommune beskriver i TV2 dokumentaren, at de i forvaltningen var bevidste om, at pædagoger, pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælper mangler redskaber til at skabe den ønskede kvalitet. Ovennævnte rapporter og dokumentaren “Daginstitutioner bag facaden” har dermed medvirket til at give os et indtryk af, at det er vigtigt at have et helhedsorienteret fokus på daginstitutionens personalegruppe i lyset af at kunne være garant for faglig kvalitet i hverdagspraksis. Vi vil med nærværende rapport



sætte fokus på, hvordan kompetenceudvikling internt i en institution opleves, ønskes og forventes, samt hvordan dette spiller ind i den overordnede organisatoriske tankegang om kompetenceudvikling af det pædagogiske personale i det kommunale dagtilbud.

## 2.1 Problemformulering

Vi vil på baggrund af de aktuelle og fremtidige udfordringer på det pædagogiske felt undersøge, hvordan kompetenceudvikling forstås og udmøntes i Hørsholm Kommune. Dette har ledt os til følgende problemformulering, som rapporten vil besvares gennem empiriske undersøgelser og gennem en teoretisk forståelse ud fra centralt udvalgte begreber:

Hvordan forstås og opleves behovet for kompetenceudvikling på forskellige niveauer i Hørsholm Kommune, og hvilke udfordringer oplever det pædagogiske personale omkring kompetenceudvikling og deres hverdagspraksis?

## 3.0 Videnskabsteoretisk grundlag og metodologiske overvejelser

I det følgende afsnit præsenteres denne rapportes videnskabsteoretiske grundlag samt de metodologiske overvejelser, der har været i forbindelse med undersøgelsesprocessen.

Som beskrevet i rapportens indledning, viser undersøgelser omkring pædagogers kompetenceudvikling, at pædagogerne generelt oplever et stort fagligt udbytte af deres kompetenceudvikling. Vi vil med vores undersøgelse præsentere et indblik i, hvordan og på hvilken baggrund behovet for kompetenceudvikling forstås og opleves i praksis inden for daginstitutionsområdet med udgangspunkt i et subjektært perspektiv.

Vores undersøgelse vil beskæftige sig med kommunalt ansatte, som varetager jobfunktioner på forskellige niveauer i en udvalgt kommune inden for det pædagogiske område. For at kunne opnå en indsigt i hvordan kompetenceudvikling udmøntes i praksis, finder vi det relevant at kunne opspore eksemplarer som begrundede elementer for kompetenceudvikling på

dagtilbudsområdet i praksis. Gennem undersøgelsen har vi fastholdt et subjektært perspektiv, som har fordret til en humanistisk og induktiv tilgang.

Vi har i rapporten anvendt Andersen m.fl (2007) som kritisk teoretisk tilgang til at opnå en indsigt i menneskers livsverden. Ud fra et kritisk teoretisk perspektiv har vi gennem rapporten bestræbt os på delvist at lytte til og dermed præsentere eksemplariske oplevelser relateret til læring og erfaringer med kompetenceudvikling. Rapporten er altså bundet op på empiri, der hovedsageligt udspringer af vores interviewpersoners erfaringer og oplevelser i henhold til hverdagspraksis. Undersøgelsen vil netop rette fokus på den enkeltes meningsskabelse og læring. I denne forståelse er der ikke at gøre med et narrativt niveau, men undersøgelsen præges af, at der med vores interviewpersoners stemmer opnås en indsigt i, hvad de enkelte aktører oplever som væsentlige i deres hverdagspraksis. Vi vil med denne indsigt gennem analysen forholde os kritiske til, hvad der forstås som kompetenceudvikling på de forskellige niveauer. I analysen vil vi fremskrive problemer og udfordringer, som er oplevet og ses knyttet til hverdagspraksis blandt det pædagogiske personale.

Vores tilgang har i undersøgelsens indledende fase været præget af en deduktiv tilgang, idet vi har arbejdet ud fra en antagelse om, at Petersens præstationskultur delvist ville være repræsenteret som en subtil indlejret præstationsforståelse på subjektniveau, bestemt på baggrund af samfundets særlige opmærksomhed på præstationsfremmende tiltag (Petersen, 2016). Kompetenceudvikling vil dermed i denne rapport forstås som en faglig og personlig præstationsforbedring i henhold til det pædagogiske fagområde. Undersøgelsen har dog ikke haft direkte karakter af at undersøge præstationspres, men har en underliggende forståelse for, at præstation vil være gældende i lyset af kompetenceudvikling, idet kompetenceudvikling implicit fordrer til fokus på den enkeltes potentiale. Det betyder, at vores rapport har ændret karakter undervejs i processen, da udfordringerne og problematikkerne ikke svarede overens med det, vi havde forestillet os, før vi begyndte en grundigere undersøgelse af feltet. Det har i vores proces ledt til en abduktiv tilgang, hvilket har medført, at vi har kunne præsentere de interviewede parterers oplevelser og erfaringer og sat dem ind i en teoretisk forståelsesramme.

I forhold til selve undersøgelsen er der fra Hørsholm Kommunes side udvist en åbenhed og velvillighed i forbindelse med undersøgelsen. Vores interesse for feltet har omfattet forskellige niveaues begrundelser for samt oplevelser med kompetenceudvikling på daginstitutionsområdet. På baggrund af vores første interview med personalechefen gav interviewet anledning til at spore os ind på konkrete problemstillinger forbundet med kompetenceudvikling i kommunen. Denne eksplorative indgangsvinkel bidrog dermed til, at vi kunne stille os åbne, nysgerrige og undrende overfor, hvordan kompetenceudvikling i praksis bliver udmøntet i kommunen på det pædagogiske område. Vores eksplorative tilgang har dermed affødt nye indfaldsvinkler og forståelser for kompetenceudvikling afhængigt af de interviewede parter positioner i kommunen.

Vi har gennem undersøgelsen anvendt vores forforståelser som en katalysator til at opnå et særligt indblik i problemstillingen. Dette er blandt andet kommet til udtryk i udarbejdelsen af vores interviewguides, hvor teoretisk viden samt erfaring på det pædagogiske område har været med til at forme vores spørgsmål. Vores teoretiske forforståelser relateret til præstationskrav er belyst gennem vores empiriske undersøgelse. Vi har i det empiriske arbejde bestræbt os på åbenhed og nysgerrighed i forhold til konteksten og de konkrete interviewedes praktiske indsigter. Vores undersøgelse har tillige en interesse i at undersøge flere faggrupper inden for det pædagogiske område, og dækker dermed både uddannet pædagogisk personale samt ufaglærte. Dette finder vi særdeles relevant, da det er det samlede pædagogiske personale, som varetager en vigtig opgave i forhold til at sikre kvalitet i den pædagogiske praksis. Dette uddybes yderligere i rapportens metodeafsnit.

Overordnet er undersøgelsen og rapporten inspireret af en kritisk teoretisk orientering. Dette giver mulighed for at belyse problemstillingen ud fra et realitetsforhold. Vores videnskabsteoretiske forståelse bærer dermed præg af en videnskabelig realisme, idet vi antager, at virkeligheden har en dybde dimension, som ikke kan observeres, men som imidlertid kan forstås gennem teoretisk inspiration (Juul & Pedersen, 2012, s. 15). Undersøgelsen i sin helhed er dermed funderet i empirisk såvel som teoretisk viden, og er som tidligere nævnt abduktivt i sin fremgangsmåde. Vi vil med inspiration fra kritisk teori afdække og forstå udfordringer og komplekse problemstillinger forbundet med kompetenceudvikling for det pædagogiske

personale. På samme måde bidrager vores videnskabsteoretiske afsæt med at muliggøre, at rapporten gennem subjekt nære beskrivelser og oplevelser, der kan diskutere, *hvad* læring er for det pædagogiske personale, *hvornår* dette finder sted i de “bedste omgivelser”, samt *hvordan* kompetenceudvikling udmøntes. Vi kan med vores kritisk teoretiske afsæt afdække og forstå de udfordringer, som knytter sig til kompetenceudvikling. Vi vil med inspiration fra kritisk teori afdække udfordringer relateret til kompetenceudvikling og have et underliggende fokus på mulige forandringsmuligheder, som nævnes løbende af det pædagogiske personale.

Med en hermeneutisk forståelse vil vi gennem undersøgelsens analyse kunne præsentere udsagn, som beskriver, hvordan vores interviewpersoner forstår kompetenceudvikling samt deres erfaring med kompetenceudvikling ud fra et arbejdsrettet perspektiv. Den hermeneutiske fremgangsmåde vil i analysen bidrage til at kunne fremtolke meninger afledt af interviewpersoners udtalelser samt indfange den intentionalitet, som ligger bagved deres handlinger relateret til deres historiske kontekst (Juul & Pedersen, 2012, s. 109). Udsagnene skal forstås med fokus på den enkelte interviewpersons oplevelse af mening, indhold og læring, som ses knyttet til erfaring i praksis. Med denne videnskabelige tilgang vil rapporten afdække, hvordan konkrete individuelle oplevelser omkring kompetenceudvikling er eksemplariske i en udvalgt daginstitution i Hørsholm Kommune. Vores kritiske orientering vil komme til udtryk gennem rapportens analyse og diskussion ved at fremhæve udfordringer med kompetenceudvikling i praksis, idet vi som nævnt også vil efterstræbe mulige udkast til forandring. Undersøgelsens relevans synliggøres af de tidligere omtalte rapporter i henholdsvis indledningen og problemfeltet, da det forstås, at der er en særlig opmærksomhed på, at der sker et fald i kompetenceudvikling for det pædagogiske personale. Vi finder det dermed væsentligt og aktuelt at belyse, hvilken oplevelse den enkelte har, når det angår kompetenceudvikling i praksis. Denne rapport kan anvendes oplysende til at give Hørsholm Kommune et blik for de individuelle kompetenceforståelser, som er gældende i dele af organisationen på det pædagogiske område, samt hvad der i praksis efterspørges af de pædagogiske ansatte for at sikre kvalitet i dagtilbuddet.

## 4.0 Teoretisk grundlag

I dette afsnit præsenteres denne rapports teoretiske grundlag. Teorierne er udvalgt og inddraget for at kunne beskrive, analysere og forklare fænomenet kompetenceudvikling og bidrager således med at danne en forståelsesramme i rapportens analyseafsnit. Vores teoretiske afsæt skal dermed anvendes som led i at kunne forklare og fortolke vores empiriske materiale. Elementer af Katrin Hjorts “Demokratiseringen af den offentlige sektor” fra 2008 og “Modernisering af den offentlige sektor” fra 2002 inddrages i rapporten for at give en forståelse for, hvordan den offentlige sektor gennem tiden har været foranderlig i sin organisering. Hjort præsenterer, hvordan denne foranderlighed påvirker praksis og deraf den enkelte medarbejder. Vi finder dermed dette teoretiske afsæt relevant, da vi ud fra artiklerne kan kontekstualisere den “gode pædagogisk praksis” i forhold til en forståelse for medarbejdernes generelle vilkår på dagtilbudsområdet. Anders Siig Andersen, Vibeke Andersen, & Janne Gleerups “Modernisering og læring i staten” fra 2007 er inddraget for at belyse vinkler af udviklingen af den offentlige sektor, samt hvilken betydning det har haft for kompetencebegrebet. Vi anvender teorien for at belyse kompetenceudvikling som begreb og ligeledes som en definition på, hvad kompetencebegrebet favner i henhold til læringsmiljøer. For at kunne give en indsigt i hvad vi mener med daginstitution og for at beskrive den kontekstuelle ramme, vi indskriver denne rapport i, har vi inddraget Henning Salling Olesen, Niels Warring og Steen Baagøe Nielsens kapitel om “Institution, profession og samfund” fra 2014 for en nærmere definition af daginstitutionen med en forståelse for dens kompleksitet. Anders Petersens “Præstationssamfundet” fra 2016 er inddraget for at repræsentere dele af de kulturelle strukturer, hvori den enkeltes kompetenceudvikling sker. Petersen bidrager til at skabe en forståelse for, hvordan præstation er allestedsnærværende som en indlejret del af samfundskulturen. I vores teorivalg har vi udvalgt nøglebegreber, som repræsenterer væsentlige kategorier relateret til kompetencebegrebet, og som dermed har særlig relevans for fænomenet kompetenceudvikling i en arbejdsmæssig kontekst. Når vi netop har valgt disse teoretiske perspektiver og begreber, er det med baggrund i, at de samlet kan betegne sammenhænge og anlægge forskellige perspektiver på kompetenceudvikling. De teoretiske perspektiver vil dermed anvendes som led i en argumentation til at kontekstualisere og forstå subjektive oplevelser, som forklaring på særlige problemstillinger knyttet til kompetenceudvikling og ydermere til at diskutere med.

#### 4.1 Modernisering af den offentlige sektor og nye kompetencekrav

Katrin Hjorts ”Demokratiseringen af den offentlige sektor” er inddraget i rapporten for at give et indblik i, hvordan velfærdsstaten og aktørerne heri gennem en årrække har været underlagt en omfattende forandring. Hjort beskriver i sin bog, hvordan nye styreformer og nye demokratiske udfordringer er opstået i et spændingsfelt mellem velfærdsstat, konkurrencestat og velstandsmarked (Hjort, 2008, s. 7). Med Hjort som teoretisk greb kan vi opnå en forståelse af, hvordan forskellige styringsformer har påvirket den offentlige sektor samt få en forståelse for de tiltag, som implementeres som resultat af nye styringstiltag. ”Demokratiseringen af den offentlige sektor” er skrevet med udgangspunkt i Hjorts bekymringer for de forandringer, som er sket i den offentlige sektor, som kan relateres til arbejdsvilkår, arbejdsmiljø, men særligt også mulighederne for at ”gøre sit arbejde ordentligt” (Hjort, 2008, s. 7). Med et særligt fokus på og interviews af ansatte på daginstitutionsområdet vil vores empiriske materiale kunne bidrage med en indsigt i, hvordan kompetenceudvikling spiller en rolle i forhold til at skabe kvalitet i den pædagogiske praksis. ”Demokratiseringen af den offentlige sektor” har afsat i, hvad Hjort benævner som *de professionelle*, som er karakteriseret ved at være mennesker, der arbejder med mennesker, eksempelvis lærere, pædagoger, sygeplejersker mv. (Hjort, 2008, s. 15-16). Med baggrund i dette mener vi, at Hjorts artikler har relevans for denne rapport, idet hendes metodologi har været medvirkende til at opfange den kritik, som *de professionelle* har rejst mod konsekvenserne af moderniseringsprocesserne. Artiklerne synliggør netop, hvordan disse mennesker har oplevet, at faglig viden underkendes, at råderum indskrænkes samt en vanskeliggørelse af at virkeliggøre idealer, som i vores konkrete tilfælde vil kunne relateres til ”god pædagogisk praksis” (Hjort, 2008, s. 16). Hjort beskriver det således: ”Forestillingen om professionelt arbejde har så at sige konstitueret sig via oplevelsen af professionalitetens fravær” (Hjort, 2008, s. 16).

Hjort beskriver, hvordan den offentlige sektor har været omfattet af de samme gennemgribende lovfæstede ændringer, som har været gældende for uddannelsesområdet. Herunder kan nævnes universitetsreformerne i 2003, gymnasierne der overgik til selveje i 2005, vedtagelse af den nye folkeskolelov præget af nationale tests i 2006, strukturreformen i 2007, og der blev indgået forlig

om en kvalitetsreform i hele sektoren, og ligeledes kom i 2007 en ny lov om social service samt en ny lov om dagtilbud, der omhandlede sprogscreening for 3-årige (Hjort, 2008, s. 18-19). Det fremgår tydeligt i Hjorts artikler, hvordan nye styringsformer har præget og haft betydning for de mennesker, som skal varetage blandt andet omsorgsarbejdet ud fra samfundsmæssige strukturelle rammer (Hjort, 2008, s. 17). Udover førnævnte værk har vi i rapporten inddraget Hjorts "Moderniseringen af den offentlige sektor" (2002). Hjort beskriver i denne, hvordan den nuværende moderniseringsdiskurs i danske organisationer langt fra kan siges at være nem at gennemskuelig. Med det menes, at det ud fra et teoretisk bredt perspektiv kan være svært at identificere de konkrete udfordringer. Der er inden for området komplekse problemer med mange interessenter og aktører. I vores undersøgelse finder vi det væsentligt at belyse vores problemstilling fra flere positioner, hvilket er en begrundelse for, at vores empiri spænder over flere niveauer i kommunen. Vi har en forståelse for, at de samfundsmæssige, overordnede udfordringer, som beskrives nærmere i afsnittet vedrørende præstationskulturen, manifesterer sig på et individniveau i den pågældende organisation. En af de interne kampe Hjort beskriver, der ofte er i moderne organisationer, er defineringen af centrale kernebegreber i den samme moderne offentlige sektor (Hjort, 2002, s. 39). Det skyldes blandt andet, at det er nødvendigt at definere og få en fælles organisatorisk forståelse for begreber, før man kan realisere dem. Et eksempel på dette kunne være begreber som kvalitet og kompetenceudvikling, der bliver brugt indenfor det pædagogiske felt i Hørsholm Kommune. Vi vil i rapporten anvende Hjorts beskrivelser i forhold til at belyse og fremhæve nogle af de forskellige forståelser, der findes i den moderne organisation og i den moderne institution i henhold til disse begreber.

Den offentlige medarbejder har historisk set været underlagt det, der i debatten om kompetenceudvikling er blevet kaldt helhedsorienteret arbejde (Hjort, 2002, s. 66). Hjort beskriver det som, at manglen på strukturerede hierarkier inden for det offentlige har medført flade strukturer, hvor den enkelte medarbejder selv forventes at have et helhedsoverblik samt at handle i enhver situation efter egen bedste overbevisning. Hun argumenterer for, at denne flade struktur har været i fremgang inden for den private sektor gennem de senere år (som en konsekvens af en hidtil meget hierarkiseret og specialiseret struktur), men at det modsatte er gældende i den offentlige sektor (Hjort, 2002, s. 67). Her kommer der et nyt fokus på netop

hierarkisering, specialisering og skarp ledelse, som hun betegner ”*hierarkisk, komplementær specialisering*” (Hjort, 2002, s. 67).

## 4.2 Læring i den offentlige sektor

For at få indblik i hvordan organisationer og arbejdspladser anskues og forstås som læringsmiljøer i den offentlige sektor, trækker vi på viden fra Anders Siig Andersen, Vibeke Andersen og Janne Gleerup, som ekspliciteres i “Modernisering og læring i staten”. I “Modernisering og læring i staten” fra 2007 sættes der fokus på læringsmiljøer i arbejdslivet (Andersen m.fl., 2007, s. 9). Undersøgelserne i bogen bygger på Étienne Wengers teori, som bygger på en forståelse af læring som et socialt fænomen. Litteraturen vil anvendes som teoretisk greb i denne rapport, da bogen beskriver, hvordan læring i både private virksomheder og offentlige organisationer forstås som et væsentligt element i henhold til samfundsmæssig velstand og velfærd, som led i at kunne overleve i den globale konkurrence, men også som en mulighed for medarbejderne til at holde sig ajour og følge udviklingen samt muligheden for, at de selv kan udvikle sig fagligt og personligt (Andersen m.fl., 2007, s. 9). Det vil i vores rapport forstås i sammenhæng med Hjorts beskrivelse af de markante ændringer, som er sket i den offentlige sektor gennem en årrække. Vi finder det særlig relevant at belyse, hvordan læring på arbejdspladsen er væsentligt som led i at forstå kompetencebegrebet. Andersen m.fl. kan dermed bidrage til at definere, hvordan vi i rapporten forstår fænomenet kompetenceudvikling på arbejdspladsen. Bogen “Modernisering og læring i staten” har til formål at: ”belyse hvilken betydning forandringer i den statslige sektor har for læringsmiljøerne på arbejdspladser...” (Andersen m.fl., 2007, s. 9), og dermed vil vi forstå kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune ud fra det teoretiske synspunkt, at læringsfællesskaber på en offentlig arbejdsplads påvirkes af udefrakommende faktorer, såsom forandringer i den offentlige sektor. I bogen indledes kapitlet med et citat fra personalestyrelsen, som dengang var under Finansministeriet fra 2003. Citatet afspejler, hvordan faglige og personlige kompetencer løbende skal sikre, at der sker en udvikling hos det enkelte individ på arbejdspladsen:



Der skal lægges stor vægt på, at alle udnytter muligheden for udvikling af faglige og personlige kompetencer. Via en bred vifte af metoder til kompetenceudvikling – fra at skabe gode læringsmiljøer i hverdagen til egentlig længerevarende efteruddannelse – skal det sikres, at alle reelt får mulighed for at leve op til forventningen om løbende at udvikle sig (Andersen m.fl., 2007, s. 9).

