

Standardforside til projekter og specialer

Til obligatorisk brug på alle kandidatprojekter og specialer på:

- Internationale udviklingsstudier
- Global Studies
- Erasmus Mundus, Global Studies – A European Perspective
- Politik og Administration
- Socialvidenskab
- EU-studies
- Forvaltning (scient.adm)
- Virksomhedsstudier
- Virksomhedsledelse

Projekt- eller specialetitel:		
Konkurrenceudsættelse af velfærd: En undersøgelse af kvalitetsforskelle på daginstitutionsområdet		
Projektseminar/værkstedseminar:		
Udarbejdet af (Navn(e) og studienr.):	Projektets art:	Modul:
Joakim Stellfeld Rasmussen 49128	Speciale	4. semester
Vejleders navn:		
Ole Helby Petersen		
Afleveringsdato:		
30. marts 2018.		
Antal anslag inkl. mellemrum:		
191.678		
Tilladte antal anslag inkl. mellemrum:		
192.000		

Jeg/vi erklærer, at der i projektet/specialet/opgaven ikke er afskrift fra tidligere publicerede tekster (inklusive egne eller andres opgaver), medmindre disse passager er tilføjet reference.

Undgå plagiat: lær at referere korrekt. Klik her: http://www.stopplagiat.nu/index_flash.html

Hvis du overskrider det tilladte antal anslag inkl. mellemrum vil dit projekt blive afvist indtil en uge efter aflevering af censor og/eller vejleder.

Abstract

This thesis is concerned with differences in quality between public and private childcare centers in Denmark. There is not only a general lack of knowledge in the existing literature of how ownership and competition affects the quality of caregiving, but that lack of knowledge is especially prevalent in Denmark. The thesis therefore seeks to fill this gap of knowledge through a comparative case study of three daycare centers, in two municipalities, with different ownership statuses. The empirical data is based on nine qualitative interviews and a number of documents that were analyzed through deductive reasoning, where the theory of quasi-markets and literature on quality in childcare served as a conceptual framework.

The conditions for establishing and running a daycare center in Denmark depends, to some extent, on the form of ownership. Private (for-profit) and public daycare centers can freely set up their businesses, though private (for-profit) centers may be required to provide a financial deposit to the municipality and must adhere to the municipality's criteria for approval. Private (non-profit) daycare centers must enter a contractual agreement with the local municipality in order to be approved. There are also differences in terms of how children are allocated to the daycare centers, levels of parental influence, and the extent of inspection from the municipality. In general, private (for-profit) daycare centers have more opportunities in these matters compared to private (non-profit) and public daycare centers. Financial conditions are, to a large extent, the same, however, private (for-profit) daycare centers are able to decide the price of the service themselves, as well as being free to decide how to spend their profits.

Despite the differences mentioned above, the empirical analysis shows no major disparities, in terms of quality, between private (both for-profit and non-profit) and public daycare centers. In the cases examined, the largest difference found between a private and a public day care center was identified in one instance relating to structural quality, where the private (for-profit) daycare center had more opportunities in terms of recruitment, education, staff turnover, and investment in the physical environment. Minor differences in quality, relating to process quality, were also identified in favor of the private (for-profit) daycare center. The limited difference in quality may be due to the fact that the daycare market is still highly regulated. In essence, quality is defined in a number of ways and is not merely a product of supply and demand.

Indhold

1. Indledning	5
1.1 Problemfelt	5
1.2 Problemformulering	9
1.2.1 Uddybning af problemformulering	9
1.2.2 Begrebsafklaring	9
1.2.3 Teoretisk og metodisk tilgang	10
1.2.4 Specialets opbygning	11
2. Teorikapitel og litteraturstudie	12
2.1 Kvasimarkedsteori	12
2.1.1 Indledning	12
2.1.2 Kvasimarkedets adskillelse fra andre markeder	13
2.1.3 Kvasimarkedets teoretiske grundlag	13
2.1.4 Betydning for borgernes rolle	14
2.1.5 Kriterier for at etablere et kvasimarked	15
2.1.6 Markedsfejl og succeskriterier på kvasimarkedet	16
2.2 Litteraturstudie: Kvalitet på daginstitutionsområdet	18
2.2.1 Hvad er kvalitet?	18
2.2.2 Strukturel kvalitet	20
2.2.3 Proceskvalitet	24
2.2.4 Resultatkvalitet	26
2.2.5 Sammenfatning, bidrag og teoretisk analysemodel	27
3. Metodekapitel	29
3.1 Relation til forskningsprojektet EffektDoku	29
3.2 Litteraturstudie	29
3.3 Analysestrategi	30
3.4 Caseudvælgelse	32
3.4.1 Valg af kommune	32
3.4.2 Valg af daginstitutioner	34

3.5 Kvalitative interviews.....	35
3.5.1 Respondenter.....	35
3.5.2 Interviewguide.....	36
3.5.3 Behandling af interviewdata	37
3.6 Dokumentanalyse	37
3.7 Validitet og reliabilitet	38
4. Analyse: Fælles og specifikke rammevilkår på daginstitutionsområdet	40
4.1 Fælles rammevilkår	40
4.2 Specifikke rammevilkår	40
4.2.1 Offentlige daginstitutioner	41
4.2.2 Selvejende daginstitutioner	43
4.2.3 Private daginstitutioner	45
5. Analyse: Ejerskab og kvalitet i offentlige, selvejende og private daginstitutioner	48
5.1 Ejerskabsformens indflydelse på den strukturelle kvalitet.....	48
5.1.1 Normering og gruppestørrelse: Kommunen fastsætter serviceniveauet.....	48
5.1.2 Medarbejderstabilitet: Medarbejderomsætning og sygefravær.....	53
5.1.3 Medarbejderkompetencer: Større valgfrihed for private	55
5.1.4 Fysiske rammer: Støtteforeninger giver flere muligheder	58
5.1.5 Opsummering	60
5.2 Ejerskabsformens indflydelse på proceskvaliteten	62
5.2.1 Dokumentation og møder ud af huset. En begrænsning af proceskvaliteten? ..	62
5.2.2 Indholdet af det pædagogiske arbejde: Interaktion, aktiviteter og leg.....	65
5.2.3 Forældresamarbejde	67
5.2.4 Opsummering.....	70
5.3 Ejerskabsformens indflydelse på resultat-kvaliteten.....	72
5.3.1 Opsummering	75
5.4 Sammenfatning.....	77
6. Diskussion.....	79

6.1 Empiriske årsager til begrænset forskel i kvalitet.....	79
6.2 Er daginstitutionsområdet egentlig et kvasimarked?	81
6.2.1 De teoretiske forudsætninger på daginstitutionsområdet	81
6.2.2 Exit, voice eller loyalty?.....	83
6.3 Har ejerskabsformen overhovedet betydning?	85
6.4 Udfordringer ved at måle kvalitet på daginstitutionsområdet.....	87
7. Konklusion og perspektivering.....	88
7.1 Konklusion.....	88
7.1.1 Første spørgsmål i problemformuleringen	88
7.1.2 Andet spørgsmål i problemformuleringen	89
7.2 Empirisk perspektivering.....	90
7.3 Teoretisk perspektivering	91
8. Litteraturliste.....	92
9. Bilag	103
9.1 Bilag 1: Oversigt over gennemgåede undersøgelser i litteraturstudiet.....	104
9.2 Bilag 2: Interviewguide, ledelse.....	108
9.3 Bilag 3: Interviewguide, medarbejderrepræsentant	113
9.4 Bilag 4: Interviewguide, forældre	118
9.5 Bilag 5: Transskribering.....	122
9.6 Bilag 6: Dokumenter der indgår i analysen	202
9.7 Bilag 7: Tilskudsformer	203
9.8 Bilag 8: Hvad karakteriserer en driftsaftale?	204
9.9 Bilag 9: Udregningsmetode	205

1. Indledning

I dette kapitel præsenteres baggrunden og formålet med specialet. Dette gøres ved først at redegøre for specialets videnskabelige relevans i problemfeltet, der resulterer i specialets problemformulering. I de efterfølgende afsnit uddybes problemformuleringen, og centrale begreber defineres. Den sidste del af indledningen omhandler specialets teoretiske og metodiske tilgang samt opbygning.

1.1 Problemfelt

Konkurrenceudsættelse har globalt set siden slutningen af 1970'erne været et fast redskab i den offentlige sektors værktøjskasse (Foged 2015; Kettl 2005; Petersen m.fl. 2014, 9). Dette skyldes ikke mindst New Public Management (NPM)-bølgen (Hood 1991), der er en samlebetegnelse for en række reformer af den offentlige sektor, hvor rationalet er, at styringen i den offentlige sektor kan blive mere effektiv ved at indføre markedsmekanismer (Hansen 2010, 256). Konkurrenceudsættelse er blandt nogle af de tiltag, der er blevet indført, og er en betegnelse for inddragelse af private aktører i løsningen af offentlige opgaver gennem brug af forskellige markedsmekanismer og samarbejdsformer (Brennan m.fl. 2012, 379; Petersen og Vrangbæk 2013, 97)¹. Der findes flere modeller for konkurrenceudsættelse, hvor de mest dominerende i Danmark er *udlicitering* og *frit valg* (Petersen og Hjelmar 2014, 5). Andre og mere komplicerede samarbejdsformer som *offentlige-private partnerskaber (OPP)* og *offentlige-private innovationspartnerskaber (OPI)* har i mindre grad været anvendt (Petersen og Vrangbæk 2013, 97ff). Disse former for konkurrenceudsættelse differentierer sig fra den rene privatisering, hvor en offentlig virksomhed overgår til privat ejerskab og drift på markedsøkonomiske og privatretlige vilkår (ibid.).

Det er imidlertid først i de senere år, at offentlige serviceydelser i Danmark for alvor er blevet konkurrenceudsat (Ibsen m.fl. 2011; Kommunernes Landsforening m.fl. 2007). Generelt har tilgangen til konkurrenceudsættelse været "pragmatisk". Det vil sige, at offentlige ydelser kun gradvist er blevet konkurrenceudsat (Greve 2006; Pedersen og Löfgren 2012; Petersen og Vrangbæk 2013, 111). I de angelsaksiske lande har der derimod været en omfattende privatiseringsbølge siden 1980'erne (Kettl 2000; Petersen og Hjelmar 2014). Tendensen i Danmark går dog klart i retning af mere konkurrenceudsættelse, hvilket den såkaldte *indikator for konkurrenceudsættelse*

¹ Konkurrenceudsættelse kan også omhandle konkurrence mellem offentlige udbydere alene. Private leverandører udgør dog som oftest et hovedelement i konkurrenceudsættelse (Foged 2015, 25).

(IKU)² viser (Kommunernes Landsforening 2015). I 2007 var kommunernes IKU på 22,7%, mens den i 2016 var på 26,9%, hvilket er en stigning på 4,2 procentpoint (Kommunernes Landsforening 2017). Det tyder på, at udviklingen kun sker i et stadigt tempo, hvilket har fået både interesseorganisationer og den nuværende regering til at hævde, at konkurrenceudsættelsen i kommunerne er for lav og sker for langsomt (Dansk Erhverv 2015; Økonomi- og Indenrigsministeriet 2017). Den nuværende regering vil derfor øge konkurrenceudsættelsen af offentlige opgaver og kommer med en plan i løbet af 2018 (Erhvervsministeriet 2017). Der er således stor politisk bevågenhed på området. Tendensen mod stigende brug af markedsmekanismer i den offentlige sektor har fået flere forskere til at fremhæve, at den offentlige sektor bevæger sig mod et *kuvasimarked*, hvor styringsrationaler fra både stat og marked inkorporeres i den offentlige sektor (Le Grand og Barlett 1993a; Hoggett 1996; Klitgaard 2007, 446; Rhodes 1994).

Det har traditionelt mest været de tekniske områder såsom rengøring, affaldshåndtering, vedligeholdelse af veje mv., der er blevet konkurrenceudsat (Blom-Hansen 2003; H. Christoffersen m.fl. 2007; Udbudsrådet 2012a, 2012b), mens det har været mere begrænset på velfærdsområdet (Udbudsportalen u.å.). Det betyder også, at viden om konkurrenceudsættelse er større på de tekniske områder end på velfærdsområdet (Hansen 2010; Petersen og Hjelm 2014, 4). I en forskningsoversigt over danske og internationale studier fra 2000-2011 rapporteres der i gennemsnit omkostningsbesparelser på 5-15 procent på de tekniske områder ved udlicitering (Petersen m.fl. 2011). Dette kan dog ikke genbekræftes ved en senere gennemgang af studier fra 2011-2014 (Petersen m.fl. 2014, 5). Ved udlicitering overdrages ansvaret for produktionen til en privat leverandør, mens den offentlige sektor bevarer tilsynsforpligtelsen og finansieringen (Brudney m.fl. 2005, 394). Den private leverandørs overtagelse af produktionen finder typisk sted efter en udbudsrunde, hvor leverandøren vælges ud fra bestemte kriterier og overtager produktionen i en tidsbegrænset periode (Jensen og Stonecash 2005, 769). Udlicitering medfører, at der skabes konkurrence om adgangen *til* markedet frem for konkurrence *i* markedet (Blöchliger 2008, 14). Intentionen ved udlicitering er at skabe konkurrence omkring opgaveløsningens pris og kvalitet uden, at den offentlige sektor mister ejerskabet over serviceydelsen (Domberger og Jensen 1997, 68; Petersen og Vrangbæk 2013, 97). Der er generelt mangelfuld viden om effekterne af udlicitering, hvilket især gør sig gældende på velfærdsområdet, hvor der ikke er entydig dokumentation for hverken de økonomiske

² IKU angiver andelen af kommunale opgaver, der bliver konkurrenceudsat (Kommunernes Landsforening 2017).

eller kvalitetsmæssige effekter (Petersen m.fl. 2017). Den begrænsede evidens er paradoksal, da udlicitering er blandt de mest udbredte former for konkurrenceudsættelse i den offentlige sektor (Petersen og Vrangbæk 2013, 108).

Frit valg er, som tidligere nævnt, også en udbredt form for konkurrenceudsættelse, som især gør sig gældende på velfærdsområdet i f.eks. hjemmepleje, sygehuse, børnehaver, gymnasier mv. (Blöchliger 2008, 17). Frit valg henviser til borgernes mulighed for at vælge mellem offentlige eller private udbydere af velfærdsydelser og er baseret på det grundlæggende princip, at pengene helt eller delvist følger borgeren (Le Grand 1991, 1257). Borgeren betaler forbruget af velfærdsydelsen gennem såkaldte *vouchers*, hvilket vil sige et offentligt finansieret tilskud, som borgeren kan trække på hos den foretrukne udbyder af velfærdsydelsen (Christensen 2003, 34)³. Leverandøren kan efterfølgende indløse tilskuddet hos det offentlige. Intentionen er, at leverandøren direkte skal mærke de økonomiske konsekvenser, hvis borgeren fravælger leverandøren til fordel for en konkurrerende udbyder. I teorien medfører borgernes frie valg af leverandør øget kvalitet, omkostningseffektivitet og responsivitet, da konkurrencen presser udbyderne til at tiltrække kunder (Klitgaard 2007, 449). Det giver i teorien også mere fleksibilitet for borgeren, der ikke længere er bundet til en fast leverandør (Petersen og Vrangbæk 2013, 99). Da pengene som regel er offentligt finansieret, konkurreres der ikke på pris, men på kvalitet, omdømme mv. (ibid.; Hartman 2011, 11).

Ved frit valg er der således en anden konkurrencemekanisme på spil end ved udlicitering, hvor det ikke primært handler om at skabe konkurrence om adgangen *til* markedet, men derimod *i* markedet. Med andre ord er udlicitering primært udbudsdreven konkurrence, mens frit valg i højere grad er baseret på efterspørgsel. Ved frit valg er borgeren som forbruger den centrale aktør (Christensen 2003, 34). Ligesom ved udlicitering bevarer den offentlige sektor det overordnede finansielle ansvar og tilsynsforpligtelsen, men den centrale forskel er, at ejerskabsformen også kan være privat (ibid.). Den overordnede tilrettelæggelse og regulering kan dog variere ift. markedsadgang og specifikke krav til udbydere (Petersen og Vrangbæk 2013, 104).

Frit valg kom første gang på dagsordenen i Danmark i 1991, da den daværende KV-regering introducerede det på sygehusområdet (Bertelsen og Rostgaard 2013, 130)⁴. Det var imidlertid først i 2002, da den daværende VK-regering præsenterede

³ Der kan dog være delvis brugerbetaling (Petersen og Vrangbæk 2013, 104).

⁴ Der har dog været private grundskoler, friskoler og plejehjem længere tilbage (Thøgersen 2013).

reformprogrammet ”*Velfærd og valgfrihed*” (Regeringen 2002), at frit valg for alvor blev en fast del af den politiske dagsorden (Bertelsen og Rostgaard 2013, 131). Det er efterfølgende blevet til konkret lovgivning, hvilket har ført til, at frit valg har spredt sig til andre velfærdsområder (Greve 2004; Sivesind 2017, 35).

Et af velfærdsområderne, som frit-valg-politikken har spredt sig til, er daginstitutionsområdet (FOA 2015). Siden 2003 har det været lovpligtigt for alle kommuner at give tilskud til privat pasning, og det har siden 2004 været muligt for forældre at vælge pasningstilbud i andre kommuner. I 2005 blev det endvidere muligt at etablere private daginstitutioner (ibid.; Udbudsrådet 2011, 25). Der har i slutningen af 1990’erne og frem til ca. midten af 00’erne også været forsøg med udlicitering af daginstitutioner, men ingen af forsøgene har været succesfulde (Finansministeriet 2005, 41ff; Udbudsrådet 2011, 29)⁵. Yderligere tiltag er på vej til styrkelse af frit-valg-politikken på daginstitutionsområdet heriblandt muligheden for at ønske et bestemt dagtilbud uanset ledig kapacitet og muligheden for at vælge et kombinationstilbud (Børne- og Socialministeriet 2017a).

Frit-valg-politikken er således løbende blevet styrket på daginstitutionsområdet. Meget tyder på, at markedsgørelsen og konkurrenceudsættelsen af den offentlige sektor kommer til at fortsætte i de kommende år, og daginstitutionsområdet er blot ét blandt flere områder, hvor frit-valg-politikken har vundet indpas⁶. Dette sker, på trods af at der er begrænset evidens for, at frit valg fører til øget kvalitet, som teorien ellers forudsiger (Blomqvist 2004; Hartman 2011; Hjelmar m.fl. 2016; Petersen og Hjelmar 2014; Sivesind 2018; Stolt m.fl. 2011). Særligt i en dansk sammenhæng er der begrænset viden om, hvordan frit valg og konkurrenceudsættelse som helhed påvirker kvaliteten (Petersen og Hjelmar 2014).

Empirisk er der gennemført en række undersøgelser af kvalitet på daginstitutionsområdet (eks. Bauchmüller m.fl. 2014; Coley m.fl. 2016; Mashburn 2008). Dette er også blevet undersøgt i en dansk kontekst (eks. Kragh-Müller 2013; Næsby 2014; Ringsmose og Kragh-Müller 2015). Den danske del af forskningen på daginstitutionsområdet har dog kun i begrænset omfang undersøgt, hvordan frit valg og konkurrenceudsættelse kan have indflydelse på kvaliteten (Petersen Helby og Hjelmar 2012; Udbudsrådet 2011). Endvidere er der kun i begrænset omfang blevet undersøgt i

⁵ Egentlig udlicitering af driften i daginstitutioner har dog kun været muligt siden 2011, men har på nuværende tidspunkt ikke ført til nye, udliciterede daginstitutioner (FOA 2015, 21).

⁶ Tiltag til styrkelse af frit-valg-politikken ses også på eksempelvis ældreområdet (Regeringen 2017).

en dansk sammenhæng, hvordan ejerskabsformen kan have betydning for at skabe kvalitet på daginstitutionsområdet (ibid.).

Med udgangspunkt i dette uafdækkede området af litteraturen har specialet derfor til formål at undersøge kvaliteten på daginstitutionsområdet ved nedenstående problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvilke forskelle og ligheder er der på de styringsmæssige og økonomiske rammer for at drive offentlige, selvejende og private daginstitutioner i Danmark, og hvilken indflydelse har disse rammer på mulighederne for at skabe kvalitet i daginstitutioner med forskellige ejerskabsformer?

1.2.1 Uddybning af problemformulering

Formålet med specialet er således at undersøge kvaliteten på daginstitutionsområdet med henblik på de formelle rammers (ejerskabsform og konkurrencevilkår) indflydelse på kvaliteten.

Problemformuleringen består af to dele. Den første del af problemformuleringen besvares ved en deskriptiv analyse, hvor de styringsmæssige og økonomiske rammer kort bliver klarlagt. Den anden del af problemformuleringen besvares ved en empirisk analyse, der har en mere vurderende/diskuterende karakter.

1.2.2 Begrebsafklaring

I specialet bruges begrebet daginstitutioner/daginstitutionsområdet. Med dette menes institutioner (vuggestuer og børnehaver), hvor børn i aldersgruppen 0-5 år bliver passet (Nielsen og Christoffersen 2009, 14). Specialet har derfor ikke til formål at undersøge andre dagtilbud som eksempelvis dagpleje eller SFO'er.

I specialet benævnes de kommunale daginstitutioner *offentlige* daginstitutioner. Dette gøres med henblik på en begrebsmæssig harmonisering med litteraturen.