Med citatet forstår vi, at kompetenceudvikling er en væsentlig faktor og et centralt begreb, som skal sikre ansatte i den offentlige sektor kontinuerligt at dygtiggøre sig enten via uformel eller formel kompetenceudvikling i deres arbejdsliv. Det er med dette som udgangspunkt, at rapporten vil fokusere på kompetenceudvikling som fænomen, da kompetenceudvikling anses og defineres som en naturlig indlejret del af arbejdslivet. Det præciseres i kapitlet, hvordan modernisering henviser til omstruktureringsprocesser på baggrund af en offentlig sektor, som blandt andet ansås for ineffektiv, og dermed bliver målet blandt andet at effektivisere produktionen af de offentlige serviceydelser samt forbedre borgernes oplevelse af den offentlige service. Nye økonomistyrings- og organisationsformer med nye ledelsesformer, nye lønpolitikker samt nye strategier for personaleudvikling ses implementeret i den offentlige sektor. Moderniseringstiltagene sker som led i at sikre organisationernes udviklingsevne, hvormed omstillingsparathed bliver et centralt element på organisations- og medarbejderniveau. I takt med at der sker en udmøntning af de nye moderniseringstiltag, ses virkningerne at påvirke organisationernes funktionsmåde og serviceproduktion, og dette resulterer naturligvis også i en ændring i medarbejdernes arbejdsliv (Andersen m.fl., 2007, s. 10-11).

Andersen m.fl. henviser til Andersen og Born (2004), når de beskriver, hvordan der tillige er sket en udvikling omkring, hvordan medarbejderne omtales. I dag tales der om, at medarbejderen skal udvise en omstillingsevne, forandringsparathed, engagement, initiativ, ansvarstagen mv., ”[...] at medarbejderen skal opfatte hele sin personlighed som genstand for et forandringsprojekt, der fortsætter livet igennem (Andersen m.fl., 2007, s. 12-13). Denne omstillingsparathed, der ifølge Hjort og Andersen m.fl. kan forstås og tænkes som et vilkår for den moderne, offentlige arbejdsplads, ønsker vi at forstå nærmere, samt hvordan den påvirker individet.

Denne indledende redegørelse fører til en forståelse af, at kompetencebegrebet er komplekst. Arbejdspladsens læringsmiljø bliver formet af det arbejde, der skal udføres, de dertilhørende vilkår og rammer, samt hvad medarbejderne skal lære for at kunne udføre deres nuværende arbejde, men også med et fremadrettet fokus (Andersen m.fl., 2007, s. 17). Ved læringsmiljøer forstås ifølge Andersen m.fl., ” [...] de forhold, som har indflydelse på den læring, som finder sted”(Andersen m.fl., 2007, s. 17), eksempelvis hvad består arbejdet i, og hvordan er det tilrettelagt, men også en forståelse for hvordan arbejdet ændrer sig. Det dækker også over, hvilke kompetencekrav arbejdet stiller de ansatte, samt hvilke muligheder der er for at tilegne sig de efterspurgte kompetencer relateret til faglige, personlige og sociale forudsætninger, som den enkelte medarbejder har med sig.

Andersen m.fl. inspireres som tidligere nævnt af Wenger og forstår dermed læring som iboende i den menneskelige natur. Wengers læringsbegreb kobles til flere dimension ved et praksisbegreb, som repræsenterer praksis (hvad gør vi?), fællesskaber (hvor hører vi til?), mening (menings- og erfaringskabelse) og identitet (Andersen m.fl., 2007, s. 18). Vores undersøgelse bestræber sig på delvist at belyse elementer af disse læringsforståelser med udgangspunkt i individuelle oplevelser og erfaringer. Læring i organisationer fokuseres omkring “at bevare, udvikle og koordinere de lærende fællesskaber, som organisationer består af” (Andersen m.fl., 2007, s. 18), og deraf findes det særlig relevant at anvende Andersen m.fl.s teoretiske perspektiver gennem rapporten for at kunne belyse aspekter af læringsmiljøet. Da arbejdets karakter på det pædagogiske område netop fremstår omskifteligt, og naturligt følger tidens udvikling, vil vores undersøgelse afdække, hvordan behovet for kompetenceudvikling forstås og opleves på forskellige niveauer i Hørsholm Kommune i dag, samt hvilke udfordringer der kan siges at være forbundet til kompetenceudvikling og hverdagspraksis.

#### 4.3 Institutionen som organisation

Som vi har udledt foregår udformningen af arbejdspladsers og organisationers læringsmiljø af det arbejde, der i praksis udføres. Vores empiriske tilgang kan derfor bidrage til at skabe et dokumenteret overblik over, hvilke udfordringer og problematikker de ansatte møder i deres hverdag. Rammerne og vilkårene for læringsmiljøet i den pågældende institution kan være svære

at observere og få en forståelse for gennem fire interviews. Vi beror derfor til dels vores kommende analytiske tilgang i en forståelse af det “nederste” niveau i organisationen - institutionen hvor de ansatte udfører deres arbejde, opbygger læringsmiljøer, indstiller sig på omskiftelighed i forhold til lavpraktiske udfordringer såsom hyppig sygdom, deres fokus på kvalitet, og fundamentalt at gøre deres arbejde godt. Det er nemlig i institutionen, at en stor del af organisationens kerneopgaver bliver udført samtidig med, at det er i institutionen, at meget af den generelle pædagogiske praksis foregår (Nielsen, m.fl., 2014, s. 15).

En institution er dog ikke blot en bygning på en specifik lokation, hvor børn afleveres og hentes på fastlagte tidspunkter. Tværtimod er institutioner under konstant udvikling – både internt i form af blandt andet kompetenceudvikling blandt medarbejdere, ledelsesstil, overordnet målstyring fra niveauerne længere oppe i institutionens hierarki. Derudover påvirkes institutionen også af udefrakommende faktorer – forældreønsker, videnskabelige, metodiske eller teoretiske artikler, der påvirker pædagogerne arbejdes, samt de læringsmiljøer uden for institutionen, der af medarbejdere på eksempelvis videreuddannelse inviteres indenfor i institutionen. Institutionen er dermed en del af den offentlige organisation, der er underlagt et tungt politisk pres (Nielsen m.fl., 2014, s. 15). Vi forstår således, at institutionerne forandrer sig i takt med samfundsmæssige forandringer, hvilket det store fokus på omstillingsparathed, præstation og kompetenceudvikling er et udtryk for. Da institutioner blandt andet konstitueres af de relationer, der finder sted, har føromtalte forandringer stor betydning for de ansatte (Nielsen m.fl., 2014, s. 20). Vi forstår derfor institutionen som en lige så kompleks og svært definerbar størrelse som begrebet kompetenceudvikling. Begreber er vigtige at tænke i sammenhæng, hvorfor vi med teksten “Institution, profession og samfund” skrevet af Steen Baagø Nielsen, Niels Warring og Henning Salling Olesen, henter inspiration fra deres tilgang til at definere institutioner, hvor pædagogisk praksis udfolder sig. Nielsen m.fl. taler daginstitutionen ind i en større samfundsmæssig orientering, hvor institutionen er bundet op på nogle bredere samfundsdefinerede normer og rollefordelinger samtidig med, at daginstitutionen påvirker de selvsamme normer og rollefordelinger. Institutioner er: ”sociale praksisser, der er regelmæssigt og kontinuerligt gentaget, der er bundet til definerede roller og sociale relationer, som er sanktioneret og vedligeholdt af sociale normer og som har en større betydning i den sociale struktur” (Nielsen, m.fl., 2014, s. 17). Dette forstår vi i rapporten som, at der er en relation og

tilknytning mellem samfundet, organisationen og institutionen. Som beskrevet ovenfor påvirkes institutionen af samfundsmæssige normer og rollefordelinger, og derudover skal institutionen også forstås i lyset af at være underlagt retningslinjer og regulativer fra organisationen, som det tidligere er beskrevet.

#### 4.5 Præstationssamfundet - en samfundsmæssig realitet

I det følgende afsnit redegøres der for Anders Petersens teori, som beskriver dagens samfund som et præstationssamfund. Denne teori er inddraget i rapporten for at kunne belyse og give indblik i nuværende samfundsmæssige strukturelle samt kulturelle forhold i bred forstand. Teorien anvendes dermed som en overordnet forståelse for den sociale verden og det samfund, som denne rapport indskriver sig i. Med en anvendelse af Petersens teori kan vi belyse perspektiver, som kan relateres til problemstillinger, som omhandler udviklingsparathed samt præstationspres og forventninger til det enkelte individ. Petersens teori bidrager ligeledes i rapporten til at afdække samt give en forståelse for nutidens samfundsmæssige udviklingstendenser, og skal dermed forstås som den kontekstuelle ramme, hvori vores interviewpersoners oplevelser og erfaringer bliver skabt. Teorien repræsenterer dermed en realistisk forståelse af det samfundsbillede, som afspejler nutidens vilkår for individer på arbejdsmarkedet.

Anders Petersen skriver i sin bog ”Præstationssamfundet” fra 2016 sit perspektiv ind i en samfundsdiagnostisk optik. Dette skal forstås som en beskrivelse af de betingelser, der er genkendelige for majoriteten af samfundets individer, og som er af bestemmende karakter for det samfund, som vi lever i (Petersen, 2016, s. 53-54). Petersen redegør i sin bog for de kendetegn, som viser sig i det moderne samfund samt de betingelser og konsekvenser, som præstationssamfundet ses at have på et individniveau. Petersen fremhæver, hvordan nye normer og sociale regler, som udgør nutidige normsæt har ført til en psykologisk forværring af individets betingelser i nutidens samfund (Petersen, 2016, s. 53). Vi vil i rapporten have et fokus på forskellige aktørniveauer inden for den offentlige organisation og vil forstå deres erfaringer og oplevelser ud fra en kontekst, hvor præstation subtilt ses indlejret i kulturen. Med aktørniveauer menes, at vi ønsker indsigt i de forskellige positioner i Hørsholm Kommune, der relaterer til

kompetenceudvikling på det pædagogiske område. Vores teoretiske og analytiske tilgang vil ikke umiddelbart koncentrere sig om en psykologisk forværring eller forbedring hos individet og ej heller det direkte pres, som der ifølge Petersen kan forstås at være på det enkelte individ. Vi vil derimod undersøge, hvordan vores interviewpersoner oplever præstationssamfundet på egen krop i form af præstationsforbedring og kvalitetssikring, som eksempelvis formel og obligatorisk kompetenceudvikling repræsenterer, men også med et fokus på hvordan det pædagogiske personale oplever og erfarer mangel på kompetenceudvikling.

Petersen ekspliciterer, hvordan globalisering samt en øget konkurrencedygtighed har været medskabende til det samfund, som i dag ses præget af en præstationskultur. Dette betyder, at det enkelte individs præstationer synes at veje tungt både i privat regi og i en arbejdsmæssig kontekst. Petersen problematiserer blandt andet, hvordan det enkelte individ kontinuerligt skal uddanne sig til at indgå i den globale konkurrence qua konkurrencestatens fokus på økonomisme (Petersen, 2016, s. 56-57). Der bliver tale om en kultur, hvor præstation er i højsædet, hvor præstation ses indlejret som en primær social kompetence og som et grundlæggende socialiseringsparameter (Petersen, 2016, s. 62). I brede træk ses selvkritik at have erstattet samfundskritik, hvormed selvkritik ses som grundlæggende drivkraft for "præstationsindividet". Dette medfører en fremvækst af ansvarsfulde og selvbevidste præstationsindivider, hvormed dette individuelle institutionaliseres gennem vores uddannelsessystem, sociale institutioner og på arbejdsmarkedet (Petersen, 2016, s. 90). Petersen beskriver, hvordan usikkerhedsbetingelser kommer til udtryk ved, at individet skal holde sig udviklingsparat, hvilket medfører et større fokus på egne kompetencer og kompetenceudvikling. Efteruddannelse og opkvalificering af kompetencer forstås dermed som en kontinuerlig proces for det enkelte individ (Petersen, 2016, s. 83). Med Petersen som teoretisk perspektiv kan vi i denne rapport fremhæve, hvordan den enkelte medarbejders erfaringer og oplevelser kan fremstå i et relief af en kultur, der fordrer til præstation. Netop når Petersen beskriver, hvordan præstationsindividet er underlagt særlige vilkår, som afspejler sig i en kultur, hvor forestillinger om endegyldige mål er ikke-eksisterende (Petersen, 2016, s.76), kan vi dermed med empirien fremskrive, hvordan udfordringer med kompetenceudvikling kan fremstå i relation til præstation.

Ifølge Petersen er fokus på en vedvarende optimering af præstationsindividet herunder, at individet skal holde sig udviklingsparat, og han argumenterer i den forbindelse for, at individet ikke kan holde til præstationspresset, som opleves forbundet hermed. For at kunne begå sig i præstationssamfundet, må der dermed for individet være en fundamental forståelse for, at det kan udvise og oparbejde resiliens og robusthed i et samfund præget af usikkerheder. Her skal det forstås, at individet skal arbejde med sig selv for at opnå resiliens, således at det kan håndtere udefrakommende forandringer og vilkår (Petersen, 2016, s. 91). Udvikling og forandring i samfundet vanskeliggør den faktiske efterlevelse af samfundets opstillede normer for præstation, da retningen hurtigt ændrer sig i forhold til, hvad der efterspørges. Dette reflekteres i kulturen, hvor individerne selv kommer til at bære det endelige ansvar for, at de “lykkes” (Petersen, 2016, s. 85). Petersen argumenterer dermed for, at der lægges et øget pres på individet i relation til at holde sig kompetent og udvise konkurrencedygtighed (Petersen, 2016, s. 89). Resiliens er et begreb, som repræsenterer et sundhedsaspekt, hvor robusthed fremstår som en måde hvorpå individet kan “lykkes” med at navigere i samfundet. Resiliensbegrebet skal gennem vores rapport forstås som en dimension til at forstå det krydspres, som individerne på forskellige niveauer er udsat for. Vi har dermed en anderledes forståelse for begrebet ud fra et læringsaspekt, som omhandler den faglige udvikling. Resiliensbegrebet skal i denne rapport relateres til det individualiseret pres, der opstår på baggrund af robusthed.

Petersens samfundsforståelse repræsenterer de indlejrede forforståelser, som vi har gået til feltet med. For at kunne belyse samt problematisere vilkår forbundet med kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune, vil Petersens teori kunne redegøre og give en forståelse for, hvad præstationskulturen fordrer til samt præsentere et indblik i, hvilke karaktertræk- og egenskaber, der forbindes med nutidens individideal. Gennem rapporten vil vi derfor fremstå nysgerrige på og undersøgende overfor, om Hørsholm Kommunes formelle eller uformelle kompetencestrategi indholdsmæssigt vil bære præg af at skulle favne nutidens krav til ansatte ved kommunen.

## 5.0 Metode

I nedenstående afsnit præsenteres vores adgang til undersøgelsesfeltet samt undersøgelsens metodevalg. Der vil undervejs i afsnittet redegøres for de metodologiske overvejelser, som vi løbende har reflekteret over og diskuteret.

### 5.1 Undersøgelsesdesign

Der vil i følgende afsnit blive redegjort for undersøgelsens fremgangsmåde. Undersøgelsen har afsæt i rapportens problemformulering “Hvordan forstås og opleves behovet for kompetenceudvikling på forskellige niveauer i Hørsholm Kommune, herunder hvilke udfordringer det pædagogiske personale oplever i forhold til kompetenceudvikling og deres hverdagspraksis?”

Undersøgelsens indledende arbejde har været præget af en grounded tilgang til feltet, hvor fokus har været på at arbejde “nedefra og op” for at undersøge feltet. Med afsæt i egne interesser, som indeholder en særlig nysgerrighed på kompetencer og kompetenceudvikling i den offentlige sektor, har dette dannet afsættet for undersøgelsens kvalitative tilgang. Netop denne fremgangsmåde har bidraget til at bevare en åbenhed overfor, hvad feltet indholdsmæssigt rummer, dog skal dette ej tolkes eller forstås i relation til grounded theory som videnskabsteoretisk tradition, som har en induktiv metode (Juil, 2012, s. 102). Den valgte fremgangsmåde har gjort det muligt at empirien har været et styrende element for selve undersøgelsen. Med det mener vi, at vi med grobund i teoretiske forståelser af begreber og de institutioner, hvor disse opleves og begrundes, er gået åbent til undersøgelsen. Den eksplorative tilgang har konkret betydet, at vi har ladet empirien vise os hvilke problemstillinger og hvilke aktører, der har været relevante at undersøge. Da vores undersøgelse fokuserer på kompetenceudvikling i praksis, har det været nødvendigt, som vi beskriver i det videnskabsteoretiske afsnit, at forholde os til subjektne oplevelser og erfaringer. Selve undersøgelsen har afsæt i det pædagogiske område i Hørsholm Kommune, hvor flere kvalitative semistrukturerede interviews danner rammen om det primære empiriske materiale i rapporten.

Det efterstræbes at udarbejde rapporten samt analysen med en bevidsthed omkring en realistisk gengivelse af væsentlige temaer og pointer, som udspringer af empirien, dog kan en neutral gengivelse samt beskrivelse af vores informanternes og subjekternes oplevelser og erfaringer i praksis være svær, i det der vil ske tolkning af materialet, når denne viden anvendes kontekstuel i rapportens analyse. Vi er netop opmærksomme på og bevidste omkring, at vi som undersøgere har en medskabende karakter, når vi videreformidler interviewpersoners særlige indsigter, synspunkter og perspektiver i rapportens analyseafsnit. Med anvendelse af et kvalitativt undersøgelsesdesign søger vi med denne rapport at belyse samt give et indblik i, hvordan forskellige parter fra det pædagogiske område oplever og og forstår kompetenceudvikling i deres arbejde i Hørsholm Kommune.

## 5.2 Adgang til feltet

Gennem en privat kontakt, som er ansat som centerchef i Hørsholm Kommune, har vi fået etableret kontakt til Hørsholm Kommunes personalechef. I korte træk har personalechefen bidraget med oplysninger om, hvor og på hvilke områder man i kommunen oplever særlige udfordringer i forhold til kompetenceudvikling. Personalechefen har udvist stor imødekommenhed og har videreformidlet kontakt til flere ansatte, som til dagligt beskæftiger sig med kompetenceudvikling i kommunen. Vi har derudover været i kontakt med kommunens pædagogiske konsulent. Den pædagogiske konsulent har faciliteret kommunens obligatoriske kompetenceudviklingsforløb "Kvalitetsudvikling i dagtilbud" for alle ansatte i offentlige institutioner. For at få en dybdegående, nuanceret og *subjektnær* forståelse for de problemstillinger, som reelt knytter til kompetenceudvikling i dagtilbuddene spurgte vi den pædagogiske konsulent, om hun kunne formidle kontakt til en daginstitutionsleder, der havde et kendskab til kompetenceudvikling. Vi definerede ikke videre vores forståelse af kompetenceudvikling, ej eller hvilket perspektiv, vi ønskede fra daginstitutionslederen. Det var vigtigt for os at være åbne og omstillingsparate på utilsigtede oplevelser/eller udfordringer, vi måtte ønske at forfølge relateret til vores problemformulering. Den pædagogiske konsulent etablerede kontakt til Ole, som er daginstitutionsleder i Æblegården. Før vi aftalte en interviewdato med Ole, efterspurgte vi tre-fire medarbejdere, der ville indgå i et interview. Ole havde et overordnet men begrænset kendskab til rapportens formål og undersøgelsesspørgsmål,



hvorfor vi ikke uddybede vores forespørgsel. Ole formidlede kontakt til tre medarbejdere, som hver især har forskellig uddannelsesmæssig baggrund og dermed hver deres erfaring og holdning til kompetenceudvikling i deres arbejde. Vi er på baggrund af dette bevidste om, at forskellige uddannelsesbaggrunde fordrer og medfører forskellige muligheder for kompetenceudvikling.