1.2.3 Teoretisk og metodisk tilgang

Forståelsen af konkurrenceudsættelse og frit valg tager udgangspunkt i kvasimarkedsteorien, der oprindeligt er formuleret af Julian Le Grand (1991). Teorien beskriver den situation, at et offentligt monopol bliver erstattet af konkurrerende leverandører (offentlige såvel som private). Det offentlige kan dermed vælge at lade konkurrerende leverandører producere velfærdsydelsen frem for at stå for produktionen alene. Dermed er der i teorien skabt det, der kaldes et *kvasimarked*. Markedet er *kvasi*⁷, da det ikke er et marked i traditionel forstand styret af fri konkurrence, men er et politisk reguleret marked, hvor finansiering og regulering er offentligt styret (Le Grand og Barlett 1993a, 10). I et kvasimarked er forbrugerens magt således begrænset ift. i et traditionelt marked, da udbud og efterspørgsel i høj grad reguleres af det offentlige (Hartman 2011, 266). Da daginstitutionsområdet i høj grad er organiseret efter disse markedslignende principper, vurderes teorien at være velegnet til at forstå, hvilke markedsmekanismer der gør sig gældende (Sivesind 2017, 35). Teorien uddybes i det efterfølgende kapitel.

Den teoretiske tilgang til kvalitet på daginstitutionsområdet er baseret på den eksisterende litteratur på området. Ifølge litteraturen er der tre måder, hvorpå kvalitet kan vurderes og måles (Danmarks Evalueringsinstitut 2017). *Strukturel kvalitet* omhandler de strukturelle forudsætninger for at skabe kvalitet (normering, gruppestørrelse, uddannelsesgrad mv.). *Proceskvalitet* omhandler den indholdsmæssige del af det pædagogiske arbejde og beskriver kvaliteten af pædagogernes samvær med barnet (stimulering af børns leg og læring, omsorg for barnet mv.). Endelig omhandler *resultatkvalitet* børnenes direkte virkning af at gå i daginstitution (sociale kompetencer, skoleparathed mv.). De tre kvalitetsdimensioner uddybes ligeledes i det efterfølgende kapitel.

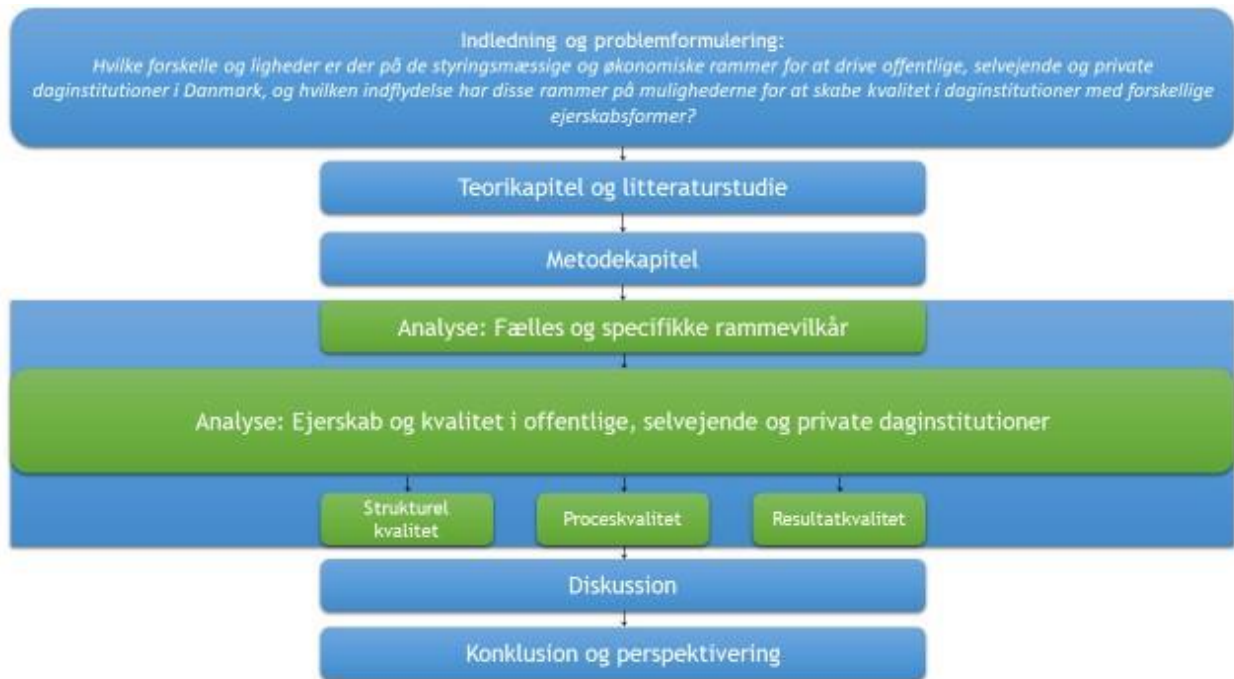
Teorien og litteraturen udgør tilsammen en konceptuel ramme i den empiriske analyse. Med andre ord er den metodiske tilgang i specialet baseret på en deduktiv analysestrategi. Da der er begrænset viden om kvalitetsforskelle mellem offentlige, selvejende og private daginstitutioner, er specialet afgrænset til et komparativt casestudie af tre daginstitutioner i to kommuner med forskellige ejerskabsformer for at få en dybere viden om fænomenet. De undersøgte daginstitutioner er afgrænset til børnehaver. Empirien består af kvalitative interviews og diverse dokumenter. Den metodiske tilgang uddybes i metodekapitlet (kapitel 3).

⁷ Kvasi: Næsten ligesom, men ikke reelt lig med (Den Danske Ordbog u.å.).

1.2.4 Specialets opbygning

Følgende figur illustrerer specialets opbygning, og hvordan de enkelte kapitler hænger sammen:

Figur 1: Specialets opbygning



I det første kapitel er specialets problemformulering samt teoretiske og metodiske tilgang præsenteret. I andet kapitel uddybes den teoretiske tilgang i specialet, hvor kvasimarkedsteorien og litteraturen om kvalitet på daginstitutionsområdet præsenteres. Dette resulterer i en teoretisk operationalisering i slutningen af kapitlet, der kommer til at være styrende for den empiriske analyse. I tredje kapitel uddybes den metodiske tilgang i specialet. Det indledes med en gennemgang af den metodiske fremgangsmåde i litteraturstudiet. Efterfølgende præsenteres analysestrategi, caseudvælgelse, kvalitative interviews, dokumentanalyse samt overvejelser om specialets validitet og reliabilitet. Det fjerde kapitel besvarer den første del af problemformuleringen ved en deskriptiv analyse af rammevilkårene på daginstitutionsområdet. Dette leder frem til specialets empiriske analyse i det femte kapitel, der er delt op ift. kvalitetsdimensionerne. Det besvarer den anden del af problemformuleringen. I sjette kapitel samles der op på analysens resultater, hvor mulige teoretiske og empiriske årsager til analysens resultater diskuteres. Det syvende og sidste kapitel præsenterer specialets konklusion og perspektivering. I perspektiveringen behandles styrker og begrænsninger ved undersøgelsesdesignet, og hvordan specialet kan danne grundlag for fremtidige undersøgelser.

2. Teorikapitel og litteraturstudie

Følgende kapitel har til formål at udarbejde en teoretisk operationalisering, der kommer til at være styrende for analysen i kapitel 5. I første delkapitel gennemgås kvasimarkedsteorien. Dette efterfølges af et litteraturstudie om kvalitet på daginstitutionsområdet. Til sidst samles der op på de to delkapitler, der munder ud i en teoretisk operationalisering.

2.1 Kvasimarkedsteori

Delkapitlet har til formål at beskrive kvasimarkedsteorien. Teorien er relevant at inddrage i undersøgelsen af kvalitet på daginstitutionsområdet, da konkurrence og frit valg er et rammevilkår, som alle daginstitutioner er påvirket af (Udbudsrådet 2011). Kvasimarkedsteorien kan siges at være den teoretiske baggrund for markedsprincipperne, der er blevet indført på daginstitutionsområdet jf. nedenstående. Først beskrives begrebets oprindelse, og hvordan kvasimarkeder adskiller sig fra andre markeder. Efterfølgende redegøres der for kvasimarkedets teoretiske baggrund, og hvordan kvasimarkeder er med til at ændre borgerrollen. I den sidste del af delkapitlet gennemgås forudsætninger, markedsfejl og succeskriterier ved kvasimarkeder.

2.1.1 Indledning

Begrebet *kvasimarked* blev brugt første gang i 1991 af Julian Le Grand (1991) til beskrivelse af de reformer, der blev gennemført i Storbritannien i slutningen af 1980'erne, hvor der blev indført markedslignende principper på en række velfærdsområder (Le Grand og Barlett 1993a). Grundlæggende beskriver et kvasimarked den situation, at et offentligt monopol bliver erstattet af konkurrerende leverandører (Hartman 2011, 19). Det offentlige står stadig for finansiering og regulering, men ved at oprette et kvasimarked kan den offentlige sektor vælge at lade konkurrerende leverandører producere velfærdsydelser (Le Grand og Barlett 1993a, 3). Skabelse af konkurrence er således det centrale element ved et kvasimarked (Kähkönen 2004, 31). Intentionen er, at den offentlige sektor ikke nødvendigvis både skal være bestiller og leverandør, men skal primært stå for finansieringen (Le Grand 1991, 1257). Ved at den offentlige sektor primært står for finansieringen, er et kvasimarked derfor ikke et marked i traditionel forstand (styret af fri konkurrence), men er en markedslignende organisering, som er politisk reguleret (Christensen 2003, 34; Le Grand og Barlett 1993a, 10; Gregersen 2013, 90; Hartman 2011, 19). Ifølge forskeren Liisa Kähkönen bliver resultatet en organisatorisk hybrid mellem hierarki og marked (Kähkönen 2004,

31). Le Grand sammenfatter kvasimarkedets adskillelse fra traditionelle markeder ved følgende:

"They are "markets" because they replace monopolistic state providers with competitive independent ones. They are "quasi" because they differ from conventional markets in a number of key ways" (Le Grand 1991, 1259f).

2.1.2 Kvasimarkedets adskillelse fra andre markeder

Ifølge Le Grand og Barlett (1993a, 10) er der tre grundlæggende forskelle mellem kvasimarkeder og konventionelle markeder: For det *første* er ikke alle leverandører nødvendigvis profitmaksimerende, ej behøver de at være ejet af private, men kan også være non-profit eller offentlige. Det kan derved være vanskeligt at forudsige, hvordan leverandører, som ikke er profitmaksimerende, reagerer på markedsincitament (Hartman 2011, 19). For det *andet* bestemmes efterspørgslen ikke udelukkende af kundens købekraft, men også af de offentlige budgetter. På et kvasimarked betaler brugeren ikke direkte af egen lomme, men via vouchers (Le Grand 1991, 1260)⁸. En voucher er et øremærket budget fra det offentlige, som borgeren frit kan benytte til at vælge mellem konkurrerende leverandører. Finansieringen er således aktivitetsbestemt, hvor leverandøren bliver aflønnet, hvis borgeren vælger den pågældende leverandør – pengene følger borgeren. For det *trede* kan borgeren indenfor visse velfærdsydelser ikke frit vælge leverandør på egen hånd, men skal vælge i samarbejde med en fagprofessionel visitator, som sidder med beslutningskompetencen. Der sker således ændringer på både udbuds- og efterspørgselssiden.

2.1.3 Kvasimarkedets teoretiske grundlag

Kvasimarkedsteori baserer sig på *public choice* teori, der bygger på den grundlæggende antagelse, at den offentlige sektor er dyr i drift og leverer dårlig kvalitet (Boyne 2003, 7). Dette skyldes, at den offentlige sektor har monopol på leveringen af velfærdsydelser, og dermed kan offentlige leverandører overleve trods høje omkostninger og ringe kvalitet. Den offentlige sektor er således kendetegnet ved at have de samme markedsfejl som private monopoler (Petersen og Hjelmar 2014, 5). Yderligere er *public choice* baseret på den antagelse, at mennesket er nyttemaksimerende, rationel og domineret af egeninteresse (Hodge 2000, 36). På baggrund af disse antagelser medfører den manglende konkurrence derfor, at der ikke er tilstrækkelige incitamentsstrukturer til at

⁸ Der kan dog være delvis egenbetaling (Petersen og Vrangbæk 2013, 104).

holde omkostninger nede eller finde nye innovative metoder, der kan forbedre kvaliteten (Boyne 2003, 7). Da offentlige monopoler ikke kan profitmaksimere, er det i deres interesse at producere flere velfærdsydelser end nødvendigt (*slack*) for at tilegne sig store budgetter (Hodge 2000, 36). Offentlige leverandører har dermed langt større incitament til at være ineffektive i leveringen af velfærdsydelser (Walsh 1995, 17).

Set i lyset af dette er hovedløsningen at åbne velfærdsydelser op for konkurrence (Boyne 2003, 9). Ved at konkurrenceudsætte den offentlige sektors produktion af velfærdsydelser er antagelsen, at det øger effektiviteten og kvaliteten (Hartman 2011, 13; Kähkönen 2004, 32). Den øgede konkurrence mellem udbydere tilskyndes at sætte pres på leverandørerne til at levere den bedst mulige kvalitet til lavest mulige omkostninger (ibid.). Sammenfattende er argumentet, at oprettelse af kvasimarkeder gør det muligt at skabe en mere efficient produktion af velfærdsydelser uden, at det er på bekostning af velfærd (Kähkönen 2004, 31).

2.1.4 Betydning for borgernes rolle

Public choice teoriens antagelse om rationalitet afspejles også på forbrugersiden (Rostgaard 2006, 444). Borgerens mulighed for frit at vælge velfærdsleverandør tilskyndes at øge borgerens selvbestemmelse og give mere variation og fleksibilitet i serviceydelserne, da borgeren er den, som markedet må indrette sig efter (Brennan m.fl. 2012, 378f; Greve 2004, 109; Rostgaard 2006, 458). Jo mere kritisk borgeren er i valget af leverandør, desto bedre fungerer markedet (Rostgaard 2006, 457). Er borgeren ikke tilfreds med kvaliteten, kan borgeren frit vælge en anden leverandør, som det teoretisk bliver udtrykt i den såkaldte *Tiebout-model* (Hirschman 1970). Ifølge modellen skal det være muligt for borgeren at gøre sin stemme gældende gennem *exit*, *voice* eller *loyalty*, hvor muligheden for at vælge en anden leverandør (*exit*) er det centrale i et kvasimarked (Le Grand og Barlett 1993b, 18). Borgeren skal altid være villig til at vælge en anden leverandør, og generel mistillid til leverandørerne er derfor en forudsætning på et kvasimarked (Rostgaard 2006, 457). Borgere antages således at være rationelle velfærdsforbrugere, der stemmer med fødderne (ibid., 444; Kähkönen 2004, 33). Borgeren i rollen som den suveræne forbruger skaber grundlag for en anden type borgeridentitet (Greve 2009; Højlund 2007; Rostgaard 2006). Ifølge Carsten Greve (2009) medfører det frie valg af velfærdsleverandører, at borgeridentiteten bliver erstattet af en kundeidentitet. Dette betyder ifølge Tine Rostgaard (2006, 458), at borgeren som kunde i sidste ende har ansvaret for kvaliteten. Er borgeren ikke tilfreds

med kvaliteten, må borgeren bruge sit frie valg og vælge en anden leverandør (Hirschman 1970). Konkurrenceudsættelse gennem frit valg medfører således et større ansvar for borgeren ift. andre former for konkurrenceudsættelse (Højlund 2007, 59).

2.1.5 Kriterier for at etablere et kvasimarked

For at etablere et kvasimarked skal der være en række forudsætninger til stede (Le Grand og Barlett 1993b, 19ff). Ifølge Barlett og Le Grand handler det for det *første* om at sikre, at der er den nødvendige markedsstruktur. Det vil sige, at der skal være mange leverandører på markedet, som ikke alene kan påvirke markedsprisen. Er der ikke nok udbydere, skal det som minimum være muligt for nye leverandører at komme ind på markedet til relativt lave omkostninger. For det *andet* skal det være muligt for leverandører at gå konkurs, hvis de ikke er rentable. For det *tredje* skal prisen afspejle udbud og efterspørgsel. For det *fjerde* skal der være tilstrækkelig og korrekt information. For det *femte* skal transaktionsomkostningerne være begrænset. Begrebet dækker over de udgifter, der er forbundet med at etablere kontrakter med leverandører samt efterfølgende kontrol og opfølgning (Le Grand og Barlett 1993b, 27). Omkostningerne ved at oprette kvasimarkeder skal således være lavere end omkostningerne ved at bibeholde det offentlige monopol (Kähkönen 2005, 85). For det *sjette* og sidste skal der være en balanceret motivationsstruktur (Le Grand og Barlett 1993b, 30f). Det har lille betydning at indføre markedsmekanismer, hvis leverandørerne ikke er helt eller delvist profitmotiveret. Alle ovenstående kriterier kan så godt som aldrig være helt opfyldte, og det centrale ved en analyse af et kvasimarked er derfor at undersøge, i hvor høj grad forudsætningerne er gældende, og hvad der evt. skal gøres for, at kriterierne kan opfyldes (Hartman 2011, 19f).

Der er flere årsager til, at det er vanskeligt at leve op til alle kriterier. Det første kriterie er vanskeligt, da der ikke er fri adgang til markedet (Kähkönen 2004, 34f; Petersen og Vrangbæk 2013, 104). Udbydere skal for det meste godkendes, ligesom der kan stilles meget præcise krav til indholdet af ydelsen (ibid.). Det andet kriterie kan også være vanskeligt, da en leverandør kan være offentligt ejet, som dermed ikke er presset til at forlade markedet (Le Grand og Barlett 1993b, 24). Det tredje kriterie kan være en udfordring, da prisen på et kvasimarked sjældent afspejler udbud og efterspørgsel, men er politisk-administrativt fastlagt (ibid., 23). Kriteriet om tilstrækkelig og korrekt information kan ligeledes være vanskeligt, da det kan være svært for forbrugeren at have tilstrækkelig information eller viden om kvaliteten (Hartman 2011, 21; Lowery 1998,

147f). Der kan yderligere være problemer med asymmetrisk information mellem principal og agent, hvor det kan være udfordrende for den offentlige sektor at føre tilsyn med leverandøren, hvilket i værste fald kan føre til opportunistisk adfærd (Le Grand og Barlett 1993b, 25). Kriteriet om begrænsede transaktionsomkostninger kan være en udfordring, da detaljerede krav til leverandøren og efterfølgende kontrol kan ende med at overgå besparelserne ved at erstatte et offentlig monopol med et kvasimarked (Petersen m.fl. 2017, 5). Endelig kan kriteriet om tilstrækkelige motivationsstrukturer være problematisk, da det som tidligere nævnt ikke er alle aktører, der er profitmaksimerende.

2.1.6 Markedsfejl og succeskriterier på kvasimarkedet

Ligesom ved traditionelle markeder vil der være risiko for markedsfejl på kvasimarkeder (Kähkönen 2004, 35). Markedsfejl på kvasimarkedet skyldes typisk mangelfuld information og principal-agent problemer som beskrevet i ovenstående. Principalens problemer med at kontrollere kvaliteten og private leverandørers fokus på profit kan skabe en risiko for, at kvaliteten sænkes til fordel for reduceret omkostninger (*skimming*) (Le Grand og Barlett 1993b, 25; Petersen og Vrangbæk 2013, 106). Jo mere kompleks ydelsen er, desto sværere er det for principalen at kontrollere kvaliteten og dermed større risiko for asymmetrisk information (Walsh 1995, 11). Derudover kan der være risiko for *cream-skimming*, der beskriver den situation, at leverandøren forsøger at undgå ressourcekrævende kunder og kun udvælger dem med færrest omkostninger (Le Grand og Barlett 1993b, 32). Dette kan føre til ulighedsproblematikker, men kan ifølge Le Grand og Barlett undgås ved positiv diskrimination, hvor leverandøren bliver kompenseret for de borgere, der kræver ekstra ressourcer (Le Grand og Barlett 1993b, 33).

Kvasimarkedets hybridform mellem hierarki og marked ses også ift. succeskriterier. Kvasimarkeder skal således både leve op til klassiske markeds-kriterier som effektivitet og lave omkostninger, men skal samtidig også levere velfærdsstatslige mål som lighed og omfordeling (Kähkönen 2004, 35, 2005, 87). *Effektivitet* er således et succeskriterie på et kvasimarked (Le Grand 1991, 1265; Le Grand og Barlett 1993b, 15; Kähkönen 2005, 87).

Responsivitet er et andet succeskriterie på et kvasimarked. Ifølge Laura Hartman beskriver responsivitet, i hvor høj grad velfærdsydelsen lever op til individuelle behov og ønsker (Hartman 2011, 19). Ved at give borgerne mulighed for frit valg af leverandører er

forventningen, at det øger responsiviteten hos leverandørerne, da de i højere grad er tvunget til at efterleve kundernes ønsker grundet konkurrence fra andre leverandører. Ifølge Le Grand og Barlett kan responsivitet opnås på anden vis end gennem frit valg, hvor *voice* kan ses som et alternativ til *exit*, som kvasimarkedet lægger vægt på (ibid.). Ved *voice* forstås muligheden for borgeren at udtrykke sin mening om ydelsen overfor velfærdsleverandøren gennem eksempelvis klageprocedurer (ibid.). Endelig er *lighed* et af kvasimarkedets succeskriterier (ibid. 18f). Modsat på et privat marked, hvor varer fordeles efter forbrugernes evne til at betale, skal den offentlige sektor fordele varer og ydelser efter borgernes behov (Boyne 2003, 24; Le Grand og Barlett 1993b, 19). Borgere har forskellige behov og nogle kræver flere ressourcer end andre. Derfor er spørgsmålet i relation til kriteriet om lighed, hvorvidt en velfærdsydelse på et kvasimarked lever op til borgernes individuelle behov uanset, hvor mange ressourcer den enkelte borger kræver (ibid.).