### 5.3 Kvalitativ metode

Vi har løbende haft metodologiske overvejelser i forbindelse med vores undersøgelse, herunder udvælgelse af interviewpersoner, udformning af interviewguide, forskellige muligheder for afholdelse af interview samt vores rollefordeling i interviewsituationen. I nedenstående afsnit vil der redegøres for denne rapports kvalitative metode.

Anvendelsen af kvalitativ metode i form af kvalitative individuelle interviews har netop bidraget med og tilført en specifik viden om kompetenceudvikling i praksis i Hørsholm Kommune. Dette vidensgrundlag vil udgøre det overordnede empiriske grundlag i rapportens analyse. Når vi vælger en kvalitativ fremgangsmåde, skyldes det blandt andet, at vi har en grundlæggende forståelse for, at vores interviewpersoners udsagn har en form for autencitet eller realitetsindhold, og at vi i fremskrivningen heraf giver rapporten reliabilitet. De interviewede taler ikke i diskurser, men forholder sig til deres hverdagspraksis. Interviewpersonernes beskrivelser af hverdagspraksis er det, vi anvender som både søgeredskaber og spørgeredskaber til at præcisere, hvordan oplevelsen af og begrundelsen for kompetenceudvikling kommer til udtryk empirisk.

#### 5.3.1 Metodiske overvejelser

Undersøgelsen er inspireret af case-studiet, da der undersøges én udvalgt kommune. Dog adskiller undersøgelsen sig fra case-studiet, da undersøgelsen ikke har interesse i at fokusere udelukkende på det idiografiske da vi har en antagelse om, at fænomenet kan være genkendeligt for andre kommuner og ansatte (Tanggaard og Brinkmann, 2020, s. 658). Denne genkendelighed, mener vi, er noget, der kan bidrage til vidensfeltet, når rapporten publiceres. Rapporten tilsigter at skabe en vis genkendelighed hos læsere, der arbejder eller interesserer sig for det pædagogiske felt, ved at indeholde analytiske elementer og empiriske beskrivelser relateret til hverdagspraksis

på det pædagogiske område. Det er væsentligt i rapporten, at udsagn og beskrivelser fremstår genkendeligt for den interviewede, da det bidrager til en autentisk skildring af hverdagspraksis. Vi ønsker altså gennem vores beskrivelser af det empiriske materiale at give rapporten og dermed udsagnene og tilhørende analyser en eksemplaritet. Såfremt vi kan argumentere for, at rapporten er eksemplarisk for visse faktorer, tendenser eller positioner, mener vi at dette vil skabe ovennævnte genkendelighed hos læseren. Yderligere har vi i rapporten forsøgt at opnå transparens løbende i rapporten. At en rapport er transparent i dens udformning, har den fordel, at den lader læser forstå “mellemregningerne”, og derved kan denne ligeledes forholde sig kritisk til resultaterne og konklusionerne i rapporten (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 659). På den måde bliver rapportens reliabilitet til dels sat indirekte i fokus, idet læseren af vores rapport forhåbentlig har den viden og information nødvendig for at bedømme kvaliteten og pålideligheden, reliabiliteten, af rapporten. Netop da vi undersøger subjektne nære oplevelser og individers livsverden, er det nødvendigt at processen, fra projektdesignet til konklusionen, er tilgængelig. Det skyldes selvsagt, at empirien ikke er repræsentativ eller generaliserbar, da vi ikke mener at have et velfunderet grundlag for dette.

### 5.3.2 Interview

For at få et indblik og en helhedsforståelse af Hørsholm Kommunes organisering, strukturelle forhold, visioner/uformelle målsætninger samt strategi på kompetenceudviklingsområdet, har det været væsentligt at tilgå viden omkring feltet på de aktørniveauer i organisationen, der relaterer sig til kompetenceudvikling på det pædagogiske område. Som led i at kunne besvare rapportens problemformulering har det dermed været nødvendigt at komme i dialog med ansatte i kommunen, der har et kendskab til kompetenceudvikling på det pædagogiske fagområde. For at undersøge og forstå kompetenceudviklingsbegrebet i kommunen har vi fundet det individuelle kvalitative interview brugbart. Det individuelle interview tillader uddybende og dybdegående spørgsmål og svar, hvilket medfører viden og indsigt i subjektne nære oplevelser af begrebet (Tanggaard og Brinkmann, 2020, s. 35).

Samtlige interviews er gennemført efter principperne i det semistrukturerede interview. Dette valg er truffet på baggrund af, at vi gennem undersøgelsen vil forholde os åbent og fleksibelt i

forhold til det enkelte interview, den enkelte interviewede samt hans eller hendes position i organisationen. Seniorforsker på Copenhagen Business School Ib Andersen (2014) skriver om semistrukturerede interviews: ”Man har således ofte en vis teoretisk og praktisk viden om de fænomener, man studerer, men er alligevel åben over for nye synsvinkler og informationer, som den interviewede kan komme med” (Andersen, 2014, s. 155). Denne tilgang er relevant for os at have, idet rapportens undersøgelsesdesign og grundlag fordrer, at vi aktivt forholder os åbne for utilsigtede perspektiver, oplevelser og erfaringer. Principperne i det semistrukturerede interview har dermed skabt en mulighed for på forhånd at kunne målrette spørgsmålene i interviewguiden i henhold til aktuelle problemstillinger relateret til kompetenceudvikling, dog stadig med en åbenhed for nye problematikker, dilemmaer, viden om feltet mv. (Andersen, 2014, s. 155). Denne undersøgelsesmetode har betydet, at vores egne forforståelser, såvel teoretiske som erfaringsbaserede, har kunne bidrage til at kvalificere og målrette interviewspørgsmålene i en på forhånd udarbejdet interviewguide til formålet (Bilag 1), men samtidig opretholde muligheden for at i selve interviewsituationen at kunne fokusere på det, som opleves væsentligt og med relevans for rapportens problemformulering.

### 5.3.3 Interviewguide

Som nævnt i ovenstående afsnit blev der forud for alle interviews udarbejdet en interviewguide. Vi besluttede, i overensstemmelse med vores refleksioner vedrørende de interviewedes baggrund, at udarbejde én interviewguide til personalechefen, én til den pædagogiske konsulent, én til daginstitutionslederen og én interviewguide til det pædagogiske personale. Det skyldes hovedsageligt en bevidsthed om, at hver af vores interviewpersoner taler ud fra forskellige positioner, hvilket betyder, at interviewguiden har skulle målrettes den enkelte. Derfor inddelte vi interviewguidene i overordnede tematikker og målrettede interviewspørgsmål med modtageren in mente (Tanggaard og Brinkmann, 2020, s. 44). Interviewguiden blev anvendt som et redskab til at skabe en overordnet struktur for samtalen under interviewene - dette som led i at sikre en dybere indsigt i særlige emner og overordnede tematikker, som har særlig relevans for rapporten og besvarelse af problemformuleringen. Ved at foretage semistrukturerede interview ønskede vi en række emner eller temaer belyst, med forbehold for løbende ændringer i forhold til struktur og spørgsmål. I vores interview med personalechefen (Bilag 1) blev interviewet struktureret omkring følgende to overordnede tematikker; ‘kompetenceudvikling som

organisatorisk strategi' og 'kompetenceudvikling og efteruddannelse fra et forvaltningsperspektiv'. Den overordnede tematik i interviewet med kommunens pædagogiske konsulent omhandlede dermed 'kompetenceudviklingsforløb i Hørsholm Kommune' (Bilag 1) samt en interesse for, hvorvidt hun på det pædagogiske område kunne præcisere og konkret give eksempler på, hvor hun som tilsynførende pædagogisk konsulent oplevede problemstillinger relateret til kompetenceudvikling af det pædagogiske personale. 'Kompetenceudvikling og efteruddannelse fra et ledelsesperspektiv' (Bilag 1) var tematikken for interviewet med daginstitutionslederen i Hørsholm Kommune, hvor målrettede interviewspørgsmål skulle konkretisere, hvor lederen i den daglige praksis oplevede udfordringer i forbindelse med kompetenceudvikling af det pædagogiske personale. Da kompetenceudvikling handler om det pædagogiske personale, fandt vi det relevant, at tematikken for disse tre interviews skulle omhandle 'kompetenceudvikling og den individuelle efteruddannelse' (Bilag 1).

Alle interviews blev i interviewsituationen indledt med en præsentation af os som undersøgere samt en beskrivelse af vores motivation for undersøgelsen. Derefter var der indledende spørgsmål af personlig karakter, som indeholdt en præsentation af dem selv samt en beskrivelse af deres uddannelses- og karrierevej. Strukturen blev herefter delvist fulgt ud fra interviewguidens tematikker og interviewspørgsmål.

#### 5.3.4 Semistrukturerede interview

Rapportens kvalitative forskningstilgang bidrager blandt andet med en indsigt og en viden om forhold vedrørende kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune. En viden som kan være vanskelig, givetvis umulig at kvantificere og gøre målbar. Med de interviewedes subjektive perspektiver og erfaringer søger rapporten således dybere indsigt i de kontekster, som spørgeskemaer, statistikker og andre kvantitative metoder ikke kan give adgang til. Ligeledes medfører vores ønske og valg om en kvalitativ tilgang, at rapporten ville være umulig at gengive. Det skyldes hovedsageligt vores semistrukturerede interview, der som beskrevet har fulgt en tilrettelagt struktur, men som ligeledes forholder sig åben og foranderlig alt efter interviewpersonernes spørgsmål og svar.

Ifølge Tanggaard og Brinkmann er det semistrukturerede interview kendetegnet ved en samtale mellem interviewer og den interviewede, hvor man netop kan få adgang til subjekters oplevelser af fænomener, herunder følelser og holdninger. Tanggaard og Brinkmann beskriver ligeledes, hvordan interviewet altid skal forstås som en social praksis, hvor interviewet er situeret i en specifik kontekst, som leder til socialt forhandlede og kontekstbaserede svar (Tanggaard og Brinkmann, 2020, s. 34). Rapporten er dermed udfærdiget med udgangspunkt i vores nysgerrighed og med en bevidsthed om vores position som medskabere af den viden, der opnås gennem interviewene.

Alle interviews er afholdt fysisk undtagen interviewet med den pædagogiske konsulent, som havde ønske om, at mødet blev afholdt virtuelt. At afholde mødet virtuelt kan potentielt have haft en betydning for undersøgelsens indsigt i stemninger under interviewet. På trods af en vis erfaring med virtuelle interviews mister man noget af den følelse, kropssprog og mimik, der kan være utrolig sigende i et “normalt” interview. I interviewsituationen har vi generelt tilstræbt at fremstå imødekommende og smilende for at få skabt et uformelt og behageligt interviewforum for de interviewede. Vi har præsenteret, at der ingen rigtige eller forkerte svar findes, men at vores formål er at høre deres individuelle perspektiver på kompetenceudvikling. Ligeledes har vi indledningsvist beskrevet vores uddannelsesmæssige og arbejdsmæssige baggrund, hvilket vi mener har været gavnligt for fortroligheden mellem især det pædagogiske personale og os. Det skyldes, at Sandra er uddannet pædagog, hvilket de nikkede anerkendende til, og dermed til tider udtrykte sig til hende i en indforstået facon. Frederik er opvokset i Hørsholm, hvorfor han kender området og de forskellige institutioner. Med accept fra vores interviewpersoner blev interviewene optaget, således at der kunne ske transskription af interviewene (Brinkmann og Tanggaard, 2020, s. 52).

Slutteligt ønsker vi at gøre opmærksom på en distinktion i forhold til, hvem vi har siddet over for til interviewet. Med det mener vi, at vi har gjort os overvejelser og reflekteret over, hvilke spørgsmål, hvilken interviewperson skulle have, samt i hvilket sprog spørgsmålet skulle stilles. Derudover har vi i rapporten skelnet mellem informant og subjekt. Det skyldes, at personalechefen og den pædagogiske konsulent, der arbejder ud fra et mere forvaltningsmæssigt niveau, forstås som til dels repræsentanter for kommunen og som oplysende parter, der har

kunne bidrage med en forståelse for kommunens overordnede holdninger og forvaltningsmæssige perspektiver på kompetenceudvikling. Af den årsag bruger vi deres interviews på informantniveau og benævner dem med deres arbejdstitel. Derudover forestiller vi os, at de tre medarbejdere i Æblegården har meget lidt viden om strukturelle processer i kommunen, og derfor udelukkende taler ud fra deres subjektive perspektiv. Denne adskillelse er sværere med daginstitutionslederen Ole, da han som vi senere vil beskrive, har en fod inden for både hverdagspraksis i daginstitutionen og i forvaltningen. Vi har dermed været bevidste om en forskel i vores interviews, hvorfor vi har gennemført to informantinterview og fire subjektinterview.

Vores valg af at inddrage tre interviewpersoner blandt det pædagogiske personale er truffet ud fra den forventning om, at kompetenceudvikling ikke er en generaliserbar faktor, hvor ønsker, mål og indhold ikke kan ligestilles på tværs af en bred organisation. Derimod vil vi forsøge at fremmane en eksemplaritet i udsagn og udtalelser. Ud over forskellen på kompetenceudvikling blandt ledere og medarbejdere, erfarer vi, at der ligeledes er en forskel på kompetenceudvikling blandt medarbejderne.

#### 5.4 Etiske overvejelser

Rapportens empiriske tilgang har medført nogle etiske refleksioner, vi har gjort os løbende i processen. De etiske overvejelser, der vedrører subjekterne i rapporten, handler hovedsageligt om, at denne rapport skal publiceres og bliver offentlig tilgængelig. Derfor er det relevant, at vores fremstillinger af interviewpersonerne samt organisationen er genkendelig. Tillige ønsker vi at skabe genkendelighed i rapporten, både for andre individer og organisationer, der arbejder inden for det pædagogiske felt, men ligeledes fra vores interviewpersoner og kommunen som organisation. Det er vigtigt for os i en interviewsituation at fremstå troværdige og anerkendende overfor sådanne ønsker, hovedsageligt da vi informerer tidligt i interviewet om, at denne rapport vil blive publiceret og offentlig tilgængelig, hvilket betyder, at den potentielt kan læses af andre i institutionen, der har en arbejdsgiverrolle eller anden relation til interviewpersonerne.

Interviewpersonerne har dermed fået mulighed for at få slettet information fra interviewet efterfølgende, såfremt de fortrød særlige udtalelser. En interviewperson anmodede på baggrund

af dette, at pågældendes leder fik transskriptionen til gennemlæsning for at sikre, at alle retningslinjer var overholdt. Det giver os en metodologisk trykthed i, at vi kan stå inde for den viden og information rapporten fremhæver. Derudover har vi tilbudt vores interviewpersoner at blive anonymiseret i rapporten. De har dog alle takket nej til tilbuddet, hvorfor vi anvender deres rigtige navne og stillingsbetegnelser.

## 6.0 Præsentation af Hørsholm Kommune

I nedenstående afsnit præsenterer vi Hørsholm Kommune som organisation samt rapportens interviewpersoner. Vi ønsker med dette afsnit at give en forståelse for, hvilken kommune undersøgelsen finder sted i.

I Hørsholm Kommune er der omtrent 25.000 borgere. Det beskrives på kommunens hjemmeside, at der er tale om en ambitiøs, veldrevet og ressourcestærk kommune, hvis skoler blandt andet er kåret til de bedste skoler i Danmark, hvad angår trivsel og karaktergennemsnit (Velkommen til Hørsholm Kommune, 2022).

Som led i Hørsholm Kommunes forvaltnings organisering består kommunen af otte centre, hvoraf seks er fagcentre, der varetager driften på hver sit fagområde samt to stabscentre, der understøtter direktionens og fagcentrenes administrative arbejde. De otte centre beskrives som værende med til “at gøre kommunen mere driftssikker og styrker organisationens evne til omstilling og forandringer” (Om kommunens organisering, 2022).

### 6.1 Præsentation af undersøgelsens interviewpersoner

Som led i en præsentation af vores interviewpersoner, ønskes der i denne rapport at give en forståelse for, hvilken position og stilling den interviewede bestrider i Hørsholm Kommune. Dette for at belyse og tydeliggøre med og fra hvilken baggrund det er, at personen udtaler sig i interviewene, herunder hvordan vi som interviewere skal forstå deres perspektiver og oplevelser i henhold til hverdagspraksis. Nedenstående afsnit vil dermed fremskrive korte præsentationer af deltagerne. Afsnittene er med udgangspunkt i vores transskription, og er dermed deres egne ord.

### 6.1.1 Præsentation af personalechefen

Jeg er personalechef i Hørsholm Kommune. Jeg har ni medarbejdere i alt, inklusiv mig selv. Dem jeg snakker meget med, er de decentrale ledere i organisationen, som giver mig et input til, at jeg overhovedet ved noget om, hvad de har af konkrete problemer i praksis. Min rolle som personalechef går egentlig ret meget på lederne - på at klæde dem på til de udfordringer de har. Traditionelt set, så er jeg under hende, der er centerchef i Personale og politik, sådan formelt set i det traditionelle hierarki.

Så har jeg i øvrigt ansvaret for at udbetale løn til alle medarbejdere. Jeg har ansvaret for, at de bliver ansat rigtigt. Jeg har ansvaret for opsigelser og for personalejuridiske forhold under ansættelsen og for arbejdsmiljø, og jeg er leder på det projekt, der hedder rekruttering og fastholdelse.

### 6.1.2 Præsentation af den pædagogisk konsulent

Jeg er uddannet pædagog for mange år siden. Jeg er kandidat i pædagogik fra Danmarks Pædagogiske Universitet og har også en to-årig coach uddannelse. Man kan sige, at min primære praksiserfaring fra mine unge dage er fra dagtilbud, så jeg har været ude som menig pædagog på gulvet. Så har jeg undervist i pædagogik på den pædagogisk assistent uddannelse. Jeg har også været daginstitutionsleder. Man kan sige, at det er daginstitutionsområdet, at jeg har kredset omkring, også da jeg underviste. Der underviste jeg inden for pædagogik inden for det almene, typisk indenfor dagtilbud.

Jeg er ansat som pædagogisk konsulent her i Center for dagtilbud og skole, og det har jeg ikke været så længe. Det har jeg været siden januar sidste år. Jeg har mange forskellige opgaver, som handler om dagtilbudsområdet. Den største og primære, eller måske den opgave der fylder mest timemæssigt, er at føre tilsyn med institutionerne. Så det er ligesom mig, der er kontrol-damen, der kommer fra kommunen og fører tilsyn med institutioner i forhold til, om de lever op til lovkravet - det er den ene ting altså myndighedsdelen i det, men så er der selvfølgelig også hele



den pædagogiske udviklingsdel. Det her med hvordan kan vi så arbejde med de enkelte institutioners behov for at få udvikling og få det til at ske - være med til at facilitere de udviklingsprocesser, der måtte være, fordi de er givet meget forskellige institutionerne. Så sidder jeg også med i nogle forskellige arbejdsgrupper, som handler om alt fra kompetenceudvikling og medarbejderudvikling samt fastholdelse og rekruttering. Så sidder jeg i nogle forskellige visitationsudvalg, hvor vi sidder og visiterer støttetimer til børn med særlig behov for støtte. Vi visiterer børn til specialtilbud, altså børn der skal noget andet end det almene.