Ligesom der kan være udfordringer ift. at opfylde alle forudsætninger for at etablere et kvasimarked, kan der ligeledes være udfordringer ved at opnå succeskriterierne (Le Grand 1991, 1263ff). Der kan være problemer med effektivitet, da ikke alle aktører, som tidligere nævnt, nødvendigvis er profitmaksimerende. Effektiviteten kan yderligere hæmmes af høje transaktionsomkostninger og ufuldkommen information.

Der kan også være udfordringer ift. responsivitet. For det første er frit valg underlagt politisk fastsatte rammer, der kan begrænse valgfriheden (Højlund 2007, 60). For det andet er det som tidligere nævnt ikke nødvendigvis borgeren selv, der foretager beslutningen, men kan være underlagt en visitator, der træffer den endelige afgørelse (Le Grand 1991, 1265). Endelig skal der være en reel mulighed for frit valg, hvilket kan være vanskeligt i eksempelvis tyndt befolkede områder, hvor der kun er én leverandør (ibid.). Ulighed kan også være en udfordring på et kvasimarked, hvor der som tidligere nævnt kan være risiko for markedsfejl som *cream-skimming*.

2.2 Litteraturstudie: Kvalitet på daginstitutionsområdet

Litteraturstudiet har til formål at undersøge, hvordan litteraturen definerer kvalitet på daginstitutionsområdet. Litteraturgennemgangen bygger på et systematisk review og et traditionelt litteraturstudie af i alt 41 danske og internationale studier⁹. Hovedvægten i litteraturstudiet er på kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner og derfor undersøges ikke eksempelvis samfundsøkonomiske eller sundhedsmæssige effekter af at gå i daginstitution. Først defineres kvalitet, hvorefter litteraturens hovedkonklusioner ud fra de forskellige kvalitetsdimensioner præsenteres.

Afslutningsvis sammenfattes litteraturstudiets resultater, og hvordan specialet bidrager til at udfylde de uafdækkede områder af litteraturen, hvor også den teoretiske analysemodel præsenteres.

2.2.1 Hvad er kvalitet?

I litteraturen er der bred enighed om, at kvalitet på daginstitutionsområdet kan forstås ud fra tre forskellige dimensioner af kvalitet (Bauchmüller m.fl. 2014; Danmarks Evalueringsinstitut 2017; Jeon m.fl. 2014; Kagan og Newton 1989; Mashburn 2008; Næsby 2012; Nielsen m.fl. 2013, 39; Pianta m.fl. 2009; Slot m.fl. 2015):

- Strukturel kvalitet
- Proceskvalitet
- Resultatkvalitet

Som ordet antyder, dækker *Strukturel kvalitet* over daginstitutionens strukturelle vilkår, som den pædagogiske praksis arbejder indenfor (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 4; Mashburn 2008, 115; Slot m.fl. 2015, 64). Begrebet dækker over forhold som normering, gruppestørrelse, personalets uddannelse, medarbejderstabilitet, fysiske rammer mv. Strukturel kvalitet kan således forstås som kvaliteten af *input*.

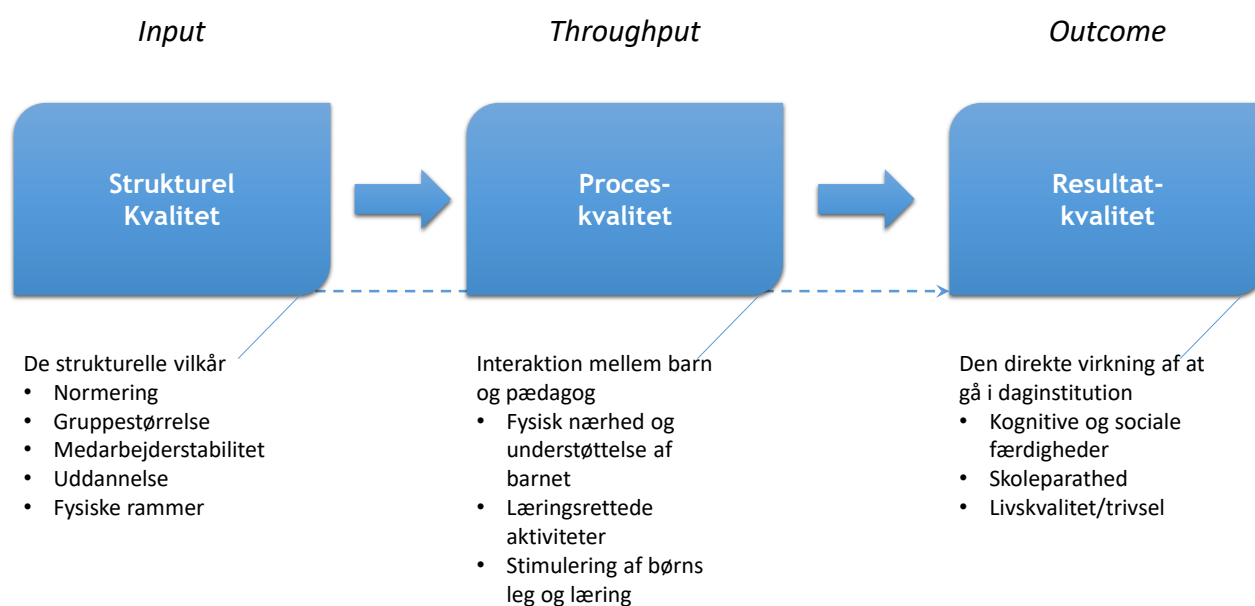
Proceskvalitet beskriver kvaliteten af det pædagogiske arbejde (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 4; Jeon m.fl. 2014, 470; Pianta m.fl. 2009, 66). Proceskvalitet handler således om, hvorvidt pædagogen er lyttende, opmærksom og støttende i samværet med barnet, og om pædagogen er i stand til at stimulere børns leg og læring. Proceskvalitet kan med andre ord forstås som den indholdsmæssige del af den pædagogiske kvalitet eller kvaliteten af *throughput*.

⁹ Se næste kapitel for nærmere om metodisk fremgangsmåde.

Kun nogle af studierne, primært de danske, bruger eksplicit *resultatkvalitet* som kvalitetsform (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 4; Næsby 2012, 45). Ifølge studierne beskriver resultatkvalitet den direkte virkning af, hvad børn får ud af at gå i daginstitution, hvilket bl.a. omhandler kognitive evner, sociale færdigheder, skoleparathed mv. Flere af de gennemgåede studier måler kvalitet ud fra denne forståelse og derfor medtages denne kvalitetsform i litteraturstudiet (eks. Bauchmüller m.fl. 2014; Epstein 1999; Mashburn 2008). Resultatkvalitet kan forstås som kvaliteten af *outcome*.

De tre dimensioner af kvalitet skal ses som en analytisk skelnen, der dækker over de forhold, som litteraturen fremhæver har betydning for kvalitet på daginstitutionsområdet (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 4). Kvalitet på daginstitutionsområdet er en dynamisk størrelse, hvor forskellige forhold enten har en direkte eller en indirekte virkning på barnets udvikling (Pianta m.fl. 2009, 68). Generelt peger litteraturen på, at strukturel kvalitet fremmer proceskvalitet, og at proceskvalitet har en direkte virkning på resultatkvaliteten (ibid.; Nielsen m.fl. 2013, 39). Denne direkte "vej" fra strukturel kvalitet til resultatkvalitet er der dog uenighed om i litteraturen (Pianta m.fl. 2009, 66f; Slot m.fl. 2015). Følgende model sammenfatter sammenhængen mellem de tre kvalitetsformer:

Figur 2: Analytisk model for kvalitet



Egen tilvirkning med inspiration fra Danmarks Evalueringsinstitut (2017, 5)

Denne analytiske skelnen af kvalitet kommer til at være styrende for den følgende gennemgang af litteraturen. Ved hvert afsnit opsummeres først de kvalitetsmæssige effekter efterfulgt af en gennemgang af kvalitetsforskelle ift. ejerskabsform. Disse forhold sammenholdes med den danske del af litteraturen. Da specialets empiri kun tager udgangspunkt i børnehaver (børn fra ca. 2 år og 9 måneder indtil skolestart), lægges der særlig vægt på denne aldersgruppe. Undersøgelser, der dækker over børn i vuggestuealderen, inddrages dog også i litteraturstudiet. Bilag 1 viser den samlede oversigt over de gennemgæede studier, hvor også datagrundlag, metode mv. fremgår.

2.2.2 Strukturel kvalitet

2.2.2.1 Normering og gruppestørrelse

Normering beskriver forholdet mellem antal voksne og antal børn, mens gruppestørrelse omhandler organiseringen og antallet af børn indenfor en given normering (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 6). I den internationale litteratur er der overvejende enighed om, at en høj normering og en mindre gruppestørrelse har positiv betydning for kvaliteten (Gambaro m.fl. 2015, 556; Love m.fl. 2003; Schipper m.fl. 2006; Sheridan m.fl. 2014). Et nyere hollandsk studie anfægter dog disse kvalitetsparameters betydning for kvaliteten (Slot m.fl. 2015). Generelt peger den internationale litteratur på, at en

gruppestørrelse på over 20 børn (uanset antallet af pædagoger) hæmmer kvaliteten (Pianta m.fl. 2009, 67).

I den danske del af litteraturen er der bredere enighed om, at en høj normering har positiv effekt på kvaliteten (Christoffersen m.fl. 2014; Kragh-Müller 2013; Nielsen og Christoffersen 2009, 10). Normering bliver i den danske litteratur også kædet sammen med medarbejderstabilitet, hvor det fremhæves, at en lavere normering fører til højere sygefravær blandt personalet (Christoffersen m.fl. 2014, 11). Der er ligeledes bred enighed ift. den positive effekt af en lav gruppestørrelse (Christoffersen m.fl. 2014, 88; Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 8f; Kragh-Müller 2013, 68). Ved større grupper af børn har pædagoger tendens til at agere mere ensartet overfor børnene fremfor at individualisere, hvor små børnegrupper omvendt giver mulighed for direkte og personlig interaktion (Christoffersen m.fl. 2014, 88). Den danske litteratur anbefaler ligeledes en gruppestørrelse på maksimum 20 børn (Kragh-Müller 2013, 68).

Den internationale litteratur dokumenterer i stort omfang kvalitetsforskelle mellem private og offentlige daginstitutioner på de strukturelle parametre (Abbate-Vaughn m.fl. 2011; Ackerman 2006; Brennan m.fl. 2012, 387; Cleveland og Krashinsky 2009; Coley m.fl. 2016; Epstein 1999; Fuligni m.fl. 2009; Gambaro m.fl. 2015; Kagan og Newton 1989; Lera m.fl. 1996; Phillips m.fl. 1992; Pianta m.fl. 2009, 55f; Rentzou 2012, 2014; Vu m.fl. 2008), mens kun et enkelt studie ikke finder frem til nogen kvalitetsforskelle på disse forhold (Mocan 1997). Generelt peger litteraturen på, at offentlige daginstitutioner har højere kvalitet ift. normering og gruppestørrelse.

Et amerikansk studie fremhæver, at private daginstitutioner har en tendens til at sænke kvaliteten for at spare på omkostningerne (Ackerman 2006, 92). Den internationale litteratur pointerer, at private daginstitutioner generelt har en lavere grad af regulering, hvilket derfor gør det muligt for private daginstitutioner at spare på bl.a. de strukturelle kvalitetsparametre (Abbate-Vaughn m.fl. 2011; Ackerman 2006, 89; Gambaro m.fl. 2015, 571; Phillips m.fl. 1992). Flere stater i USA har ingen krav til normering, og selv indenfor den enkelte stat kan der være store variationer i kravene (Abbate-Vaughn m.fl. 2011, 221).

Kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner ift. normering er i den danske del af forskningen kun undersøgt af Udbudsrådet (2011, 40ff). Rapporten dokumenterer tilnærmelsesvis ens normering mellem private og offentlige

daginstitutioner og fremhæver, at dette formentlig skyldes, at de private daginstitutionernes normering fastsættes på baggrund af politiske fastsatte krav i den enkelte kommune (ibid., 40). Den danske litteratur undersøger ikke kvalitetsforskelle ift. gruppestørrelse.

2.2.2.2 Medarbejderstabilitet

Der er bred enighed i den internationale litteratur om, at høj medarbejderstabilitet er en væsentlig forudsætning for at skabe kvalitet på daginstitutionssområdet (Ackerman 2006, 90f; Bauchmüller m.fl. 2014, 459; B. Jensen m.fl. 2017, 34; Love m.fl. 2003, 1024). Stor udskiftning i personalet kan hæmme børns udvikling og læring (Bauchmüller m.fl. 2014, 459; Love m.fl. 2003, 1024). Amerikansk litteratur fremhæver, at lavere lønninger forværrer medarbejderstabiliteten (Abbate-Vaughn m.fl. 2011, 227; Ackerman 2006, 90f). Den danske litteratur fremhæver også positive effekter af en høj medarbejderstabilitet (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 16).

Hvad angår kvalitetsforskelle i medarbejderstabilitet peger den internationale litteratur på, at private daginstitutioner har lavere grad af medarbejderstabilitet sammenlignet med offentlige daginstitutioner (Abbate-Vaughn m.fl. 2011, 227; Mocan 1997, 887). Et amerikansk studie dokumenter, at private daginstitutioner har en udskiftningsgrad på ca. 45% sammenlignet med offentlige daginstitutioner (non-profit), der ligger på ca. 30% (Mocan 1997, 887). Der dokumenteres også forskelle i ansættelsesperiode, hvor den gennemsnitlige ansættelsesperiode for private ansatte er på under 32 måneder, mens den for offentlige (non-profit) er på lidt over 48 måneder (ibid.). Forskelle i udskiftningsgraden mellem offentlige og private daginstitutioner ses også i staten Massachusetts, hvor personaleomsætningen i private daginstitutioner ligger på mellem 26-36%, mens det ved offentlige daginstitutioner ligger på knap 12% (Abbate-Vaughn m.fl. 2011, 227).

Ift. kvalitetsforskelle i den danske del af litteraturen dokumenterer Udbudsrådet (2011, 41), at sygefraværet er højere for offentlige daginstitutioner (4,4 procent) sammenlignet med private daginstitutioner (2,7 procent), mens medarbejderomsætningen er tilnærmelsesvis ens.

2.2.2.3 Grund- og videreuddannelse

Adskillige studier fremhæver pædagogers grunduddannelse som en væsentlig forudsætning for at skabe kvalitet (Abbate-Vaughn m.fl. 2011; Bauchmüller m.fl. 2014; Early m.fl. 2006; Epstein 1999; Fuligni m.fl. 2009; Gambaro m.fl. 2015; Vu m.fl. 2008). Effekten af videreuddannelse på kvaliteten dækkes i begrænset omfang, men i de få studier, der undersøger effekten af dette forhold, dokumenteres der positive effekter (Epstein 1999; Jensen m.fl. 2017). Der er større enighed om den positive effekt på kvaliteten i den danske del af litteraturen (Christoffersen m.fl. 2014, 112; Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 14ff; Kragh-Müller 2013; Nielsen og Christoffersen 2009, 49ff).

Den internationale litteratur dokumenterer også kvalitetsforskelle ift. uddannelse (Abbate-Vaughn m.fl. 2011; Brennan m.fl. 2012; Cleveland og Krashinsky 2009; Epstein 1999; Fuligni m.fl. 2009; Gambaro m.fl. 2015; Kagan og Newton 1989; Vu m.fl. 2008). Generelt peger litteraturen på, at offentlige daginstitutioner har højere kvalitet på dette parameter. Eksempelvis er andelen af uddannet personale i offentlige daginstitutioner i Sverige på 52 procent sammenlignet med private daginstitutioner, hvor andelen er på 37 procent (Brennan m.fl. 2012, 387). Et amerikansk studie fremhæver, at ved høj konkurrence forsøger de offentlig daginstitutioner i særlig grad at promovere sig på kvaliteten, hvilket har en positiv indvirkning på strukturelle kvalitetsparametre såsom uddannelse (Cleveland og Krashinsky 2009). Dette er i tråd med kvasimarkedsteoriens antagelser. Kvalitetsforskelle på uddannelse kan også skyldes lav grad af regulering, da flere stater i USA ikke kræver, at private daginstitutioner har uddannede pædagoger (Abbate-Vaughn m.fl. 2011, 220; Ackerman 2006, 89).

Den danske litteratur viser ligeledes kvalitetsforskelle ift. uddannelse (Andersen og Gundelach 2013; Udbudsrådet 2011). Rapporten fra Udbudsrådet (2011, 40) dokumenterer, at den pædagogiske uddannelsesgrad for offentlige daginstitutioner er på 62,9 procent sammenlignet med private daginstitutioner, der har en uddannelsesgrad på 49,9 procent (ibid., 40). Dette forhold afspejler sig også i en kvalitativ interviewundersøgelse (Andersen og Gundelach 2013). Undersøgelsen påpeger, at de private daginstitutioner i højere grad vægter medarbejdernes personlige engagement frem for efter- og videreuddannelse (ibid., 29). I forhold til rekruttering fremhæver undersøgelsen, at offentlige daginstitutioner har en særlig udfordring (ibid., 30f). I perioder med nedskæringer og omlægninger bliver der ofte flyttet rundt på personalet

mellem daginstitutionerne i stedet for, at der bliver slået en stilling op. Dette svækker de offentlige daginstitutioners mulighed for at sammensætte personale efter eget valg.

2.2.2.4 Fysiske rammer

I den internationale litteratur er der bred enighed om, at de fysiske rammer har en positiv betydning for kvaliteten (Mashburn 2008; Rentzou 2014, 1862f). Fysiske rammer er i særlig grad en væsentlig kvalitetsparametre på daginstitutionsområdet, da børn primært lærer gennem leg, hvilket nødvendiggør tilstrækkelige indendørs- og udendørsfaciliteter (Rentzou 2014, 1863). Dette anfægtes dog af en anden undersøgelse (Mashburn 2008).

De danske konklusioner afviger ikke nævneværdigt fra den internationale litteratur, hvor det ligeledes argumenteres for, at de fysiske rammer har direkte og indirekte betydning for børns udvikling og læring (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 11ff; Kragh-Müller 2013; Nielsen og Christoffersen 2009, 54; Ringsmose og Kragh-Müller 2015). Et dansk studie undersøger betydningen af daginstitutionernes størrelse og konkluderer, at store daginstitutioner generelt er af lavere kvalitet (Ringsmose og Kragh-Müller 2015). Store daginstitutioner har f.eks. højere medarbejderomsætning og mere sygdom (ibid., 60).

Den internationale litteratur beskriver kun i begrænset omfang kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner ift. de fysiske rammer (Kagan og Newton 1989, 7; Mashburn 2008; Rentzou 2014). Et amerikansk studie konkluderer, at offentlige daginstitutioner generelt har fysiske rammer af højere kvalitet end private daginstitutioner (Kagan og Newton 1989). Modsatrettet konkluderer et græsk studie, at private daginstitutioner har højere strukturel kvalitet på de fysiske rammer end de offentlige daginstitutioner (Rentzou 2014). Studiet konkluderer dog samtidig, at hverken de offentlige- eller private daginstitutioner leverer tilstrækkelig kvalitet på dette forhold. Den danske litteratur undersøger ikke kvalitetsforskelle på dette forhold.

2.2.3 Proceskvalitet

Generelt vægter den internationale litteratur proceskvalitet som det vigtigste kvalitetsparameter (Mashburn 2008, 114; Pianta m.fl. 2009, 66; Schipper m.fl. 2006, 862). Et studie fremhæver høj proceskvalitet som en følge af høj strukturel kvalitet (Jeon m.fl. 2014), hvilket dog anfægtes af andre studier (Pianta m.fl. 2009, 68f; Slot m.fl. 2015, 65). Et amerikansk litteraturstudie refererer til flere undersøgelser, der påpeger, at

selvom alle strukturelle kvalitetsstandarder efterleves, er der store variationer i proceskvaliteten (Pianta m.fl. 2009, 69).

Den danske del af litteraturen anser også proceskvalitet som det væsentligste kvalitetsparameter (Christoffersen m.fl. 2014, 10; Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 19; Kragh-Müller 2013, 224ff; Svinth 2010). Den danske litteratur fremhæver dog i særlig grad strukturel kvalitet som en forudsætning for proceskvalitet ift. den internationale litteratur (Christoffersen m.fl. 2014, 10f; Nielsen og Christoffersen 2009, 48).

Flere undersøgelser i den internationale litteratur dokumenter kvalitetsforskelle ved proceskvalitet, men dog er omfanget væsentligt mindre ift. strukturel kvalitet (Coley m.fl. 2016; Epstein 1999; Fuligni m.fl. 2012; Ghazvini og Readdick 1994; Kagan og Newton 1989; Lera m.fl. 1996; Mocan 1997; Phillips m.fl. 1992; Pianta m.fl. 2009; Rentzou 2012). Det skyldes formentlig, at proceskvalitet er vanskeligere at måle, da det kræver systematiske og længerevarende observationer sammenlignet med strukturel kvalitet (Jeon m.fl. 2014, 470; Mashburn 2008, 115). Generelt peger litteraturen på, at offentlige daginstitutioner har højere proceskvalitet.

En amerikansk undersøgelse konkluderer eksempelvis, at offentlige daginstitutioner leverer signifikant højere proceskvalitet end private (non-profit) daginstitutioner på forhold som sensitivitet og daglige rutiner (Epstein 1999). Et nyere amerikansk studie baseret på et større datasæt konkluderer også, at offentlige daginstitutioner har højere proceskvalitet daginstitutioner, da de offentlige daginstitutioner har flere læringsrettede aktiviteter (Coley m.fl. 2016). Et enkelt studie dokumentere ingen signifikante forskelle mellem offentlige og private daginstitutioner (Mocan 1997, 873). Den eneste undersøgelse, der dokumenterer højere proceskvalitet ved private daginstitutioner, er et græsk studie (Rentzou 2012). Studiet har dog adskillige mangler heriblandt, at observationerne kun er foretaget over én dag (ibid., 1340).