#### 6.1.3 Præsentation af Ole, daginstitutionsleder

Jeg er uddannet smed, og efter et par år som arbejdsløs har jeg læst til pædagog. Efter to-tre år har jeg været leder forskellige steder og brugt min pædagogiske uddannelse og min smed-uddannelse på et beskæftigelsesprojekt. Så har jeg en diplom i ledelse, og har et par moduler ved siden af i ledelse. Jeg har to moduler i socialpædagogik, fordi jeg var lærer i en autistisk SFO.

#### 6.1.4 Lisbeth, pædagogisk assistent

Jeg hedder Lisbeth. Jeg er 52 år, og jeg har været i vuggestuelivet siden 1990. Jeg har simpelthen bare arbejdet i 32 år nu. Jeg har været det første sted i 29 år, og så var jeg et andet sted i et halvt års tid og har været her i 3 år, da kernehuset derovre blev åbnet op, og jeg blev pædagogisk assistent for... Jeg vil faktisk sige hold nummer to i Danmark, tror jeg. Det var i 2010, må det have været.

#### 6.1.5 Liane, pædagogmedhjælper

Jeg har været ansat et år til maj. Så jeg er stadig rimelig ny her. Jeg kommer fra døv/blindeområdet, som er et helt andet område. Jeg har arbejdet med dem, som har dobbelt sansetab - det vil sige, at man ser dårligt og hører dårligt. Jeg har været i Erfa-grupper, hvor man kom ud og var sammen med døve og hjalp dem i deres private hjem. Det var død spændende. Jeg var tilknyttet som kontaktperson. Nu har Ole valgt mig, da jeg ikke er uddannet. Det vil sige, at den uddannelse jeg har er en livsuddannelse uden at have en uddannelse. Det vil sige, at jeg fik

det her job (som kontaktperson), fordi jeg var ledsager for fysisk og psykisk handicappede. De synes, jeg var så god til det, og så blev jeg ansat af en socialpædagog, og så blev jeg kontaktperson. Men jeg er ikke uddannet pædagog, men jeg skal ind at have assistenten, altså pædagogisk assistent næste år.

#### 6.1.6 Inge, pædagog

Altså jeg har været uddannet i 24 år. Jeg er uddannet inden for specialpædagogik, for dengang arbejdede jeg med udviklingshæmmede, men så fik jeg selv børn, og så passede arbejdstiderne ikke. Så da jeg egentlig skulle begynde at arbejde, blev det indenfor daginstitutionsområdet. Der har jeg været lige siden. Og jeg er en af de der trofaste medarbejdere, som var 12 år i en vuggestue i Humlebæk, og der søgte jeg væk på grund af nedskæringer. Og da jeg kom væk derfra efter 12 år, var jeg virkelig glad, så tænkte jeg 'hold da kæft, man kan også gøre tingene anderledes'. For jeg var i en institution, der var super god, og der var aldrig udskiftning af personale - det var et virkelig dejligt sted at være. Så det var en stor beslutning, men da nogle af mine tætteste kolleger røg, så synes jeg bare, at så skulle jeg også prøve noget andet, så det gjorde jeg, og jeg var virkelig lykkelig. Så jeg tænkte, at det burde man gøre hvert andet eller tredje år, men nu har jeg så faktisk været her i 12 år igen, så det er lidt sjovt.

#### 7.0 Analyse

Med afsæt i vores empiri vil vi i vores analyse frembringe et udsnit af oplevelser og erfaringer, som fremstår særlig udfordrende og dilemmafyldte i henhold til kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune. De forskellige analysedele vil, som beskrevet metodisk, bevæge sig mellem informantniveau og subjektniveau, hvilket vil bidrage til, at vi får indsigt i særlige udfordringer og mulige forandringstiltag på det pædagogiske område. Analysen tager afsæt i det empiriske materiale, der belyser hvordan kompetenceudvikling opleves og begrundes i Hørsholm Kommune. Analysen er bygget op omkring fire gennemgående tematikker, der er fundet væsentlige i forhold til at besvare rapportens problemformulering. Vi har derfor inddelt analysen i et afsnit, der omhandler de forskellige kompetenceforståelser og deres legitimitet. Det næste afsnit handler om udmøntningen af kompetenceudvikling. Slutteligt vil vi fremhæve oplevelser

og udfordringer ved kompetenceudvikling og undersøge, hvordan kompetenceudvikling påvirker det pædagogiske personale.

## 7.1 Forskellige kompetenceforståelser og deres legitimitet

Indledningsvist vil vi i første del af analysen belyse, hvordan der på tværs af organisationen er grundlæggende forskellige individuelle kompetenceforståelser repræsenteret ud fra vores empiriske materiale. Ligeledes viser undersøgelsen, at de forskellige kompetenceforståelser indeholder et aspekt af legitimitet, hvad angår de forskellige niveaues perspektiver og forståelser for kompetenceudvikling, samt hvad dette kvalitetsmæssigt skal bidrage til.

### 7.1.1 Kompetenceudvikling ud fra et ledelsesperspektiv

I nedenstående afsnit vil vi belyse personalechefens perspektiv på, hvordan kompetenceudvikling kan forstås og erfares ud fra hans position samt ud fra hans arbejdsmæssige kontekst. Personalechefen bidrager i undersøgelsen som informant, der har en viden, som repræsenterer kommunens perspektiver på de udfordringer, der er omkring kompetenceudvikling på det pædagogiske område.

I Hørsholm Kommune har man som kommune ikke en overordnet nedfældet kompetencestrategi, dog fremgår det af vores undersøgelse, at man har ambitioner om at udøve kompetenceudvikling på tværs af kommunens centre. Denne udvikling af kompetencer handler i bred forstand om at opnå en fælles forståelse for GDPR-regler og andre digitale projekter. Personalechefen oplyser: “Sådan nogle ting kan vi lave på tværs, men kompetenceudvikling med at håndtere borgere ens, have erfaringer omkring forskellige scenarier, og hvordan vi håndterer dem - det er vi rimelig langsomme med” (Bilag 2, s. 4).

Konkret på det pædagogiske område beskriver personalechefen, hvordan de i kommunen er særligt optaget af et rekrutteringsprojekt, hvor man vil videreudanne både pædagogmedhjælpere samt pædagogiske assistenter, som allerede er ansat ved kommunen. Han forklarer, at der er få ansøgere til pædagogstillingerne i kommunen, og at man derfor er særlig

fokuseret på at anvende kompetenceudvikling i form af efter- og videreuddannelse til at løse denne problemstilling. Kompetenceudvikling indtænkes dermed som en del af en løsning på en rekrutterings- og fastholdelsesproblematik i kommunen. Adspurgt om på hvis opfordring, eller efter hvis ønske kompetenceudvikling sker, når der i kommunen eksempelvis skal videreuddannes en pædagogisk assistent til pædagog, svarer han:

Jamen altså... Det bedste ville jo være, hvis det er medarbejderen. Og det er der også nogle medarbejdere, der har et stort ønske om. Vi er gået fra at være afventende i forhold til det til at være offensive som arbejdsgiver. Fordi vi gør simpelthen det, at vi screener alle de, der ikke har en uddannelse, dem man kunne bruge. Dem udfordrer vi, og det sætter vi lederen til, det gør LOP (Løn og personaleafdelingen). Vi taler med lederen om, at vi får en liste over dine medarbejdere, og så siger vi: 'den og den kunne egentlig godt videreuddanne sig. Har du snakket med vedkommende? Og om hvad der kan være for nogle forhindringer for det?' (Bilag 2, s. 5).

Personalechefen har en oplevelse af, at der på kompetenceudviklingsområdet er sket en ændring over tid. Han beskriver, hvordan kompetenceudvikling indholdsmæssig skal rumme flere elementer end det fagspecifikke. Han udtaler:

Det [kompetenceudvikling] har ændret sig fra at være fagspecifikt til, at der er nogle mere generelle kvalifikationer. Den der fortælling... Der skal stadig være faglig professionsfokus, men det er også nødvendigt at have noget på tværs. Og det er det, man kan se, hvis du sammenligner danske medarbejdere med udenlandske, så er vi bedre til at samarbejde og til at komme med modspil til ledelsen og tænke selv. Det er noget, man skal i en organisation i dag (Bilag 2, s. 7).

Af udsagnet fremgår det, at der er sket en udvikling i forhold til, hvilke kompetencer medarbejderne helt generelt skal bestride i deres job. Der er særlig opmærksomhed på, at man skal have kompetencer, som relaterer sig til den faglige profession, men ligeledes skal den ansatte kunne indgå i et samarbejde, komme med modspil til sin ledelse og tænke selv. Dette

beskrives som værende kvalifikationer, man som ansat skal have i dag i sit arbejdsforhold for, at en organisation kan fungere bedst.

Under interviewet præsenterer personalechefen, at der i kommunen er en økonomisk barriere, når kompetenceudvikling skal planlægges. Han forklarer:

Hvis den enkelte leder ikke har mere økonomi, så bliver den enkelte medarbejder, vi taler om, ikke sat til at blive efteruddannet til pædagog. Men vi prøver at fortælle lederne på det pædagogiske område, I bliver nødt til at tænke i den store brede interesse, og det er svært. Og det er en udfordring at få dem til. Nu prøver vi at fortælle dem, at det er en god idé, at så mange som muligt går op i tid, for så skal vi jo have færre ansatte (Bilag 2, s. 9).

Personalechefen mener altså, at det er vigtigt, at den enkelte daginstitutionsleder prioriterer og anerkender den bredere interesse. Denne interesse bunder i problematikken omkring, at der mangler uddannet pædagogisk personale. Der er altså et problem i, at økonomien ikke svarer til ønsket om at kunne efteruddanne eller videreuddanne det pædagogiske personale i institutionerne. En alternativ tilgang, som kommer af manglen på ressourcer til efteruddannelse, er at få det uddannede personale til at gå op i tid. Kompetenceudvikling indgår dermed som led i en overordnet strategisk planlægning, som bevirker, at manglende økonomi til efteruddannelse kan "afhjælpes" ved at få det pædagogiske personale op i tid.

Endvidere viser følgende udsagn, at daginstitutionslederen til tider mener, at kompetenceudvikling ikke er en nødvendighed i institutionerne i samme omfang, som man tænker det fra øverste ledelses position: "Og kompetenceudvikling, dybest set mener nogen af dem, at jeg har ikke problemer med kompetenceudvikling ude hos mig, så hvorfor skal jeg spekulere på det?" (Bilag 2, s. 9). Personalechefen skaber i sit udsagn en modstilling mellem sig selv og de øvrige daginstitutionsledere. Han mener, at der er en særlig udfordring forbundet med, at der ud fra et generelt ledelsesperspektiv ikke er enighed i forhold til kompetencebehovet i de enkelte daginstitutioner.

Vi kan udlede, at der i organisation er et særligt fokus på kommunens rekrutteringsbehov på det pædagogiske område. I forbindelse med denne problemstilling betyder kompetenceudvikling efter- og videreuddannelse, som en del af løsningen på en fastholdelses- og rekrutteringsproblematik som personalechefen beskriver. Vi erfarer, at der fra et ledelsesperspektiv er en interesse i at sikre, at der er tilstrækkeligt uddannet personale i daginstitutionerne. Undersøgelsen viser, at det i organisationen fremstår legitimt at benytte denne offensive tilgang, men samtidig viser udsagnet, at hvis den enkelte leder ikke har økonomien til efter- og videreuddannelse, så sker der ikke kompetenceudvikling af medarbejderen. Det fremgår af interviewet, at den endelige beslutningskompetence, i forhold til hvordan den økonomiske pulje forvaltes, ligger hos den enkelte daginstitutionsleder. Så på den ene side har man fra øverste ledelsesniveau en målsætning om flere uddannede, som ønskes realiseret på daginstitutionsområdet, men i modstilling til dette, er det op til den enkelte leder, om dette efterstræbes. En anden væsentlig betragtning er, hvordan den enkelte daginstitutionsleder formår at navigere i dette krydspres i forhold til den konkrete praksis. Netop denne strategi for personaleudvikling ses her som et eksempel på et tiltag, som er blevet implementeret i Hørsholm Kommune for at sikre organisationens udviklingsevne samt for at overholde de anbefalede normeringskrav.

### 7.1.2 Høj kvalitet i dagtilbud

I nedenstående afsnit vil vi præsentere den pædagogiske konsulents perspektiver på kompetenceudvikling på det pædagogiske område. Den pædagogiske konsulent har til opgave at føre tilsyn med daginstitutionerne.

I interviewet med den pædagogiske konsulent fremkommer et andet perspektiv samt en anden kompetenceforståelse i forhold til, hvordan hun individuelt oplever kompetenceudvikling. Hun italesætter kompetenceudvikling både som noget bredt forankret, men ligeledes noget mere specifikt og konkret rettet mod den enkeltes kompetencebehov. Hun udtaler:

[...] det handler jo om at være meget skarp på, hvad er det for nogle kompetencer, der skal udvikles, så det ikke “bare” bliver kompetenceudvikling. Så jeg tænker, at der ligger noget vigtigt forarbejde i at være skarp i, hvad er det for nogle kompetencer, der skal udvikles. Altså man skal ikke...sådan lidt karikeret sagt...der er jo ikke nogen, der skal bare skal sendes på kursus for at sendes på kursus (Bilag 3, s. 2).

Udsagnet indikerer, at der er et ansvar forbundet med at sikre, at det er den rette kompetenceudvikling, der bliver tilbudt den enkelte medarbejder. Som pædagogisk konsulent forvalter hun et ansvar, som også giver hende ret til at prioritere, hvilken kompetenceudvikling som er relevant. I udsagnet præsenteres ligeledes en erfaring, som omhandler, at ledere og medarbejdere åbenbart kan finde på at lade være med at lave denne rette prioritering, når det handler om at afdække kompetencebehovet. Den pædagogiske konsulent er dermed med til at vurdere kompetence- og kvalitetsforbedring set udefra. Hun skal i sin position være medvirkende til, at der skabes faglig kvalitet i daginstitutionen. Kompetenceudviklingen skal med baggrund i udsagnet indeholde en form for bestemt læring, som kan tilføre daginstitutionen en merværdi. Udsagnet viser ligeledes, at personalet ikke selv har beslutningskompetencen i forhold til, hvilken form for uddannelse, som findes relevant, men at den strukturelle organisering i kommunen får betydning herfor. Omvendt har den pædagogiske konsulent heller ingen reel beslutningskompetence, hvad kompetenceudvikling angår.

Under interviewet med den pædagogiske konsulent beskriver hun de samme problemstillinger angående rekruttering og fastholdelse af det pædagogiske personale. Ligeledes fortæller hun om, at man i kommunen gerne vil have, at personalet fremadrettet skal varetage fuldtidsstillinger for på den måde at bidrage til et kvalitetsløft i dagtilbuddene. Dette benævnes af hende som: “så er det også en helt reel kompetence og kæmpe mangelvare at finde medarbejdere, der vil være fuldtid” (Bilag 3, s. 3). Tidligere har man i kommunen haft bevæggrund for denne ansættelsesform, da pædagogen oplyste os om at man tidligere anså det for kvalitet at være flere ansatte frem for færre i daginstitutionen, da det gav gode muligheder sammen med børnene. Problemstillingen opstår, da det fremgår af interviewet, at deltidsmedarbejderne ikke arbejder i ydertimerne, og derfor kan det være vanskeligt at skaffe pædagogisk personale i netop ydertimerne.

Den pædagogiske konsulents fokus gennem interviewet ses præget af hendes jobfunktion, som tilsynsførende på det pædagogiske område. Hun mener derfor, at det er vigtigt at prioritere og sikre høj kvalitet på daginstitutionsområdet. Med dette som afsæt har det pædagogiske personale i Hørsholm Kommune deltaget i et obligatorisk kompetenceudviklingsforløb, som er planlagt af den pædagogiske konsulent, men faciliteret af en udefrakommende facilitator. Da vi spørger ind til, hvordan behovet for kompetenceudviklingsforløbet er opstået, svarer hun:

[...] Der hvor jeg kom fra, en anden kommune, var jeg inspireret af et forløb med fokus på høj kvalitetsdagtilbud. Hvordan udvikler man det? Hvad skal det indeholde? En fælles forståelse i kommunen af, hvad høj kvalitet er. Fordi der er forskellige meninger om kvalitet i praksis. Så har jeg talt med nogle ledere i en arbejdsgruppe. Det er ikke noget der er opstået her, jeg tror mere, det kan være noget fra de grumme udsendelser fra et par år siden fra nogle institutioner. Et wake-up call om at der er behov for at systematisere det, der sker i daginstitutioner meget mere. Der tror jeg meget kommer fra, også i takt med at det er lovpligtigt. Svaret på dit spørgsmål ligger nok i paradigmet om, at det at drive dagtilbud, det er ikke kun nogen oppe på forvaltningens ansvar. Det skal i øvrigt også være synligt og åbent. Og hvem vil ikke gerne arbejde i dagtilbud med fokus på høj kvalitet? (Bilag 3, s. 10).

Igen viser udsagnet, hvordan et politisk præstations- og kvalitetsønske strategisk udmønter sig gennem kommunen som organisation, og på den måde er definerende for, hvad som findes væsentligt i forhold til, hvor den reelle udvikling skal rettes i henhold til forskellige kompetenceforståelser. Det pædagogiske personales læring opleves dermed ifølge den pædagogiske konsulent at blive forvaltet af politisk styrede målsætninger, og samtidig har den pædagogiske konsulent en klar forståelse for, hvor udviklingsfokus skal være rettet. Centralt fremgår det af udsagnet, hvem der har retten til at bestemme samt den legitimitet, som forbindes med at afdække kompetencebehovet samt den konkrete kompetenceudvikling.



### 7.1.3 Kompetenceudvikling fra et ledelsesperspektiv fra daginstitutionen

I det nedenstående afsnit vil vi belyse et subjektivt perspektiv på kompetenceudvikling ud fra daginstitutionslederens position i Hørsholm Kommune.

Som daginstitutionsleder anlægger Ole forskellige perspektiver i henhold til kompetenceudvikling i praksis. Ligesom personalechefen og den pædagogiske konsulent fremhæver Ole en problemstilling angående de personalemæssige ressourcer, og det faktum at der ikke kan rekrutteres uddannede pædagoger. Til denne problemstilling skal kompetenceudvikling igen forstås ind i en kontekst, hvor kvalitet bliver et styrende element for pædagogisk kompetenceudvikling, også hvad angår rekruttering af fagligt kvalificeret arbejdskraft.

Ole påpeger derudover en anden problemstilling, som ses forbundet til den pædagogiske praksis. Han tilkendegiver, at han som leder har en forventning om, at når personalet som deltager i et formelt uddannelsesforløb såsom et diplommodul, skal de kunne vidensdele således, at den opnåede viden kan være til gavn for institutionen. I forhold til formel kompetenceudvikling beskriver Ole i nedenstående udsagn de forventninger, som han har i forhold til udbyttet af videreuddannelsen:

[...] Jeg vil også lave den aftale om, at jeg, som kommunens repræsentant, så vil jeg se en forskel, når vi investerer i det her. Du skal simpelthen ud, og det vil jeg holde øje med, og bruge din nye faglighed. For ellers kan de gøre det samme, som det jeg snakkede om før, at sige 'uhh, det er skide spændende det her, men det er jo meget nemmere at fortsætte i den rolle, jeg har og kender' (Bilag 3, s. 4).

I forlængelse af udsagnet forklarer Ole, hvordan det kan være nyttigt for den nyligt uddannede at skifte miljø, eksempelvis fra vuggestue til børnehave, for bedre at kunne varetage sin nye rolle, som ifølge Ole opstår efter endt uddannelsesforløb. Kompetenceudvikling ses dermed i forbindelse med en mulighed for personlig forandring hos den pågældende medarbejder.

Kompetenceudvikling skal ifølge Ole også ske i læringsmiljøer, som opstår i hverdagspraksis i daginstitutionen. Han beskriver det således:

Da vi startede med den nye dagtilbudslov, fik vi at vide, at evaluering var at lave praksisfortællinger. En der underviste os sagde: 'ikke kald det aktionslæring, lad være med at tænke på teori'. Bare sig 'hvad nu hvis'. Hvad nu hvis vi bliver siddende i to minutter længere i garderoben. Hvad nu hvis vi kun tager fire børn ud ad gangen? Det er jo aktionslæring, men på en simplere måde. Det har gjort, fx at vuggestuen over tid er mere på gulvet (Bilag 3, s. 6).

I forhold til efter- og videreuddannelse udviser Ole en overordnet forståelse for, at der kan være personlige årsager til, at hans personale ikke ønsker denne form for kompetenceudvikling. Han fremhæver, at det er legalt at sige "nej tak" til efter- og videreuddannelse. Han har dog en klar forventning om, at det pædagogiske personale generelt er deltagende i hverdagen samt ønsker at udvikle deres praksis. Tidsmæssige og personalemæssige udfordringer bliver en begrundelse for, hvorfor alle ikke kan deltage i kompetenceudvikling samtidig. Dog fortæller Ole, at alle har muligheden herfor, hvis de selv udviser initiativ og er undersøgende. Tilsynsrapporterne beskrives af Ole som et bærende element for den indsats, som skal prioriteres i forhold til kompetenceudvikling, da tilsynsrapporten kommer med anbefalinger til den pædagogiske praksis, som indeholder en form for kvalitetsstempel. Tilsynsrapporterne indgår dermed som led i kommunens styringsform, som en lovmæssighed i forhold til "god pædagogisk praksis".

Ole fremstiller sig selv som kommunens repræsentant. Denne italesættelse udspringer som en del af moderniseringens ledelsestænkning, og det faktum at man forvalter et ansvar overfor de øverste positioner i kommunen. Hvis Ole ser sig som kommunens repræsentant, forskyder det måske hans evne til nødvendig forhandling med de pædagogiske medarbejdere, når det kommer til kompetenceudvikling. En målsætning angående rekruttering af pædagogisk personale, og de forskelle der er i kompetenceforståelserne, som indtil videre er præsenteret i denne rapport, ses netop at have forskellig legitimitet på de forskellige niveauer i kommunen.

#### 7.1.4 Kompetenceforståelser blandt det pædagogiske personale

Vores undersøgelse har hidtil ført til en forståelse for, at der på de forskellige niveauer findes forskellige kompetenceforståelser i Hørsholm Kommune. Det pædagogiske personale anser og forstår ligeledes kompetenceudvikling indholdsmæssigt forskelligt, hvilket vil præsenteres nedenfor.

Liane beskriver kompetenceudvikling, som en mulighed for at få flere værktøjer, forstået som formelle kompetencer som et supplement til de kompetencer, hun i forvejen besidder. I modstilling til dette udfolder Liane ligeledes i nedenstående udsagn, hvordan hun selv mener, at erfaring er en lige så væsentlig faktor. Hun udtaler:

Altså, jeg er godt klar over, at når man tager en uddannelse, så får man nogle andre ting ind på en anden måde. Men jeg vil sige i kraft af min alder (54 år), i kraft af at jeg har tre børn, så har du alligevel oplevet nogle ting, som du har med dig, som du også bruger. Når man går ind som pædagog og tager uddannelsen, så lærer du, hvad er rigtigt og forkert at gøre følelsesmæssigt, men der tror jeg hurtigt, at man kan fornemme, hvis man står i en situation - og det tror jeg også pædagogerne kan fornemme - hvad er det for et menneske, som står her (Bilag 6, s. 4).

Uddannelsesmuligheden fordrer ifølge Liane til ny læring samt sparring med ligesindede. I interviewet fremgår det af følgende udsagn, at Liane har mange overvejelser knyttet til sin egen kompetenceudvikling, særligt som led i en hverdagspraksis i form af at skabe læringsmiljøer. Hun udtaler:

Jeg kunne rigtig godt tænke mig noget, der hed efteruddannelse. At der var efteruddannelse for alle faggrupper. Jeg kunne godt tænke, at der indimellem også kom en psykolog ind og holdt et oplæg. Det er jeg så vant til - jeg elsker bare, når psykologer bidrager med noget. Det har jeg været vant til fra det andet, jeg har lavet. Jeg savner, at

der til et personalemøde kunne komme en og tale om noget. Jeg synes, det er så vigtigt, at man får noget nyt, noget opdateret viden. For hvis du har været pædagog i 30 år, så har du lært det for 30 år siden. Der er jo sket noget siden da. Jeg kan se det på kommunikationen med forældre. Det kunne hjælpe rigtig meget også (Bilag 6, s. 8).

Kompetenceudvikling ses da også forbundet med mange forskellige muligheder herunder som en generel inspirationskilde, læring og et bidrag til motivation. Der er her ikke udelukkende tale om kompetenceudvikling i form af læring på en uddannelsesinstitution, men med kompetencebegrebet indgår en nuancering i forhold til læringsaspekter, og hvad der er i praksis kan opleves som kompetencegivende.

Lisbeth, som er uddannet pædagogisk assistent, har ligeledes haft overvejelser omkring sin egen kompetenceudvikling. Hun udtaler:

På et tidspunkt tænkte jeg 'gad vide om jeg så skal tage skridtet videre og læse til pædagog'. Men jeg har været så utrolig heldig, og det er jeg faktisk også her, at jeg ikke føler mig som... Altså assistent er jo fint, det er rigtig godt. Men jeg føler, jeg har lige så mange kompetencer som pædagogerne. Jeg bliver brugt som en pædagog. Og det er det vigtige for mig. [...] Hvis jeg får lov at udvikle mig hele tiden, så er jeg lidt ligeglads med, hvad min titel er (Bilag 7, s. 1).

Udsagnet viser, at der også ligger en kompetenceforståelse relateret til anvendelsen og brugen af titulering. Hun har en oplevelse af, at titlen og uddannelsen som pædagog ikke umiddelbart er nødvendig for hendes faglige kvalitet samt præstation. Kompetenceudvikling anskues for Lisbeth som en kontinuerlig udvikling af både faglige og personlige kompetencer, som gør, at hun føler sig motiveret for sit arbejde. Udsagnet indikerer, at hun i praksis ikke mærker, at hun ikke har samme uddannelse som andre kolleger, så formel videreuddannelse vil umiddelbart for hende ikke bidrage til en ændring af hendes arbejde.

Ligesom sine kolleger har Lisbeth deltaget i kommunens obligatoriske kompetenceudvikling, og på kurset bliver det pædagogiske personale præsenteret for nye pædagogiske tiltag. Lisbeth påpeger dog særlige udfordringer, som i praksis gør, at det kan være svært at realisere:

[...] men vi er ikke særlig mange mennesker oftest, og der er sygdom og andre ting, der gør, at det ikke kan lade sig gøre. Selvom vi egentlig har lagt en plan om, hvordan det skal være - et eller andet forløb - så vil jeg sige... 40 % af gangene bliver det bare ikke til noget altså, fordi folk er syge. Det kan hun (den pædagogiske konsulent) ikke helt sætte sig ind i - det forstår hun ikke helt. At man ikke bare lige omstrukturerer og gør nogle fede ting. Det hænger bare ikke altid sammen (Bilag 7, s. 3).

De pædagogiske rammer samt personalets generelle arbejdsvilkår viser også at have en betydning for at kunne afprøve nye pædagogiske metoder og tiltag. Sygdom hos personalet fremstår som en særlig udfordring i forhold til at kunne bidrage til kommunens målsætning omkring høj kvalitet. Den pædagogiske konsulents ambitioner fremstår som umiddelbart positive, men også som værende urealistiske og uladsiggørlige i forhold til hverdagspraksis, blandt andet på baggrund af de personalemæssige ressourcer. Konsulentens ambitionsniveau for kompetenceudvikling i praksis på daginstitutionsområdet mener det pædagogiske personale ikke harmonerer med hverdagens muligheder, hvilket fremstår som et paradoks. Pædagogen Inge udtaler, at:

Selve kurset synes jeg ikke var særlig givtigt, for der blev snakket rigtig meget om, at alle kan lave god kvalitet ud fra rammerne. Og det er jeg med på, at alle kan. Men når jeg så er på gulvet, så føler jeg, at man ud fra de rammer ikke kan lave god kvalitet, så man sidder og tænker 'hvad er de rigtige rammer for god kvalitet', og det synes jeg ikke, at jeg fik besvaret (Bilag 5, s. 4).

Inge beskriver ligeledes under interviewet, hvordan hun historisk kan se en ændring fra, da hun begyndte som pædagog i børnehaven og til nu i forhold til den udvikling, der er sket omkring kompetencebegrebet. Børnene blev dengang oplevet som selvkørende børn, der kunne håndtere konflikter, spille brætspil mv. Men efter 10 år beskriver Inge det som: "[...] at blæksprutten har

ikke nok arme, og vi er nok lidt færre folk, men jeg synes, at børnene har ændret sig. Så i dag kan jo godt sidde at tænke ‘øhm, de der kompetencer - hvad gør jeg lige her?!’, fordi jeg meget ofte er i situation, hvor jeg er alene” (Bilag 5, s. 1). Udviklingen på daginstitutionsområdet er med til at definere hvilke kompetencer, som efterspørges af personalet. Dette handler om nedskæringer på personalefronten, men ligeledes har børn ifølge Inge ændret sig, hvorfor hun mener, at der er behov for nogle anderledes kompetencer i dag, end for 10 år siden. Der bliver dermed en særlig kompetenceforståelse, som omhandler at kunne holde sig ajour og kunne håndtere de nye pædagogiske udfordringer, som opstår i en kompleks hverdag, hvor “løsningen” er sværere at finde.

Inge har en forståelse for, at uddannelse skaber kvalitet, men hvis kommunen ikke tilbyder uddannelse, så skaber det ikke den kvalitet, som kommunen reelt efterspørger. Dette fremstår som et paradoks for Inge, samt giver anledning til frustration i forhold til hendes egen faglige præstation. Hun tilføjer, at: “der er en tryghed i at blive opdateret i forhold til sine kompetencer” (Bilag 5, s. 4). På kommunens kompetenceudviklingsforløb blev medarbejderne præsenteret for forskningsbaseret viden, som viste, at jo ældre man er og jo flere år, man har været uddannet jo mere har man aflært sine kompetencer over tid. “Så jeg gik hjem med en dårlig samvittighed over, at kommunen har en bevidsthed omkring, at de ved, at jeg aflærer mine kompetencer, men at de ikke tilbyder mig noget andet” (Bilag 5, s. 4). Udsagnet viser, hvordan det fremstår dilemmafyldt, at kommunen præsenterer nogle retningslinjer for kvalitet, men at man som pædagog i praksis ikke føler sig fagligt rustet til at kunne præstere sit bedste. Inge beskriver, at der netop er et fagligt ansvar forbundet med at være pædagog og kunne “levere” god pædagogik i hverdagen. I henhold til formel kompetenceudvikling gør Inge opmærksom på, at det for hende handler om at få en viden, og at hun derfor ikke stræber efter at færdiggøre en fuld diplomuddannelse, men i stedet ønsker flere kurser eller moduler, som omhandler forskellig ny viden. Uddannelse bidrager til mere end ny viden og nye pædagogiske “værktøjer”, idet Inge forklarer:

Jeg føler, at jeg kommer beriget tilbage. Det giver et break fra den hverdag, vi har. Det der er fedt ved diplomene er, at man møder andre fra andre kommuner, så man finder hurtigt ud af, hvor ligger man selv. Det jeg gør, svarer det til det, de gør andre steder, og man får en generel inspiration (Bilag 5, s. 6).

Selve uddannelsesforløbet er ligeledes med til at give en forståelse for, om den pædagogik, som Inge udøver i hverdagen er "god", da hun får mulighed for at sammenligne sin faglighed med ligesindede. Hun kan på den måde måle på sin egen præstation som en kvalitetssikring.

### 7.1.5 Delkonklusion

Ovenstående analyse har vist, at der er forskellige kompetenceforståelser på de forskellige niveauer i Hørsholm Kommune. Det fremstår tydeligt, at personalechefen, den pædagogiske konsulent og til dels daginstitutionslederen har et fokus på lovmæssige tiltag i henhold til tilsyn og høj kvalitet i daginstitutioner qua en særlig politisk opmærksomhed på tilsynsrapporter. Empirien afspejler de forskellige kompetenceforståelser samt den legitimitet, som ses forbundet til disse. Undersøgelsen viser netop, hvordan magtforhold influerer på kompetenceudvikling i kommunen. Kompetenceudvikling skal på forvaltningsniveau handle om eksempelvis at løse en rekrutterings- og fastholdelsesproblematik samt sikre særlige standarder for kvalitet i daginstitutionerne. Dette sker som led i en fælles forståelse for, at det er en nødvendighed i et forvaltningsøjemed. De forskellige positioneringer og det medfølgende magtforhold fordrer til, at der opstår en generel uenighed om, hvad kompetenceudvikling er. Netop moderniseringstiltagene i den offentlige sektor kan være en begrundelse for eller være med til at give en forståelse for, hvorfor man tænker forskelligt, hvad angår kompetenceudvikling på tværs af organisationen. Dette kan ses i sammenhæng med de moderniseringstiltag, som den offentlige sektor har gennemgået, og at den offentlige sektor er foranderlig i sin styring. Der er sket en decentralisering og delegeret ledelsesansvar, som i sammenhæng får betydning for den "gode pædagogisk praksis", og hvad denne skal indeholde (Hjort, 2008, s. 16).

Kompetenceudvikling fremstår dermed som et komplekst fænomen, som ikke entydigt kan defineres, men må ses i en kontekstbaseret forståelsesramme (Andersen m.fl., 2007, s. 10-11).

Fælles for de pædagogiske medarbejdere fremgår det, at kompetenceudvikling relaterer sig til en form for viden, som kan anvendes i en pædagogisk handling med børnene.

## 7.2 Udmøntning af kompetenceudvikling

I nedenstående afsnit vil vi præsentere, hvordan de forskellige kompetenceforståelser udmøntes i det kompetenceudviklingsarbejde, der finder sted i kommunen. Med udgangspunkt i empirien vil vi indledningsvist i brede træk belyse det kompetenceudviklingsforløb, som er planlagt af den pædagogiske konsulent samt bevæggrundene herfor. Derefter vil vi præsentere ambivalenser forbundet med daginstitutionslederens oplevelser og erfaringer med kompetenceudvikling. Vi vil runde af med give et indblik i det pædagogiske personales individuelle oplevelser og erfaringer i relation til egne kompetenceforståelser.

Som det blev nævnt i ovenstående afsnit, har kommunen udrullet et kompetenceudviklingsforløb på tværs af kommunens daginstitutioner for at sikre en fælles forståelse for, hvad kvalitet er inden for den pædagogiske praksis. Den pædagogiske konsulent har taget initiativ og planlagt dette forløb. På baggrund af mediernes dækning og opmærksomhed på pædagogiske tilsyn i kommunerne, som nævnt i problemfeltet, er det blevet besluttet, som en del af kommunens politiske opmærksomhed på tilsynsrapporter, at kvalitet overordnet skal være et væsentligt fokuspunkt i dagtilbuddene. Ved at fokusere på kvalitet i daginstitutionerne “løses” dermed en udfordring på baggrund af et politisk styret incitament.

### 7.2.1 Medarbejdernes oplevelser af kompetenceudviklingsforløbet

De medarbejdere, som vi har interviewet, har alle tilkendegivet, at kvalitet er en væsentlig faktor i den pædagogiske praksis, dog mener de, at de allerede har dette som fokus i deres arbejde. Kommunens kompetenceudviklingsforløb har været medvirkende til, at medarbejderne har siddet tilbage med en følelse af at bruge tid på noget, der egentlig ikke var det, de ønskede, og ej heller var målrettet deres individuelle ønsker for kompetenceudvikling.



I henhold til sparring på tværs og kvalitetsarbejde, efterspørger Liane eksempelvis støtte og vejledning fra kommunens konsulenter, idet hun udtaler:

Det ville være fint, hvis der indimellem kom nogle ned fra kommunen på gulvet, der kiggede i institutionerne. En der var her en dag og iagttog de pressede situationer, og sagde: 'ok, det kan jeg godt se. Hvad kan vi gøre bedre?' Det er så let at sidde på en stol heroppe og så kigge herved og tro, at nu får de lidt flere penge, så løser det nok problemerne. Altså nogle gange er det sundt at komme ned og kigge. For som jeg sagde, så er det ikke bare at passe børn (Bilag 6, s. 7).

Liane mener netop, at der er andre pædagogiske udfordringer, som i praksis kan afhjælpes og løses med en viden, som hun ikke selv har. Hun indikerer, at kommunen ikke har et indgående kendskab i de udfordringer, som man som pædagogisk personale kan have i praksis. Vi forstår dermed, at hun mener, at konsulentens ressourcer kunne anvendes mere effektivt som sparring på den pædagogiske praksis.

### 7.2.2 Udfordringer ved udmøntning af kompetenceudvikling fra et ledelsesperspektiv

Daginstitutionslederen er i sin position bindeled mellem forvaltningen og det pædagogiske personale. Han redegør for flere kompetenceforståelser under interviewet, som opstår på baggrund af hans dobbelte position. I forrige afsnit omtalte han sig selv som kommunens repræsentant, og dermed får vi en forståelse af, at der er nogle underliggende modsætningsforhold og mulige forpligtelser, når han udtaler sig om kompetenceudvikling i forhold til sine medarbejdere. Daginstitutionslederen har direkte aftalt med personalechefen, at man i institutionen vil forsøge at rekruttere pædagogmedhjælpere med fokus på at videreudanne dem for at sikre en løsning på kommunens rekrutteringsproblematik og fremtidige normeringskrav, som nævnt tidligere. Han mener derudover, at det er op til hver enkelt medarbejder at være opsøgende, hvis de ønsker formel efter- og videreuddannelse. Han bifalder og ser positivt på initiativerne, når medarbejderne præsenterer ønskerne for ham. Ole mener også, at kompetencer udvikles gennem nytænkning af pædagogiske processer i hverdagen i institutionen og agerer gerne sparringspartner for sit personale. I forhold til selve udmøntningen

ser han en problemstilling relateret til det tidsmæssige aspekt. Alle medarbejdere kan ikke undværes på samme tid, og derfor er der en fælles konsensus om, at det går "på tur". Dette skal ikke forstås som led i en struktureret skemalagt planlægning, men mere som en kulturel indforståethed blandt medarbejderne. Når medarbejderne skal kompetenceudvikles - hvad end det drejer sig om deltagelse i et kursus eller et længerevarende uddannelsesforløb - sikrer Ole sig, at der er faste aftaler omkring tidsmæssige aspekter samt informerer om, at der er en forventning om, at de skal vidensdele. Om sin rolle over for medarbejderen giver han et konkret eksempel:

Så sørgede jeg som leder for at gå ind i hendes opgaveskrivning og følge med undervejs, være morfar-agtig på en god måde, og følge hende hele vejen igennem. 'Hvordan gik det med den opgave, og hvilket perspektiv tager du osv. Hvad er din problemformulering?' At gå ind i det selv, fordi... Man lærer ikke at skrive opgaver som smed, så jeg har selv haft en stejl læringskurv. Jeg har måtte lære på den hårde måde, og derfor er jeg interesseret i eksempelvis opgaveskrivningen (Bilag 3, s. 2).

Oles eget erfaringsgrundlag gør, at han er særlig opmærksom på, at det kan være forbundet med udfordringer at deltage i formelle læringsmiljøer. Selvom han kalder sig for kommunens repræsentant, vil han også på en morfar-agtig måde være til rådighed overfor sine medarbejdere, så han opnår en balance i sit lederskab.

Omkring udvikling af kompetencer og den udvikling, der har været i samfundet i henhold til efter- og videreuddannelse, udtaler Ole:

Ja, i de seks år jeg har været her, synes jeg, der er sket meget. Jeg tænker, jeg har et hårdt arbejde, for jeg tænker, det er mig, der skal sætte det [kompetencerne] i spil, og bruge det strategisk i forhold til videreudvikling af min egen lille biks (Bilag 3, s. 9).