Kun et enkelt danske studie indfanger kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner ift. proceskvalitet, hvilket er ift. forældresamarbejde (Andersen og Gundelach 2013). Flere studier anser forældresamarbejde som et element af proceskvalitet (Christoffersen m.fl. 2014, 120f; Ghazvini og Readdick 1994; Kagan og Newton 1989, 6; Nielsen m.fl. 2013, 71). Den danske undersøgelse konkluderer, at forældre i private daginstitutioner er mere aktive end forældre i offentlige daginstitutioner (Andersen og Gundelach 2013, 21). Dette skyldes ifølge undersøgelsen,

at det i flere private daginstitutioner er obligatorisk for forældre at være aktive. I andre private daginstitutioner er forældre aktive, fordi de oplever det som en forventning. Udover den generelle aktivitet konkluderer undersøgelsen, at forældre i private daginstitutioner er mere engageret og yder en større praktisk indsats sammenlignet med forældre i offentlige daginstitutioner (ibid., 23).

2.2.4 Resultat kvalitet

En række studier i den internationale litteratur har fokus på resultat kvalitet (Bauchmüller m.fl. 2014; Fuligni m.fl. 2012; Jensen m.fl. 2017; Loeb m.fl. 2004; Love m.fl. 2003; Mashburn 2008; Pianta m.fl. 2009; Sylva m.fl. 2011). Generelt er der enighed i den internationale litteratur om, at daginstitutioner har positiv betydning for børns kognitive og sociale færdigheder. Der er derimod uenighed hvad angår sproglige kompetencer (Mashburn 2008)

Også den danske litteratur undersøger resultat kvalitet (Christoffersen m.fl. 2014; Danmarks Evalueringsinstitut 2012, 2017, 28ff; Dyssegaard m.fl. 2013; Kragh-Müller 2013; Næsby 2012, 45f; Nielsen og Christoffersen 2009). Den danske del af forskningen har dog mere eksplicit fokus på børns skoleparathed, og hvordan de pædagogiske læreplaner indgår i dette (Danmarks Evalueringsinstitut 2012, 75ff; Dyssegaard m.fl. 2013). En rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut (2012) viser eksempelvis, at der er delte holdninger om, hvorvidt de pædagogiske læreplaner er med til at styrke børns kompetencer og skoleparathed. Undersøgelsen understreger, at det er vanskeligt at isolere disse faktorer til de pædagogiske læreplaner alene, og at der kan være andre forhold, der påvirker børns læring og udvikling (ibid., 82). En forskningsoversigt har fokus på skoleparathed i Danmark og fremhæver, at danske daginstitutioner ikke nødvendigvis har en praksis, der har forskningsdokumenteret effekt (Dyssegaard m.fl. 2013).

Den internationale litteratur dækker kun i mindre omfang kvalitetsforskelle ift. resultat kvalitet (Coley m.fl. 2016; Epstein 1999; Fuligni m.fl. 2012; Lera m.fl. 1996; Mashburn 2008). Litteraturen er ikke entydig. Eksempelvis viser en amerikansk undersøgelse, at på trods af at de private daginstitutioner i undersøgelsen har lavere kvalitet målt på både strukturel kvalitet og proceskvalitet, er resultat kvaliteten højere for private daginstitutioner (Coley m.fl. 2016). Forskerne i undersøgelsen vurderer, at dette formentlig skyldes socioøkonomiske forhold (ibid.). Et tidligere amerikansk studie konkluderer imidlertid, at offentlige daginstitutioner har signifikant højere

resultatkvalitet ift. private daginstitutioner på samtlige af de målte forhold, hvilket inkluderer både kognitive og sociale færdigheder (Epstein 1999). Disse konklusioner er vedholdende, selv når der kontrolleres for socioøkonomiske variable. To amerikanske og et enkelt engelsk studie viser derimod ingen signifikant forskel i resultatkvaliteten mellem offentlige og private daginstitutioner (Fuligni m.fl. 2012; Lera m.fl. 1996; Mashburn 2008).

Kun et enkelt danske studie undersøger resultatkvalitet tilnærmelsesvis (Udbudsrådet 2011, 44). En rapport viser, at forældre i private daginstitutioner er signifikant mere tilfredse med deres barns udvikling sammenlignet med offentlige daginstitutioner. I kommunale daginstitutioner er 66% af forældrene tilfredse, mens 85% er tilfredse i private daginstitutioner. Rapporten viser ingen signifikant forskel ift. trivsel.

2.2.5 Sammenfatning, bidrag og teoretisk analysemodel

Litteraturen dokumenterer i stort omfang effekter af forskellige kvalitetsmæssige parametre inden for daginstitutionsområdet, men har kun i begrænset omfang fokus på forskelle i kvalitet mellem offentlige og private daginstitutioner.

Generelt vægtes proceskvalitet som den vigtigste blandt de tre kvalitetsdimensioner, da dette forhold tilskrives at have størst effekt på den samlede kvalitet.

Kvalitetsdimensionen er dog dokumenteret i mindre omfang ift. strukturel kvalitet.

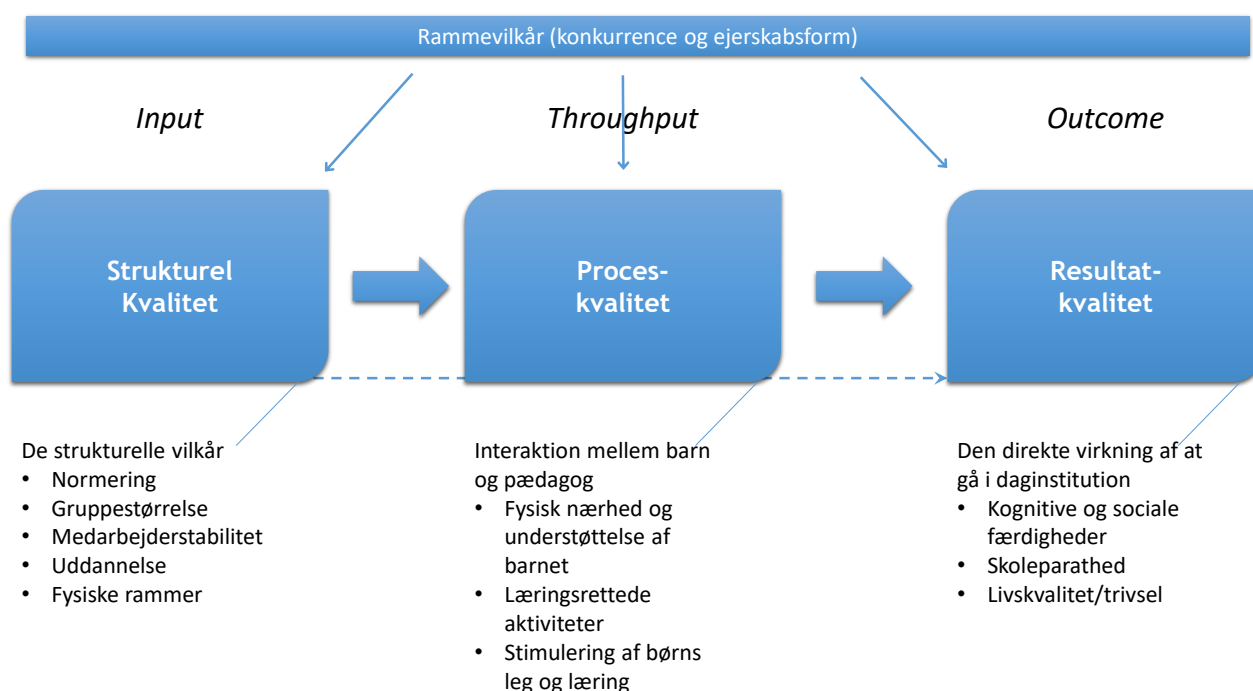
Dette skyldes formentlig, at det er vanskeligere at måle, da det kræver længerevarende og systematisk observation.

Hvad angår kvalitetsmæssige forskelle mellem offentlige og private daginstitutioner peger litteraturen overordnet på, at offentlige daginstitutioner har højere kvalitet sammenlignet med private daginstitutioner. Der er dog yderst få danske studier, der sammenligner kvalitet mellem offentlige og private daginstitutioner og de studier, der undersøger dette, har næsten udelukkende fokus på de strukturelle parametre – resultatkvalitet sammenlignes ikke. De danske undersøgelser viser, at der er begrænset forskelle i kvaliteten mellem offentlige og private daginstitutioner. Dette skyldes formentlig, at private daginstitutioner i Danmark i højere grad er reguleret sammenlignet med private daginstitutioner i lande som Storbritannien og USA. I Danmark er der desuden sammenlignet med disse lande en højere, faglig organiseringsgrad (OECD 2017, 329).

Sammenfattende viser litteraturstudiet, at der generelt mangler viden om forskelle i kvaliteten mellem offentlige og private daginstitutioner – i særlig grad i Danmark. Specialet bidrager til at udfylde dette uafdækkede område af litteraturen ved at undersøge, hvordan ejerskabsformen (og konkurrencevilkårene) kan have indflydelse på muligheden for at skabe kvalitet på daginstitutionsområdet. Specialets metodiske fremgangsmåde, som uddybes i det næste kapitel, er ligeledes med til at bidrage til litteraturen, da der kun er få studier, der går kvalitativt til værks i en dansk kontekst (Andersen and Gundelach 2013; Kragh-Müller 2013). De få studier, der gør dette, har enten ikke specifikt fokus på kvalitet eller ejerskabsformens indflydelse herpå.

Med udgangspunkt i ovenstående illustrerer følgende figur specialets teoretiske operationalisering:

Figur 3: Teoretisk analysemodel



Som modellen viser, tager analysen udgangspunkt i de tre kvalitetsdimensioner samt rammevilkårene, der forventes at have enten en direkte eller indirekte indflydelse på kvaliteten. Rammevilkårene på daginstitutionsområdet uddybes i kapitel 4.

3. Metodekapitel

Kapitlet præsenterer de metodiske overvejelser og valg, der er truffet til besvarelse af problemformuleringen. Det første afsnit omhandler specialets relation til et eksisterende forskningsprojekt, og hvordan dette har haft indvirkning på den deskriptive analyse og litteraturstudie. Efterfølgende redegøres der for litteraturstudiets metodiske fremgangsmåde. Dernæst udredes specialets analysestrategi efterfulgt af refleksioner om caseudvælgelse og anvendelse af kvalitative interviews. Afslutningsvis reflekteres der over anvendelsen af dokumenter og den videnskabelige kvalitet.