Ole beskriver her, hvordan hans arbejde opleves som svært. Han belyser generelt et arbejdsliv, som er præget af ambivalenser i forhold til sin position i organisationen. Ole skal både sikre kvalitet og udvikling i sin institution, hvor han har ledelsesansvaret. Dette ses at indebære flere dimensioner i den konkrete praksis. Ole skal netop kunne forholde sig til medarbejderens

individuelle ønsker og behov for kompetenceudvikling, forvaltningens rekrutteringsstrategi og et øget fokus på kvalitet qua politiske retningslinjer og tilsynsrapporter.

#### 7.4.3 Udmøntning af kompetenceudvikling fra et medarbejderperspektiv

De interviewede medarbejdere udtaler sig forskelligt om selve udmøntningen af kompetenceudvikling. Pædagogen, Inge, er særligt opmærksom på uddannelse, som er forskningsbaseret. At den videreuddannelse, hun skal deltage i, skal beskæftige sig med og forholde sig til, hvad der rører sig i den pædagogiske praksis - et eksempel kunne være et sprog diplommodul. Med diplommodulerne får hun efter eget udsagn en viden, som direkte kan implementeres i det daglige arbejde med børnene. Ligeledes kan hun videreformidle denne viden til sine kolleger, hvis adspurgt. Til dette siger hun:

Jeg tror, det er vigtigt, at det ikke er *mig*, der siger noget, men der er noget forskning, som siger noget om det, og derefter kan vi have en dialog omkring det. Det har jeg gjort med nogle af mine medarbejder. Det er meget pædagogerne, der spørger. De unge [vikarerne] er ikke så interesseret, og er nok mere interesseret i konflikthåndtering (Bilag 5, s. 7).

Til trods for at daginstitutionslederen efterspørger, at der vidensdeles i institutionen, beretter Inge om, at der ikke altid er den store interesse blandt kollegerne. Vidensdeling sker ej heller på et strukturelt niveau. Inge beskriver, hvordan personalet har forskellige interesseområder, når det kommer til uddannelse. Dette kan muligvis hænge sammen med anciennitet og deres individuelle viden på det pædagogiske felt. Udsagnet viser desuden, at det er vigtigt for Inge, at der er en vis faglig tyngde i den viden, som hun præsenterer for sine kolleger. Interessant er det ligeledes, at Inge betegner sine kolleger som medarbejdere, heraf får vi en forståelse for, at der i selve daginstitutionen ligeledes findes niveauer og hierarkier i forhold til ansvarsfordeling, positioner, roller samt kvaliteten i den pædagogiske praksis. Ovenstående beskriver en individuel meningsskabelse i forbindelse med kompetenceudvikling, samt hvordan udmøntningen af et forløb varetages bedst muligt for den enkelte.

Pædagogmedhjælperen, Liane, og Lisbeth, den pædagogiske assistent, efterspørger specifikt andre muligheder for kompetenceudvikling. Udover den formelle uddannelse som pædagogisk assistent, som Liane har planlagt for, efterspørger der mulighed for oplæg ved fagpersoner samt sparring på tværs af daginstitutionerne. Lisbeth beskriver i nedenstående udsagn, hvordan hun særligt finder inspiration i dialogen med andre ligesindede kolleger fra daginstitutionsområdet:

Man bliver inspireret af at høre de andre institutioner. [...] Det jeg hører, hvordan folk gør det i andre institutioner, det giver virkelig meget inspiration til mig. Og jeg har også brugt noget af det fra en spisesituation, som jeg hørte fra en anden institution (Bilag 7, s. 4).

At drøfte pædagogik på tværs bidrager til at øge kvaliteten. I dette konkrete eksempel ses, hvordan inspiration fra andre institutioner er med til at skabe en forbedring af kvaliteten i spisesituationer i vuggestuen.

Udsagnene fra det pædagogiske personale fremhæver et paradoks i forhold til kommunes ønsker. Kommunens overordnede fokus er at skabe et højkvalitetsdagtilbud. Ifølge personalet som er "på gulvet" - det vil sige, dem som arbejder i daginstitutionen - fremstår det nyligt afholdte kompetenceforløb i kontrast til, hvad medarbejderne reelt mener, der skal til for at øge kvaliteten i praksis. Medarbejderne præsenterer andre tiltag som har en værdi og betydning for, at deres kompetencer bliver skarpe og bragt i spil, og at de dermed bliver udfordret fagligt. Inge beskriver nogle af de udfordringer, som hun oplever i hverdagen:

Vi har en sprogforsker ude én gang om året, som fortæller om hendes resultater, og det er rigtig godt. Men ellers bliver der ikke spurgt ind til, hvad det er, vi mangler. Det, tror jeg, er en lokal problemstilling, for så skal pengene findes her. Men at man som kommune har en strategi eller en retning...nej, det handler om de lovmæssige tiltag som fx kvalitet og tilsyn, og ikke problematikker omkring urolige børn, og hvordan de kan afhjælpes (Bilag 5, s. 9).

Målsætningen om, at der skal skabe en fælles forståelse om kvalitet er legitim, men vores undersøgelse viser tydeligt, at det pædagogiske personale har andre ønsker til egen

kompetenceudvikling. Disse overvejelser er præget af en individuel refleksion og overvejelse omkring, hvad de mener, at de konkret i praksis mangler viden om, således, at deres præstation og faglige kvalitet følger udviklingen. Kompetenceudvikling bliver en måde, hvorpå det pædagogiske personale med viden kan forholde sig til og løse udfordringer, som er relateret til nutidens børn.

Modstillingerne omkring kompetenceudvikling kommer særligt til udtryk ved, at når det anskues fra et forvaltningsperspektiv, omhandler kompetenceudvikling i grove træk at følge politiske beslutninger (eksempelvis sprogpakken) og lovgivning på det pædagogiske område (eksempelvis tilsyn med institutionerne). Hvor det fra et medarbejderperspektiv, som eksemplificeret i tidligere udsagn, tager afsæt i, hvad medarbejderne efterspørger eller mangler til at udøve praksis. Når medarbejderperspektivet ikke inddrages er det tydeligt, at det ikke er her beslutningskompetencen ligger, når det angår kompetenceudvikling i en bred forstand i kommunen. Når det omhandler den mere individuelle kompetenceudvikling, så skal medarbejderne være initiativrige og opsøgende. De forskellige perspektiver har dermed forskellig legitimitet i de forskellige kontekster.

### 7.2.3 Delkonklusion

Vores undersøgelse viser, at daginstitutionslederen er centralt placeret i midten som kommunens repræsentant, bundet af forvaltningens målsætninger og forståelse for, hvad kvalitet er - dette som han skal efterstræbe i sin ledelsesstrategi. Samtidig præsenterer daginstitutionslederen sig selv som en "morfar", som skal agere vejleder og støtte for sine medarbejdere omkring kompetenceudvikling. Dette kan ses at relatere sig til den decentralisering og det uddelegerede ledelsesansvar, som er fundet sted i takt med moderniseringen af den offentlige sektor (Hjort, 2002, s. 67). Som mellemlider i den offentlige sektor fremstår Ole at skulle navigere i ambivalenser i forhold til modsatrettede målsætninger på de forskellige niveauer. Ovenstående analyse kan derudover konkludere, at kommunen er underlagt politiske retningslinjer og lovgivning, som gør, at fokus er på kvalitet. Det pædagogiske personale efterspørger i modstilling hertil andre former for kompetenceudvikling, som relaterer sig mere direkte til den konkrete pædagogiske praksis, som blandt andet kan forbedre spisesituationer med

vuggestuebørn, afhjælpe problemstillinger omkring urolige børn og generelt et ønske om sparring på tværs af daginstitutioner. Det fremstår dermed centralt, at der på de forskellige niveauer og i deres forskellige positioner er modsatrettede perspektiver på, hvordan kvalitet kan komme til udtryk som et styrende element i den pædagogiske praksis.

Undersøgelsen viser, at man på daginstitutionsområdet ikke strategisk tænker udmøntning af kompetenceudvikling ud fra en ensartet og samlet forståelse i organisationen, men kompetenceudvikling bliver præget af det niveau og den position, man repræsenterer i kommunen. Kompetenceudvikling, som det er defineret af Andersen m.fl., bygger som nævnt på en forståelse af læring som et socialt fænomen (Andersen m.fl., 2007, s. 9). Vores undersøgelse afspejler, at forandringer som blandt andet er foranlediget af en rekrutterings- og fastholdelsesproblematik, en indsats om at styrke kvaliteten på dagtilbudsområdet, ambivalenser og konflikter relateret til kompetencebehovene, får en direkte betydning for det pædagogiske personales læring i daginstitutionen. Det pædagogiske læringsmiljø bliver påvirket af de forskellige herskende kompetenceforståelser og den legitimitet, de repræsenterer. Undersøgelsen viser, at der ikke er overensstemmelse mellem niveauerne i kommunen, når det omhandler kompetencebehovet, og på det øverste niveau er der ikke tænkt på den enkelte medarbejders behov. Det pædagogiske personale efterspørger konkret faglig kompetenceudvikling, som, der er flere årsager til, ikke kan udvikles herunder tidsmæssige og økonomiske barrierer (Andersen m.fl., 2007, s. 17). Kompetenceudvikling må dermed forstås ind i en kontekst, som ses præget af komplekse vilkår og rummer forskellige personlige og faglige behov. Andersen m.fl. tilskriver, at læringsmiljø bliver formet af det arbejde, der skal udføres, de dertilhørende vilkår og rammer, samt hvad medarbejderne skal lære for at kunne udføre deres nuværende arbejde, og at dette også skal være præget af et fremadrettet fokus (Andersen m.fl., 2007, s. 17). Vores undersøgelse afspejler, at netop disse aspekter påvirker det pædagogiske arbejde i Æblegården, og derfor vil et øget fokus på læringsmiljøet muligt kunne skabe en forbedring i læringssammenhæng.

Slutteligt er det også væsentligt at nævne, at det pædagogiske personale konkret efterspørger, at ansatte i forvaltningen skaber en forståelse for hverdagspraksis ved at besøge institutionen.

### 7.3 Oplevelser og udfordringer ved kompetenceudvikling

I følgende afsnit vil vi følge op på vores analyse omkring, hvordan kompetenceudvikling reelt og i praksis er blevet modtaget i Hørsholm Kommune. Derudover vil analysen påpege og argumentere for, at der må distanceres mellem obligatorisk kompetenceudviklingsforløb og selvspurgte, efterspurgte og ønskede forløb. Slutteligt vil vi forsøge at understrege hvilke udfordringer, der kan siges at være til kompetenceudvikling inden for det pædagogiske felt i Hørsholm Kommune.

#### 7.3.1 Hvad fordrer en god kompetenceudvikling hos det pædagogiske personale?

Ud fra det pædagogiske personales udsagn kan vi udlede, at det er vigtigt at være opmærksom på, at der er forskellige forståelser af kompetenceudvikling i kommunen. Det skyldes, som vi tidligere har fundet frem til, at læring skal være meningsskabende for den enkelte. Derfor kan det siges at være svært at fællesdefinere kompetencebegrebet. Det pædagogiske personale beskriver, hvad de mener, var formålet med kommunens kompetenceforløb, herunder hvad det i praksis bestod af, hvordan de oplevede det, og hvad det bidrog med. Om kompetenceudviklingsforløbet ”Kvalitetsudvikling i dagtilbud” siger Inge eksempelvis:

Vi har lige haft det oppe at vende på vores personalemøde, og der var mange forskellige holdninger. Det hedder jo kvalitetssikring, og det er som udgangspunkt altid interessant, så når man får at vide, at du skal vi igang med det, så bliver man glad og tænker ‘det er dejligt’. Nu kan vi endelig få lov til at tale om kvaliteten i det, vi går og gør. [...] Men når jeg så er på gulvet, så føler jeg, at man ud fra de rammer ikke kan lave god kvalitet, så man sidder og tænker ‘hvad er de rigtige rammer for god kvalitet’, og det synes jeg ikke, at jeg fik besvaret (Bilag 5, s. 4).

Kompetenceforløbet bliver af medarbejderne i institutionen holdt op mod dagligdagens praksis. Både i ønsket om at skabe bedre kvalitet i den enkeltes arbejde i forhold til konkrete, udfordrende situationer, men ligeledes på et mere overordnet plan i institutionen. Inges oplevelse er et eksempel på, at forventninger til kompetenceudvikling påbegyndes hos individet, der ønsker

at forstå og levere højere kvalitet. Dog må hun erkende, at forventningerne til forløbet ikke levede op til realiteten. På trods af forløbets sigende navn, ”Kvalitetsudvikling i dagtilbud”, er det ikke det, Inge oplever på trods af, at det netop er det, hun efterspørger. Det udvalgte udsagn er udtryk for, hvordan det pædagogiske personale har en bevidsthed om at være udfordret på sin faglighed, og dermed ikke formår at yde den gode kvalitet i hverdagen. Blandt det pædagogiske personale kommer det forskelligt til udtryk, hvordan de opfatter kvalitet og måler det. Ens for alle er dog, at præstation, at opnå målet for kvalitet, hvad end det er, er gældende for det pædagogiske personale. Vi forstår altså præstation som et grundvilkår for det pædagogiske personale i en institution.

Det pædagogiske personales beskrivelser tegner et komplekst billede af kompetenceudvikling. Når vi spørger dem ind til en mere overordnet holdning til kompetenceudvikling, beskrives det som et positivt element, hvilket beskriver en enslydende omstillingsparathed på tværs af faggrupper i institutionen. Konkret er det et fælles ønske for personalet at have kurser, oplæg og kompetenceudvikling, der er målrettet en forøgelse af kvalitet. Det er et gennemgående tema i vores interviews på trods af, at vi ikke har interviewet konkret omkring emnet. Vi kan altså sige, at de ansattes modtagelse af udsigten til et kompetenceudviklingsforløb, der i navn vedrører deres interesser, er meget positiv. Men selve forløbet og dets indhold var ikke det, der indledende blev forventet. Inge siger: ”Vi kan jo godt snakke om kvaliteten og kompetencerne, men hvis der ikke bliver tilført et eller andet, så kan det godt blive meget teoretisk, når man sidder til sådan et foredrag” (Bilag 5, s. 4). Liane og Lisbeth har lignende udtalelser, hvilket fortæller os, at indholdet i kurset og formidlingen af det, ikke blev målrettet det pædagogiske personales behov og ønsker i relation til hverdagspraksis. Inge udtaler blandt andet, at ”det var et meget meget forskningsbaseret oplæg med afsæt i de grelle tilsynsrapporter” (Bilag 5, s 4). Den følelse af, at indholdet ikke konkret er orienteret mod det pædagogiske personales behov, men mod et mål om at udrede de kritisable forhold i tilsynsrapporter, viser vores undersøgelse, at det påvirker den enkelte medarbejder.

Lisbeth beskriver eksempelvis, hvordan hun mener, at indholdet i kommunens kompetenceforløb hovedsageligt er tiltænkt det pædagogiske personale, der arbejder i børnehaver. At kompetenceudviklingsforløb skal være meningsskabende for den enkelte, ser vi i udsagnene, og



er ligeledes noget, der kommer til udtryk hos kommunens pædagogisk konsulent, der har været med til at facilitere forløbet. Den pædagogiske konsulent genkender problematikken af, at kommunen til forløbet indkaldte alle institutioner og medarbejdere uden omtanke for uddannelse, ønsker eller behov. Det skabte en skævvridning, forklarer hun:

Det skal jeg huske til en anden gang, at vi skal have en eller anden form for opmærksomhed på... Når man tager til fyraftensmøde med sit personale, som leder, hvor man har en gruppe, der er uddannet pædagoger, nogle der er PAU'er, og nogle der er medhjælpere. Jeg tror, det kan være en fordel at have uddelegeret, faciliteret noget først. Hvis man forventer, at alle her hører det samme, og får den samme opgave stillet, så synes jeg også der sker en skævvridning. [...] Hvis jeg står på, at de skal kunne noget forskelligt, det forventer vi. Så skal vi også behandle dem forskelligt (Bilag 4, s. 10-11).

Modtagelsen af kompetenceudvikling bliver altså blandt andet bedømt på, hvorvidt den enkelte medarbejder føler, at indholdet er relevant for personens hverdagspraksis. Som den pædagogiske konsulent beskriver, er der en væsentlig betydning af det pædagogiske personales forskellighed i faglighed og dermed forudsætninger. Det kommer hovedsageligt qua de forskellige uddannelsesbaggrunde, der er at finde i institutionerne. Det gør kommunens ønske om kompetenceudvikling til deres pædagogiske personale mere udfordrende og komplekst, idet hver faggruppe, og individerne heri, kan siges at have konkrete behov og ønsker. Kompetenceudvikling skal, ud fra den pædagogiske konsulents udsagn forstås være noget individuelt og specialiseret, såfremt man ønsker det bedste resultat. Det obligatoriske forløb bliver for medarbejderne tidsspild, når indholdet ikke lever op til den enkeltes forventninger om læring. Inge udtaler: ”Det forventes selvfølgelig, at jeg deltager i de kommunale koncepter, som ikke er valgt ud fra mine interesser, eller ud fra det jeg synes, jeg mangler. Det her med at nu laver vi kvalitetssikring, fordi nu skal vi forbedre tilsynsrapporter” (Bilag 5, s. 9). Dog viser vores udsagn også, at det pågældende kompetenceudviklingsforløb var bygget op omkring en anden kvalitetsforståelse, end det pædagogiske personale havde forventet.

### 7.3.2 Kompetenceudvikling og læring i hverdagspraksis

På trods af det pædagogiske personales uforståenhed over indholdet af det obligatoriske kompetenceudviklingsforløb beskriver de, hvordan det har haft en konkret og positiv betydning for hverdagen. Eksempelvis beskriver daginstitutionslederen, hvordan kompetenceudviklingsforløbet har bidraget med læring, og henviser til Lisbeth i følgende udsagn:

Der er en pædagogisk assistentovre i vuggestuen, der inspireret af de andre institutioner gennem kompetenceudviklingsforløbet, og er begyndt at lave sin egen lille minifortælling. Hvis børnene får mad på en anden måde, hvordan kan jeg lave den her spisesituation på en anden måde? Hun har lavet sin egen lille aktionsforskning. Og snakkede med mig om det, om hun måtte det. Og jeg smed hænderne i vejret og sagde JA! [...] det er bare en fortælling af, hvad der skete i det der læringsfællesskab, som kompetenceudviklingsforløbet bragte med sig (Bilag 3, s. 5-6).

Kompetenceudviklingsforløbet har haft en betydning af kvaliteten i praksis for Lisbeths arbejde i en sådan grad, at hendes leder har bemærket det, og fortæller os ivrigt om det. Lisbeth selv beskriver forløbet således:

Lisbeth: Man kan sikkert måske bruge det nogle steder i praksis, men ikke lige hos os.

Interviewer: Var det så spild af tid?

Lisbeth: Nej, det synes jeg absolut ikke. Man bliver inspireret af at høre de andre institutioner. [...] Og det jeg hører, hvordan folk gør det i andre institutioner, det giver virkelig meget inspiration til mig. Og jeg har også brugt noget af det, fra en spisesituation, som jeg hørte fra en anden institution (Bilag 7, s. 4).

Vi bemærker dog, at hun ikke selv i første omgang forbinder det direkte med forløbet, men derimod som noget hun lærte af sine kolleger fra andre institutioner i kommunen. Vi forstår dette

som en problematik i defineringen af fænomenet kompetenceudvikling, hvilket medfører negative tilbagemeldinger på noget, der faktisk har bidraget med læring. Det betyder, at der ikke er en ensrettet forståelsesramme af eksempelvis kompetenceudvikling ned gennem organisationen. Det medfører i dette tilfælde noget, der efterfølgende kan identificeres som miskommunikation, idet der er flere elementer på forskellige niveauer i organisationen, der har samme mål. Vi kan ud fra udsagnene udlede, at der i organisationen er et behov for at skabe forståelse for, at kompetencebegrebet kan fremstå individuelt og meningsskabende på forskellig vis. Lisbeth beskriver efterfølgende førnævnte projekt, og hvordan det andet pædagogiske personale har taget projektet til sig. Der er i direkte forlængelse af kompetenceudviklingsforløbet blevet sat en ny, udviklende praksis i gang, der øger kvaliteten for børn og ansatte.

Generelt beskriver medarbejderne deres hovedsagelige ønske om kompetenceudvikling som at lave mere tværfaglig sparring på tværs af institutioner i kommunen. Både medarbejdere og leder har altså et ønske om, at læringsfællesskabet i den enkelte institution spænder ud over institutionens rammer. Vigtigheden af den tværfaglige sparring kommer til udtryk i daginstitutionslederens udsagn, der beskriver personalemødet efter kompetenceudviklingsforløbet:

Og så i går var der faktisk flere medarbejdere, der sagde, at det var super fedt at høre nogle af deres kolleger, nogle af deres fremlæggelser, det lærte de faktisk meget af. Af den opgave kollegerne havde valgt og brugt i den specifikke institution. Det var de meget interesserede i at høre om, de andre - at besøge en anden institution (Bilag 3, s. 5).

Især på medarbejderområdet ser vi i vores empiri, at der er forskellige kompetenceforståelser. Som indskud kommer hertil, at det ikke blot er det faglige, tillærte stof, der adskiller de tre faggrupper i form af uddannelsesbaggrund. Erfaring og 'livsuddannelse' som Liane kalder det, er ligeledes relevant og afgørende for ønsket og udbyttet af kompetenceudvikling. Dette gør de forskellige forståelser af kompetenceudvikling sværere at definere. Daginstitutionslederen beskriver i følgende udsagn, hvordan det er en svær opgave at definere og sikre den rette kompetenceudvikling til sine medarbejdere:

Det nytter ikke noget, at for mange kurser vi kommer på er niveauet simpelthen for lavt. Vi må sætte barren højere. Det er det samme tilfælde her, synes jeg. Og hvis du sætter barren for høj, begynder folk at pive, synes jeg. Det bygger videre på, den viden du har som pædagog, og det skal kurserne (Bilag 3, s. 5).

Som udsagnet antyder, har lederen en reflekteret og undersøgende tilgang til kompetenceudvikling og de kurser/forløb, det skal komme til udtryk igennem. Indholdet, som analyseret tidligere, er altafgørende for modtagelsen, samt hvordan det påvirker den enkelte medarbejder, og derved organisationen.

### 7.3.3 Udfordringer ved adgangen til kompetenceudvikling

I forlængelse af ovenstående analyse vil vi påpege nogle af de udfordringer, der er til stede i forhold til *adgangen* til kompetenceudvikling. Det er her vigtigt for os at inddrage både medarbejder- og ledelsesperspektiv for at få en helhedsforståelse for de aktuelle udfordringer. Det er derfor nødvendigt at inddrage alle niveauer, der har en konkret beslutningskompetence i forhold til kompetenceudvikling.

Lavpraktisk er der flere udfordringer, der betyder, at kompetenceudvikling er svært at gennemføre eller facilitere. Hovedsageligt er der to udfordringer for medarbejderne, når vi spørger ind til kompetenceudviklingsforløb, samt i vores analyse af empirien; hensyn til kolleger og tid. Især efteruddannelse er noget, der betegnes af vores interviewpersoner som tidskrævende på en måde, der virker uoverskueligt. Inge beskriver det således: ”Men jeg tror, der er mange, som ikke ønsker en diplomuddannelse. Det er et krævende og stort arbejde. Der ligger meget arbejde i din fritid” (Bilag 5, s. 5). Det er altså en del af udfordringen ved en efteruddannelse, såsom en diplomuddannelse. Medarbejderne kan finde det uoverskueligt, hvilket er i overensstemmelse med personalechefens bemærkninger om organisationens udfordringer med målsætning om at uddanne mere pædagogisk personale, hvortil han udtaler: ”Der støder vi på det, og det var medarbejdere meget OBS på, at vi skal ikke blande os i deres privatliv og i deres private ting. [...] Men det er den der offensive arbejdsgivervinkel på det. Vi bliver ligesom nødt

til at inddrage hele deres livsverden” (Bilag 2, s. 7). En af udfordringerne er den tid på hverdagsaftener eller weekender videre- eller efteruddannelse tager for medarbejderen. Det bliver ydermere en udfordring, hvis det af medarbejderne føles som et indgreb på privatlivet.

Vi finder det væsentligt igen at pointere, at det er den enkelte leder, der tager beslutningerne om hvordan og hvornår samt hvilken kompetenceudvikling og efteruddannelse, der økonomisk kan lade sig gøre. Dette ser vi tydeligt, når daginstitutionslederen Ole beskriver sig selv som både kommunens mand og sine ansattes morfar. Den pædagogiske konsulent beskriver en yderligere udfordring, der berører den faktiske tid i institutionen – mangel på hænder: ”Hvis efteruddannelsen så er inden for normal arbejdstid, så vil lederen sige “jamen jeg kan ikke undvære den her medarbejder, eller har råd til at ansætte en vikar i tidsrummet” (Bilag 4, s. 6). Dette udsagn passer ind i de erfaringer, det pædagogiske personale beskriver, når de skal beskrive kompetenceudvikling i institutionen. De er enige om, at man “venter på sin tur”, således at der er solidarisk enighed om, at ikke for mange er afsted ad gangen. Inge omtaler en specifikt problematik, der vedrører et barn med særlige behov, der kræver en nye kompetencer hos personalet: ”Der synes jeg godt, at man kunne klæde os bedre på. Jeg har talt med min leder, som sagde ‘Inge, hvis du rigtig gerne vil, så finder vi ud af noget’, men der endte jeg med at tænke, at det her barn er væk, inden jeg er færdig med en diplom omkring autisme” (Bilag 5, s. 8). Vi kan udlede, at ovenstående udsagn er et eksempel på, hvordan medarbejdere ønsker kompetenceudvikling, som er konkret målrettet deres hverdagspraksis og kan sikre dem en faglig ekspertise inden for deres arbejdsfelt. Der er overvejende i vores empiri et udtryk for et specifikt formål med medarbejdernes ønsker for kompetenceudvikling. Dette formål udspringer oftest af en episode, en tilbagevendende problematik eller en stærk personlig interesse for et felt, som kan lede til nye handlemuligheder.

Personalechefens store udfordring, som beskrevet gennem analysen, er rekruttering og fastholdelse af pædagogisk personale i Hørsholm Kommune. Her er kompetenceudvikling et vigtigt redskab. Han udtaler følgende:

Det gør vi ikke godt nok nu. Typisk sender de en mail til mig, og siger den og den vil gerne have... læse for eksempel til pædagog, og hvad er reglerne i øvrigt? Det kan jeg ikke rigtig vide i bunden. Det er derfor vi gerne vil have en til at sidde helt centralt i DOS (daginstitution og skole), som har styr på de regler og som kan vejlede de 8-10 daginstitutioner vi har. Men vi er på vej til det. Den nye... den som bliver leder af daginstitutioner, får også den opgave, at direkte coache med lederne derude, hvordan leder du bedst? Nogen der skal efteruddannes, og måske også arrangere noget kompetenceudvikling på tværs, og sørge for at dem som er i gang med en pædagoguddannelse, at de støtte til det (Bilag 2, s. 5).

En anden stor udfordring ved adgangen til kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune, set fra et ledelsesperspektiv i form af personalechefens overvejelser, er manglen på kvalificeret arbejdskraft, der kan vejlede og rådgive i forhold til kompetenceudvikling af medarbejderne på gulvet. Ovenstående udsagn er meget sigende for mange af de begrundelser for kompetenceudvikling, vi i vores undersøgelse har fundet på forskellige niveauer i kommunen. Det er interessant at forstå, at personalechefen italesætter mange af de tanker, der gøres på praksisniveau i kommunen – i institutionen. Eksempelvis er personalechefen bevidst om manglen på tværfaglig eller udbredt intern kompetenceudvikling, hvilket som vist i analysen er netop det, det pædagogiske personale ønsker.

#### 7.3.4 Delkonklusion

Vi kan udlede, at indholdet af et kompetenceudviklingsforløb er væsentligt, idet vores interviewpersoner beskriver, hvordan de forventer og håber, at kompetenceudvikling generelt forholder sig til hverdagspraksis. Modsætningen mellem det ønske, og kommunens overordnede ønske om en mere offensiv kompetenceudvikling er altså et paradoks, da vi kan udlede, at medarbejderne ønsker at gøre institutionen mere dynamisk og at overføre noget af den omstillingsparathed, der i form af præstationsfaktoren er pålagt dem selv i relation til deres faglige indsats (Petersen, 2016, s. 97). Der er ønsker om mere medinddragelse af det pædagogiske personales egne forventninger og formål med kompetenceudvikling, da dette ville være med til at sikre meningskabende indhold i forhold til deres hverdagspraksis (Andersen

m.fl., 2007, s. 18). Ud fra det pædagogiske personale i Æblegårdens udsagn peger det på, at det næppe er muligt at lave et ensrettet og bredt pædagogisk orienteret kompetenceudviklingsforløb, der tilfredsstiller alle deltagere på tværs af uddannelsesgrupper og forskellige behov til indhold i kompetenceudvikling. Vi mener at kunne argumentere for, at kompetenceudvikling er komplekst, og derfor skal opdeles i mindre og mere veldefinerede rammer. Der må derfor forhandles på tværs af organisationens niveauer, om hvordan forløbet tilrettelægges bedst, samt hvem der deltager (i planlægningen såvel som selve forløbet). Med dette mener vi at kunne sige, at der generelt er tale om en uenighed eller på anden måde en tvivl om, *hvad* kompetenceudvikling indebærer, og dermed fremstår som noget individuelt betinget. Udsagnene viser, at det pædagogiske personale tænker kompetenceudvikling som noget langt mere praksisnært. Kompetenceudvikling sker i det læringsfællesskab, der opstår i det forum, som bliver muliggjort og skabt af kommunens kompetenceudviklingsforløb. Det er mødet med de andre institutioner, der er givende for det pædagogiske personale, og den teoretiske og eksternt faciliterede del af forløbet mindre væsentlig. Den meningsskabende læring, som det pædagogiske personale efterspørger, sker som tidligere vist inden for institutionens rammer. Dog ønsker personalet, at læringsfællesskabet udvides til også at inddrage andre, kommunale institutioner.

For det pædagogiske personale er det mere praksisnære udfordringer såsom tid, der hindrer adgang og deltagelse i kompetenceudvikling. Som vi har belyst finder vores interviewpersoner det utiltalende, at efter- og videreuddannelse til dels foregår i den enkeltes fritid. Derudover beskriver vores interviewpersoner det som en stor opgave, der kræver overskud. Det tidsmæssige aspekt er derfor relevant at italesætte, når vi har kommunens offensive uddannelsesstrategi i mente. Derudover beskriver det pædagogiske personale, at selve adgangen til kompetenceudvikling fordrer et hensyn til kolleger i daginstitutionen. Vi kan udlede, at den manglende kollega i hverdagen, som er på efteruddannelse, har betydning for det pædagogiske personale, når de tænker kompetenceudvikling. Vi kan altså konkludere, at kompetenceudvikling fremstår dilemmafyldt og er præget af forskellige perspektiver og formål. Det pædagogiske personales udsagn er ikke umiddelbart foreneligt med kommunes offensive kompetenceudviklingsstrategi. Løsningen med en rådgiver og vejleder til kompetenceudvikling i institutionerne vil sandsynligvis tale ind i den overordnede rekruttering- og fastholdelsesproblematik. I forlængelse af vores tidligere analyser, der forholder sig til

subjektniveau, mener vi, at dette ikke umiddelbart vil tilgodese det pædagogiske personales ønsker til kompetenceudvikling, og fremstår dermed præget af ambivalenser, hvis fokus er på rekruttering og fatholdelse. Hvis en særlig rådgiver skal bidrage til, at det pædagogiske personale kan få muligheden for udvikling af individuelle ønsker for personlige og faglige kompetencer, kan det muligvis gavne det pædagogiske personale, hvis der netop er fokus på kompetenceudvikling ud fra deres perspektiver (Andersen m.fl., 2007, s. 9). Den foreslåede løsningsmodel kan forstås i lyset af udviklingen af den offentlige sektor, der taler ind i større perspektiver og løsninger, hvilket i overensstemmelse med vores analyse ikke harmonerer med det pædagogiske personales ønsker (Hjort, 2002, s. 67).

#### 7.4 Hvordan påvirker kompetenceudvikling medarbejderen?

Vi har i rapporten valgt at forstå kompetenceudvikling gennem kvalitative og dybdegående interviews med pædagogisk personale i Hørsholm Kommune, og vi vil i det følgende afsnit undersøge, hvordan både den konkrete kompetenceudvikling påvirker det pædagogiske personale.

Undersøgelsen viser, at kompetenceudvikling indeholder mange forskellige elementer, der påvirker det pædagogiske personale. Der er en grundlæggende oplevelse af, at kompetenceudvikling opleves som noget positivt, hvis indholdet svarer den enkeltes behov, og deraf kommer en oplevelse af at komme beriget tilbage. Derudover bidrager kompetenceudvikling til et meningsskabende læringsfællesskab, hvilket vores interviewpersoner efterspørger. Det pædagogiske personale beskriver, at man ligeledes får et break fra hverdagen, man møder ligesindede, og muligheden for at sparre med andre opstår. De finder alle, at uddannelse og tillæring af nye kompetencer er udviklende, både for institutionen som helhed og for den kvalitet, de hver især kan udøve.

Ud fra vores undersøgelse kan vi udlede, at kompetenceudvikling også kan virke som en motivation for at tage et bestemt job. Liane udtaler: ”Det var en af grundene til, at jeg tog jobbet, vil jeg sige” (Bilag 6, s. 2). Det er et element som alle tre medarbejdere i institutionen gentagende gange roser – daginstitutionslederens fokus og åbne tilbud om kompetenceudvikling og efteruddannelse til hans medarbejdere. At der er gode muligheder for netop at udvikle sig, så



meget at det påvirker valget af arbejdsplads, fortæller os noget om, hvordan flere medarbejdere har en forventning om, at kompetenceudvikling påvirker dem positivt. At det bidrager med noget godt, der eksempelvis højner kvaliteten i en given problematisk situation.

Der er dog ligeledes udfordringer ved kompetenceudvikling, der påvirker det pædagogiske personale i en mere negativ retning, når det fremstår uopnåeligt. Lisbeth udaler:

Hun [facilitatoren] snakkede meget om en, øøh, en superinstitution. Hun har en eller anden institution, hun hele tiden refererer til, som bare ligger helt på toppen. Og det er næsten umuligt at nå derop, og det fortæller hun os. Alligevel fortæller hun om alle de ting, der skal til for at nå derop. Så på den ene side fortæller hun os, at det er umuligt, og på den anden side hvad der skal gøres. Hvordan vil hun have, det kan lade sig gøre? Det er som om, hun kan se, at det ikke helt kan lade sig gøre (Bilag 7, s. 3-4).

Dette billede af en uopnåelig kvalitet er et tilbagevendende problem for det pædagogiske personale i Æblegården. Vi har før beskrevet, hvordan en kontinuerlig udviklende, men uden for rækkevidde, mål om kvalitet medfører et presserende præstationsvilkår, der beskrives af det pædagogiske personale i vores empiriske materiale. Det kan dog meget vel tale ind i personalets egen holdning og mål til kvalitet, idet organisationen, som vi tidligere beskrev, hovedsageligt bestemmes og defineres ud fra interne normer, relationer og værdier. Vi kan dermed udlede, at det kan siges at være en problematik, når medarbejderne får at vide, at det ønskede mål om kvalitet er uopnåeligt på en så eksplicit måde. Hørsholm Kommune fremstiller på den måde nogle krav om omstillingsparathed, der dog ikke kan indfries, idet målet er uopnåeligt. Denne form for generel og bredt indført kompetenceudvikling medfører flere negative følelser og oplevelser, end det gavner. Eksempelvis siger Liane: ”Man føler sig lidt halvt nogle gange. Og det er faktisk ubehageligt at gå på arbejde og føle, at du gør dit bedste, men alligevel kan du ikke rigtig gøre dit bedste” (Bilag 6, s. 5). Inge supplerer den følelse kompetenceudviklingsforløbet har efterladt hende med: ”Så jeg gik hjem med en dårlig samvittighed over, at kommunen har en bevidsthed omkring, at de ved, at jeg aflærer mine kompetencer, men at de ikke tilbyder mig noget andet” (Bilag 5, s. 4). Inges udsagn kommer i forlængelse af, at hun beskriver, hvordan de

til forløbet blev informeret om, at man aflærer sine kompetencer efter en vis årrække. Det kompetenceudviklingsforløb, der i hendes optik skulle have fornyet eller tilføjet kompetencer, levede langt fra op til forventningerne. Det blev blot en påmindelse om nødvendigheden for at tillære sig kompetencer.

#### 7.4.1 Delkonklusion

Vi kan udlede, at de mange forskelligartede oplevelser i forbindelse med kompetenceudvikling præsenterer og legitimerer fremkomsten og fastholdelsen af det, vi har fremvist i analysen: at kompetenceudvikling er et komplekst begreb, at præstation er et grundvilkår for det pædagogiske arbejde i en institution, samt at den påkrævede omstillingsparathed er en faktor, der må tiltænkes et vis pres. Ligeledes kommer det til udtryk i, at der i den moderne institution er en forventning til, at individet kan håndtere denne slags påvirkninger: ”Af de offentlige ansatte kræves således en stor rummelighed og tolerance over for stress: Ingen løsning er god nok, men kun den mindst ringe, og den enkelte ansatte må i stort omfang selv tage ansvaret for sine tilvalg og fravalg og selv være i stand til at legitimere dem i forhold til mange forskellige instanser og interessenter.” (Hjort, 2008, s. 59). Således forstår vi, at det ikke blot er præstation, der er et grundvilkår for det pædagogiske personale i Hørsholm Kommune. Jobbet kræver ligeledes en resiliens, der er ulig den traditionelle fysiske robusthed nødvendig i velfærdsfagene (Petersen, 2016, s. 91).

Vi har i vores analyse vist, hvordan der er en positiv tilgang til ønsket og forventningerne om kompetenceudvikling blandt det pædagogiske personale. En af udfordringerne kommer dog, når kompetenceudviklingsforløb skal gennemføres. Her betyder indholdet og formidlingen af det, at personalet til en vis grad, og under visse forhold, kan opleve magtesløshed, idet forventningen om kvalitet bliver uoverskuelig og føles uopnåelig. Ud fra det pædagogiske personales udsagn forstår vi, at den manglende kvalitet i hverdagen kan være en indikation på et form for psykisk pres. Det eksemplificerer sig i en følelse af at føle sig magtesløs og halv. Vi kan dermed konkludere, at det pædagogiske personale ønsker, at indholdet, når vi taler læring, skal være målrettet deres ønsker og rumme deres forståelse af kvalitet, hvilket i praksis ville betyde, at udfordrende situationer, der før medførte en følelse af magtesløshed og utilstrækkelighed mindskes. At robusthed, omstillingsparathed og præstation er grundvilkår for det pædagogiske

personale i den moderne organisation betyder, at der pålægges individet en stor mængde pres på, at leve op til uopnåelige forventninger og ønsker fra kommunens side (Petersen, 2016, s. 85).

Vi kan fremhæve et mønster i vores empiriske materiale omkring, at decentraliseringen som del af moderniseringen af den offentlige sektor i høj grad og direkte påvirker den enkelte medarbejder i institutionen. Vi kan ud fra undersøgelsen udlede, at præstation kan opleves og forstås i relation til at skabe kvalitet i daginstitutionen. Vi ser derudover, at præstation og kompetenceudvikling har en sammenhæng, idet det pædagogiske personale beskriver det ønskede mål om kvalitet som uopnåeligt.

## 8.0 Konklusion

Ud fra undersøgelsen kan vi konkludere, at kompetenceudvikling fremstår som et komplekst fænomen. Netop når der tales om kompetenceudvikling i Hørsholm Kommune, er der forskellige forståelser af fænomenet, og ligeledes fremgår det, at der er knyttet forskellige problemstillinger til fænomenet ud fra den enkeltes position i kommunen. Da det af undersøgelsen fremgår, at de forskellige niveauer i kommunen tillægger kompetenceudvikling forskellige dimensioner og deraf forskellige faglige retninger, vil dette i praksis betyde, at hierarkier har betydning for den legitimitet, som ses forbundet med kompetenceudvikling. Vi kan konstatere, at forskellige kompetenceforståelser er forbundet med forskellige problemstillinger. Fra et forvaltningsperspektiv ser vi, at kompetenceudvikling hovedsageligt forstås i sammenhæng med rekruttering og fastholdelse af pædagogisk personale. For daginstitutionslederen er forholdet til kompetenceudvikling præget af ambivalens, da han fungerer både som kommunens repræsentant, men også som sine medarbejders "morfar". Han skal efterkomme kommunens retningslinjer, samtidig med han skal imødekomme sine medarbejders kompetencebehov. Derudover forstås økonomiske barrierer at have væsentlig betydning for kompetenceudvikling, da decentraliseringen i den offentlige sektor bevirker at daginstitutionslederen har beslutningskompetencen i forhold til udmøntning af kompetenceudvikling. Dette fremgår af analysen som særligt konfliktfyldt, da personalechefen advokerer for en offensiv strategi i en forståelse af, at de økonomiske midler skal anvendes til løsningen af deres rekrutteringsproblemstilling. Det pædagogiske personales forståelser af kompetenceudvikling

bunder hovedsageligt i, at det skal være lærende, brugbart og meningsskabende for den pædagogiske hverdagspraksis. Vores undersøgelse viser, at forandringer som blandt andet er foranlediget af en rekrutterings- og fastholdelsesproblematik, en indsats om at styrke kvaliteten på dagtilbudsområdet og ambivalenser relateret til kompetencebehovene, dermed får en direkte betydning for det pædagogiske personales læring i daginstitutionen.

Vi kan konkludere, at den kompetenceudvikling som det pædagogiske personale modtager, ikke svarer til det de efterspørger. På denne måde ses kompetenceudvikling at være konfliktfyldt. Læringsmiljøet i daginstitutionen bliver påvirket af de eksisterende vilkår og rammer, som er gældende og til stede i forhold til kompetenceudvikling som del af et læringsaspekt. Som pædagogisk personale "på gulvet" opleves det som væsentligt, at der bliver lyttet til deres individuelle kompetencebehov. Det fremstår dermed paradoksalt, at det pædagogiske personale ikke medinddrages, når det netop er personalet, som skal være garant for faglig kvalitet i relation til børn og forældre i dagtilbudet. Det præsenterer sig dermed ambivalent, at forvaltningen på den ene side konkret udmønter kompetenceudvikling, hvor omdrejningspunktet er fokus på høj kvalitet i daginstitutionen, men konkret i praksis er denne kvalitet udfordret af andre generelle vilkår. Den manglende medinddragelse ser det pædagogiske personale som en konsekvens af, at de ansatte i forvaltningen ikke i tilstrækkelig grad ved, hvordan hverdagspraksis er i daginstitutionen.

Vi kan konkludere, at der er sammenhæng mellem hensyn til kolleger og manglende kompetenceudvikling. Daginstitutionens læringsmiljø bliver dermed formet af det arbejde, som skal udføres, idet at det fremstår som et grundlæggende vilkår, at man i hverdagspraksis tager hensyn til hinanden. Andre perspektiver er ligeledes present i vores undersøgelse, da præstationskrav til sig selv og sin egen formåen ligeledes er en væsentlig faktor. Med dette skal forstås, at en udbredt del af efter- og videreuddannelse skal ske i den enkeltes fritid, og dermed tillægges den enkelte et ansvar og et muligt pres i forbindelse med at sikre en work life balance.

Det pædagogiske personale påpeger selv mulige løsninger til kompetenceudvikling. Helt konkret er der et fælles ønske om at deltage i kurser, psykologiske oplæg og generel uddannelse og læring, der er målrettet en forøgelse af kompetencer, som relaterer sig til hverdagspraksis. Det er

væsentligt, at den kompetenceudvikling, de modtager, er koncentreret om egne ønsker og mangler i forhold til problemstillinger fra hverdagen. Der er altså tale om et ønske om, at deres perspektiver inddrages i planlægningen af kompetenceudviklingen, og at de dermed får en oplevelse af medinddragelse. Vi kan ud fra vores undersøgelse konkludere, at netop disse aspekter påvirker det pædagogiske arbejde i Æblegården, og derfor vil et øget fokus på læringsmiljøet muligt kunne skabe en forbedring i læringsammenhæng.

Hvis Hørsholm Kommune har intentioner om at skabe læringsmiljøer, som er kendetegnet af kvalitet, er det væsentligt at kommunen tilbyder kompetenceudvikling, som det pædagogiske personale oplever har en direkte relation til deres hverdagspraksis.

## 9.0 Diskussion

Som rapporten indledte med, er der en problematik forbundet med, at færre pædagoger deltager i efter- og videreuddannelse til trods for, at andre undersøgelser viser, at de har stor gavn af udbyttet. Vi har undersøgt, hvilke forhold som kan tænkes at være gældende for den manglende deltagelse. Vores undersøgelse viser, at der er konflikter forbundet med kompetenceudvikling for det pædagogiske personale, som begrundes i manglende tid og hensyn til kolleger. Den manglende tid kommer til udtryk ved, at der ved efter- og videreuddannelse af arbejdsgiver forventes, at medarbejderen skal bruge sin fritid på forberedelse samt deltagelse i uddannelse. Dette kan muligt have en sammenhæng med en anden væsentlig konflikt, som omhandler et hensyn til kolleger. Da det blandt medarbejderne er en kendt udfordring, at der mangler personale i daginstitutionen enten på baggrund af sygdom, ferie eller netop medarbejdere, som deltager i ekstern uddannelse, har det pædagogiske personale en forståelse for, at der skal tages hensyn til de tilbageværende kolleger. Det pædagogiske personale påpeger dermed, at kompetenceudvikling i en forståelse af efter- og videreuddannelse, opleves ikke at harmonere med deres hverdagsliv. I den betragtning at Hørsholm Kommune er en ressourcestærk kommune, kan det formodes, at medarbejderen har muligheden for at fravælge muligheden for efteruddannelse på baggrund af personlige forhold. Det fremgår af vores interviews, at flere af de interviewede er på nedsat tid, hvilket både omhandler personlige forhold, men ligeledes handler om, at man i ydertimerne ikke har mulighed og tid til faglige tiltag med børnene i

daginstitutionen. Dette udfordrer organisationens ønsker om efteruddannelse af især pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælpere. Fra et forvaltningsperspektiv er der gode grunde til at ønske at uddanne mere pædagogisk personale, da organisationen står overfor nye normeringskrav samt en mangel på personale.

Undersøgelsen afspejler, at der er uenighed blandt de forskellige kompetenceforståelser i Hørsholm Kommune alt efter, hvilket niveau i organisationen vi undersøger. Kompetenceudvikling fremstår dermed flerfacetteret. De forskellige niveauer anskuer kompetenceudvikling ud fra kontekstuelle forhold, som relaterer sig til deres position i kommunen. På baggrund af vores undersøgelse fremgår det, at der mangler medinddragelse af det pædagogiske personale, når det kommer til kompetenceudvikling. De efterspørger helt konkret kompetenceudvikling, som knytter sig til deres hverdagspraksis. Kompetenceudvikling som indholdsmæssigt berører muligheden for at hjælpe urolige børn, give en forståelse for børn med autisme, ændre på spisesituationer i vuggestuen mv. De efterspørger en faglig ekspertise, som følger de problemstillinger, som er aktuelle i daginstitutionerne. Kommunens kompetenceudviklingsforløb med kvalitet som fokus, kommer dermed til at stå i modstilling til det pædagogiske personales reelle ønsker. Kompetencebegrebet fordrer forskellige kompetenceforståelser, hvilket komplicerer mulighederne for læring forbundet med hverdagspraksis. Det skyldes, at de forskellige forståelser blandt andet betyder, at der bliver uenighed om det faglige indhold med afsæt i kommunens kompetenceudvikling. Bevæggrundene for at den pædagogiske konsulent fokuserer på kvalitetssikring, kan netop ses i relation til hendes jobfunktion, ikke desto mindre bliver forløbet for overordnet og virkelighedsfjernt i forhold til hverdagspraksis. Det pædagogiske personales positive italesættelser af forløbet udspringer af de fortællinger, de andre institutioner i forløbet beskrev omkring deres hverdagspraksis, og som de kunne bruge som inspiration i hverdagen. Igen handler det for det pædagogiske personale om at kunne se kompetenceudvikling ind i en større sammenhæng, hvor indholdet skal være meningsskabende for deres hverdagspraksis. Ligeledes viser vores undersøgelse, at det var oplæggene fra de forskellige daginstitutioner, der var mest meningsskabende og givende for vores interviewpersoner. Dette står ligeledes i skarp kontrast til oplægget fra den eksterne facilitator, der beskrev den ønskede kvalitet, superinstitutionen, som uopnåelig.

Økonomien og beslutningskompetencen ligger hos daginstitutionslederen. Han skal navigere i et krydspres, hvor både forvaltningens og medarbejdernes ønsker og formål for kompetenceudvikling er divergerende. Da de økonomiske midler er begrænsede, skal daginstitutionslederen forvalte og håndtere de muligheder, der er for kompetenceudvikling, men med tanke for de forskellige formål og ønsker, som bliver italesat forskelligt fra henholdsvis et ledelsesperspektiv og et subjektperspektiv. Økonomiske forhold gør det dermed vanskeligt at efterstræbe de modsatrettede målsætninger, som gælder et hensyn til organisationens udfordringer i forbindelse med fastholdelse og rekruttering, men ligeledes at det pædagogiske personale kan opretholde og holde sig ajour med deres faglige kompetencer.

Vi kan ydermere udlede, at der er problemstillinger forbundet med organisationsstrukturen af kommunen. Det kommer blandt andet til udtryk i, at decentraliseringen og et delegeret ledelsesansvar betyder, at kommunen ikke har mulighed for at “lykkes” med kompetenceudvikling ud fra en fælles kompetenceforståelse. Det skyldes, at det pædagogiske personale italesætter manglende medinddragelse, samt at de ikke oplever, at kommunen har en faglig indsigt i deres hverdagspraksis. Dermed opstår der en konflikt i, hvilken kompetenceudvikling, der reelt efterspørges af det pædagogiske personale for at kunne skabe kvalitet.

Med denne rapport kan vi som nævnt udlede, at der er forandringsmuligheder i Hørsholm Kommune, relateret til kompetenceudvikling af det pædagogiske personale i daginstitutionerne. Vores undersøgelse eksemplificerer nogle potentielle genkendelige erfaringer på det pædagogiske område. Disse erfaringer kan bidrage til, at kommunen får en særlig opmærksomhed og fremtidigt fokus på de forskellige kompetenceforståelser, der eksisterer blandt det pædagogiske personale i kommunen.

Rapportens fund taler ind i en samfundsmæssig forståelse, som er beskrevet i problemfeltet. Udfordringerne på det pædagogiske område består blandt andet i, at der er for få ansøgere til pædagoguddannelsen, og at minimumsnormeringer i 2024 betyder, at Danmark har brug for mere uddannet pædagogisk personale. Derudover tilskriver anbefalinger fra BUPL, at det faste personale skal være uddannet og som minimum, skal der være en pædagogandel på 80 %.

Dermed kan vi konstatere, at det pædagogiske område står over for flere store udfordringer, hvor kompetenceudvikling kan være en del af løsningen. Det er derfor væsentligt, at der i landets kommuner er et øget fokus på kompetenceudvikling, og på de forskellige kompetenceforståelser, der er gældende for det enkelte individs hverdagspraksis.

## 10.0 Perspektivering

På baggrund af undersøgelsen kunne det have været interessant at inddrage flere kommuner i undersøgelsen. Den eksemplaritet som vores rapport afspejler betyder, at undersøgelsen med flere interviews yderligere ville have kunnet afdække og nuancere kompleksiteten inden for det pædagogiske felt i henhold til kompetenceudvikling og kompetenceforståelse.

Et andet perspektiv på undersøgelsen, der kunne have været interessant at forfølge, ville være det pædagogiske personales oplevelser og erfaringer ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse med afsæt i Jerome Bruners narrativitetsbegreb. Vi forstår, at kompetenceudvikling er meningsskabende for den enkelte, hvorfor det kunne være interessant at forstå sammenhængen mellem mening, handling og de kulturelle fortællinger, som udsagnene præsenterer med en narrativ forståelse af de forskellige udsagn. Med den narrative tilgang kunne vi få et indblik i de betydningsstrukturer, der kommer til udtryk i en fortællende form. Med narrativer ville vi altså følge subjektive fortællinger, hvor handlinger forudsættes af intentionelle hensigter. Vi ville dermed kunne få en indsigt i med inspiration fra Jerome Bruner, at individers handlinger ikke er tilfældige, men er motiveret af antagelser, behov og værdier (Bruner, 1998, s. 213). Den narrative tilgang bliver dermed en tænkemåde, hvortil vi kunne få et indblik i, hvordan disse individer konstruerer virkeligheden som led i, at skabe mening i verden ved at fortælle historier om den fra hverdagspraksis. Vi kunne dermed med en narrativ forståelse fremskrive de særegenskaber i fortællingerne, som relaterer sig til individuelle kompetenceforståelser. Med narrative begreber ville vi kunne få en anden forståelse for individers måde at tænke, forstå og lære på i arbejdsmæssige kontekster.



## 11.0 Litteraturliste

Andersen, Anders Siig, Andersen, Vibeke & Gleeurup, Janne (2007): *Modernisering og læring i staten*. Roskilde Universitetsforlag, s. 9-42.

Andersen, Ib (2014). *Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg. Forlaget Samfundslitteratur. Kap. 9

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2020): Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (Red.): *Kvalitative metoder. En grundbog* (3.udg., s. 33-64). København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2020): Kvalitet i kvalitative studier. I Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (Red.): *Kvalitative metoder. En grundbog* (3. udg., s. 657-670). København: Hans Reitzels Forlag.

Bruner, J. (1998): *Uddannelseskulturen*. Kap. 7. Munksgaards Forlag, København.

Hjort, Katrin (2002). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. (2. udgave). Roskilde Universitetsforlag. Kap. 3.

Hjort, Katrin (2008). *Demokratiseringen af den offentlige sektor*. (1. udgave). Roskilde Universitetsforlag. Kap. 0.

Juul, Søren (2012). Fænomenologi. I Juul, Søren & Bransholm Pedersen, Kirsten (Red.): *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En indføring*. (s. 102) København: Hans Reitzels Forlag.

Juul, Søren & Bransholm Pedersen, Kirsten (2012). Hermeneutik. I Juul, Søren & Bransholm Pedersen, Kirsten (Red.): *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En indføring*. (s. 109) København: Hans Reitzels Forlag.

Juul, Søren (2012). Hvorfor videnskabsteori? I Juul, Søren & Bransholm Pedersen, Kirsten (Red.): *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori. En indføring*. (s. 109) København: Hans Reitzels Forlag.

Olesen, Henning Salling, Niels Warring og Baagøe Nielsen, Steen (2014): kap 1. Institution, profession og samfund. I Jens Horsholt Mikkelsen (Red.): *Social indsigt for pædagoger*. Frb. Frydenlund s. 15-52.

Petersen, A. (2016). *Præstationssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag.

Online publikationer:

Tænketanken Dea: *Pædagoger i dagtilbud oplever stort udbytte af formel efteruddannelse*. Lokaliseret 27. april 2022 på <https://dea.nu/i-farver/publikationer/paedagoger-i-dagtilbud-oplever-stort-udbytte-af-formel-efteruddannelse/>

Danmarks Evalueringsinstitut: *Pædagogisk personale i daginstitutioner og deres uddannelse*. Lokaliseret 22. april på [https://www.eva.dk/sites/eva/files/2020-08/P%C3%A6dagogisk%20personale%20i%20dagsinstitutioner%202020\\_0.pdf](https://www.eva.dk/sites/eva/files/2020-08/P%C3%A6dagogisk%20personale%20i%20dagsinstitutioner%202020_0.pdf)

Damvad Analytics: *Behovet for velfærdsuddannede i 2030 - Prognose fordelt på landsdele*. Lokaliseret 22. april på <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/wp-content/uploads/2021/05/Damvad-Final-07-05-2021.pdf>

Danmarks Evalueringsinstitut: *Faglig kompetenceudvikling i dagtilbud. Første afrapportering fra Viden om Praksis - OECD's dagtilbudsundersøgelse 2018*. Lokaliseret den 27. april på [https://emu.dk/sites/default/files/2020-11/Rapport%201%20Faglig%20kompetenceudvikling%20i%20dagtilbud\\_rev261020.pdf](https://emu.dk/sites/default/files/2020-11/Rapport%201%20Faglig%20kompetenceudvikling%20i%20dagtilbud_rev261020.pdf)

Hjemmesider:

BUPL. *Nye tal bekymrer*. Lokaliseret 10. april 2022 på

<https://bupl.dk/artikel/nye-tal-bekymrer-paedagogandel-falder-i-hele-landet/>

BUPL. *Rekordlavt antal nye studerende kan forværre pædagogmangel*. Lokaliseret 9. april 2022.

<https://bupl.dk/artikel/rekordlavt-antal-nye-studerende-kan-forvaerre-paedagogmangel/>

BUPL. *BUPL's anbefalede normeringer i dag- og fritidsinstitutioner*. Lokaliseret 9. maj på

<https://bupl.dk/politik-og-presse/maerkesager/bupls-anbefalede-normeringer-i-dag-og-fritidsinstitutioner>

Dagtilbudsloven 2022: Lokaliseret 27. april på <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/2>

Hørsholm Kommune. *Om Kommunens organisering*. Lokaliseret 18. marts 2022 på

<https://www.horsholm.dk/om-kommunen/organisation/kommunens-organisering>

Hørsholm Kommune. *Velkommen til Hørsholm Kommune*. Lokaliseret 18. marts 2022 på

<https://www.horsholm.dk/om-kommunen/velkommen-til-hoersholm-kommune>

TV2 dokumentar: *Daginstitutioner bag facaden*. Lokaliseret 11. April 2022 på

<https://play.tv2.dk/programmer/dokumentar/serier/daginstitutioner-bag-facaden/kritiske-forhold-i-koebenhavn-189941>

Børne- og Undervisningsministeriet: *Minimumsnormeringer*. Lokaliseret 10. april 2022 på

<https://www.uvm.dk/dagtilbud/love-og-regler--formaal-og-aftaler/aftale-om-minimumsnormeringer/minimumsnormeringer>

VIA University college. *I 2030 vil Danmark mangle 35.000 pædagoger, lærere, sygeplejersker og socialrådgivere*. Lokaliseret 10. April 2022 på

<https://www.via.dk/om-via/presse/nyheder-2021/i-2030-vil-danmark-mangle-35-000-paedagoger-laeerere-sygeplejersker-og-socialraadgivere>

## 12.0 Bilag

12.1 Bilag 1 - Interviewguides

12.2 Bilag 2 - Transskription af interview med personalechefen

12.3 Bilag 3 - Transskription af interview med daginstitutionsleder

12.4 Bilag 4 - Transskription af interview med pædagogisk konsulent

12.5 Bilag 5 - Transskription af interview med Inge

12.6 Bilag 6 - Transskription af interview med Liane

12.7 Bilag 7 - Transskription af interview med Lisbeth