3.1 Relation til forskningsprojektet EffektDoku

Inspirationen til specialets emne kommer af udført forskningsarbejde i forbindelse med forskningsprojektet EffektDoku, der har til formål at udrede effekterne af konkurrenceudsættelse heriblandt på daginstitutionsområdet (EffektDoku 2018a, 2018b). I forbindelse med forskningsprojektet har jeg udført et systematisk litteraturstudie og skrevet et notat om regelgrundlaget på daginstitutionsområdet. Dele af dette arbejde indgår i specialet således, at litteraturstudiet inkluderer artikler indsamlet fra det systematiske litteraturstudie, og afsnit fra notatet om regelgrundlaget inkluderes i den deskriptive analyse af fælles og specifikke rammevilkår. Elementer fra specialets litteraturstudie og første analysedel vil dermed være at finde i den fremtidige delrapport fra EffektDoku om effekterne af konkurrenceudsættelse på daginstitutionsområdet.

3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudiets metodiske fremgangsmåde er en blanding af et systematisk litteraturstudie og et traditionelt litteraturstudie. Et systematisk litteraturstudie har til formål at indfange alle studier, der har relevans for forskningsspørgsmålet (Booth m.fl. 2016, 9f), mens et traditionelt litteraturstudie sammenfatter en udvalgt del af litteraturen ved en mindre systematisk gennemgang (Jesson m.fl. 2011, 73ff). Identifikation af søgetermer for offentlig, privat og daginstitutioner og den fulde søgning efter artikler var i forvejen udført inden påbegyndelsen af specialet, mens den egentlige gennemgang af artikler blev udført ved specialets begyndelse. Det systematiske litteraturstudie tog hovedsageligt udgangspunkt i kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner, inkluderede kun peer-reviewed studier og havde kun studier på engelsk. Disse inklusionskriterier er dog ikke tilstrækkelige for at indsamle litteratur, der har relevans for specialets genstandsfelt. Først og fremmest tager specialets empiriske

analyse udgangspunkt i en dansk kontekst. Dernæst er det også relevant at se på studier, der undersøger kvalitetsmæssige effekter af forskellige parametre indenfor de tre kvalitetsdimensioner. Dette er væsentligt for at få en forståelse af, hvorvidt de identificerede kvalitetsmæssige forskelle i litteraturen har betydning for den samlede kvalitet. Af disse årsager er det systematiske litteraturstudie suppleret af et traditionelt litteraturstudie, der indsamler litteratur om kvalitetsmæssige effekter og dansk litteratur. Grå litteratur (dvs. upublicerede studier, tekniske rapporter mv.) er inkluderet i den danske del af litteraturen (IVA 2017). I forbindelse med det traditionelle litteraturstudie er følgende inklusions- og eksklusionskriterier opstillet:

- Studierne skal omhandle daginstitutioner (0-5 år). Skoler eller ældre børn medtages, såfremt de kun indgår som sammenligningsgrundlag eller kontrolgruppe.
- Dagpleje er inkluderet såfremt det ligeledes kun indgår som sammenligningsgrundlag eller kontrolgruppe.
- Studierne skal operere med klare kvalitetskriterier eller beskrive forhold, der har betydning for kvaliteten.
- Skal enten empirisk undersøge kvalitet eller undersøge kvalitet ved litteraturstudier.
- Alle typer af forskningsdesign.

Litteraturstudiet er foretaget ved først at anvende sneboldsmetoden til den allerede indsamlede litteratur ved det systematiske litteraturstudie (Lynggaard 2010, 141). Dernæst er yderligere litteratur indsamlet gennem databaserne Google Scholar¹⁰, Scopus¹¹ og Web of Science¹² ud fra enten de allerede identificerede søgetermer eller ved at bruge danske søgetermer til at indsamle dansk litteratur. Kombinationen af de to søgestrategier og de forskellige inklusions- og eksklusionskriterier har således ført til en indsamling af i alt 41 artikler, rapporter, bøger mv., som det fremgår af bilag 1.

3.3 Analysestrategi

Problemformuleringen besvares ved at gennemføre en deskriptiv analyse af rammevilkårene på daginstitutionsområdet og ved at udføre et komparativt casestudie af tre cases fordelt på tre ejerskabsformer. Den empiriske analyse af de tre cases udføres

¹⁰ Link: <https://scholar.google.dk/>

¹¹ Link: <https://www.scopus.com/>

¹² Link: <https://webofknowledge.com/>

ved en deduktiv analysestrategi. Analysestrategien er deduktiv, da der tages afsæt i kvasimarkedsteorien og den empiriske forskning som analytiske ledetråde eller ”linser” på empirien (Olsen 2003, 83). Hensigten er ikke at skabe teoretisk ensidighed, men at skabe begrebsmæssig struktur og sammenhæng i analysen (Kvale og Brinkmann 2009, 264f; Olsen 2003, 83). Med andre ord udgør litteraturen om kvalitet på daginstitutionsområdet og kvasimarkedsteorien en konceptuel ramme til forståelse af virkeligheden. Den videnskabsteoretiske retning i specialet er derfor post-positivistisk baseret på Karl Poppers kritiske rationalisme, der forfægter brugen af enten hypotetisk-deduktiv eller deduktiv metode frem for den rene positivismes induktive analysestrategi (Ormston m.fl. 2013, 9f). Målet for analyser baseret på kritisk rationalisme er ikke at opstille universelle love, men at tilnærme sig virkeligheden enten gennem afprøvning eller anvendelse af teori (Gephart 2004, 456; Ormston m.fl. 2013, 9f). Med andre ord er målsætningen for deduktive analysestrategier baseret på post-positivisme ikke at verificere hypoteser eller videnskabelig teorier, men at falsificere eller sammenholde eksisterende viden med den indsamlede empiri (ibid.). Kritisk rationalisme deler således den positivistiske ontologiske realisme (der eksisterer en virkelighed), men afviger ved sin relativistiske epistemologi (sikker viden eksisterer ikke, men kan tilnærmes) (Gilje 2012, 55).

Analysen tager udgangspunkt i kvalitative metoder ved brug af dokumentanalyse og kvalitative interviews. Interviewene og dokumenterne suppleres af egne beregninger af de strukturelle kvalitetsparametre for at styrke pålideligheden. På daginstitutionsområdet kan kvalitative metoder være velegnet til at få en dyberegående forståelse af, hvad de samfundsmæssige betingelser betyder for muligheden for at udvikle kvalitet i den pædagogiske praksis (Kragh-Müller 2013, 88f). I tråd med dette er formålet med specialet at få en dybere viden om, hvilken indflydelse ejerskab (og konkurrence) har på at skabe kvalitet på daginstitutionsområdet med afsæt i den teoretiske og empiriske forforståelse præsenteret i kapitel 2.

Der behøver ikke være en modsætning mellem kvalitative metoder og postpositivisme (Clark 1998, 1245; Gephart 2004; Hyde 2000; Prasad 2005). Er metoden konsistent og velbegrundet kan kvalitative metoder baseret på postpositivisme komme frem til ny viden:

”Well-developed postpositivist qualitative methods can uncover facts and compare facts to hypotheses or prior findings in an attempt to falsify prior hypotheses or to contradict previous knowledge” (Gephart 2004, 456).

Udfordringen ved at anvende kvalitative metoder ud fra en postpositivistisk videnskabsteori er imidlertid at fastsætte præcise kriterier for sammenhænge mellem empiri og teori (ibid.). Dette tages der højde for i specialet ved at inkludere beregninger af de strukturelle kvalitetsparametre jf. ovenstående. Alle aspekter af kvalitet er dog ikke nødvendigvis kvantificerbart. Særligt ved disse ikke-kvantificerbare aspekter kan kvalitative metoder derfor være en fordel.

3.4 Caseudvælgelse

Problemformuleringen besvares gennem et komparativt casestudie af tre daginstitutioner indenfor to kommuner. Som det fremgår af litteraturstudiet, er der begrænset viden om kvalitetsforskelle mellem offentlige og private daginstitutioner - særligt i en dansk kontekst. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at foretage et casestudie for at afdække grundlæggende viden om kvalitetsforskelle mellem offentlige, selvejende og private daginstitutioner. Indsigter fra specialet kan efterfølgende danne grundlag for bredere undersøgelser ved eksempelvis kvantitative studier. Ulempen ved casestudiet vil altid være begrænset generaliserbarhed (Yin 2013). Denne kan dog styrkes ved et strategisk valg af case (Flyvbjerg 2010, 470). Caseudvælgelsen uddybes i de følgende afsnit.

3.4.1 Valg af kommune

Strategien for caseudvælgelsen har været en finde en kommune, der kan karakteriseres som en typisk case (Gerring 2008, 648ff). Intentionen har således været at finde en repræsentativ kommune, der giver mest mulig viden om ejerskabsformens (og konkurrencevilkårenes) indflydelse på kvaliteten. Det kan argumenteres, at atypiske eller ekstreme cases giver grundlag for mere information, da de bringer flere mekanismer i spil (Flyvbjerg 2010, 473). Valget af en typisk case er foretaget, da formålet er at finde en case, hvori de identificerede forskelle for så vidt muligt skyldes ejerskabsformen (og konkurrencevilkårene) og ikke lokale forhold. Valget af casekommune er foretaget ud fra gennemsnittet af følgende kriterier baseret på de kommunale nøgletal (Økonomi- og Indenrigsministeriet u.å.):

- Antal indbyggere
- Andel af 0-5 årige
- Udg. (brutto)¹³ til dagtilbud pr. indb.
- Indikator for konkurrenceudsættelse (pct.)
- Udg. (brutto) til dagtilbud pr. 0-13-årig
- Pladser i daginstitutioner pr. 100 3-5-årige
- Månedlig takst for plads i daginstitution for 3-5-årige

Variablerne er valgt ud fra, hvad der vurderes at have størst relevans på daginstitutionsområdet, som der findes tilgængelige data for. Indikator for konkurrenceudsættelse er inkluderet som kriterie for at kontrollere, hvorvidt der er udbredt konkurrenceudsættelse i kommunen. Antallet af indbyggere er også inkluderet som kriterie for at undgå atypiske store kommuner. Aldersgruppen er 3-5 årige, da de valgte daginstitutioner er børnehaver. Tallene er baseret på 2016 tal, da de kvalitative interviews blev udført i henholdsvis oktober og november måned 2017, og derved var de kommunale nøgletal for 2017 endnu ikke tilgængelig. Da de kvalitative interviews er anonymiseret¹⁴, har det været nødvendigt også at anonymisere de valgte casekommuner. Derfor er det ikke muligt at offentliggøre gennemsnittet af variablerne i de valgte casekommuner ift. landsgennemsnittet, men er vedhæftet som eksternt bilag¹⁵. Der er valgt to casekommuner, da det ikke var muligt at lave en aftale med en privat daginstitution indenfor den foretrukne casekommune. Den offentlige og selvejende daginstitution er placeret i den foretrukne kommune, der benævnes *kommune 1*, mens den private daginstitution er placeret i *kommune 2*.

Det endelig valg af casekommuner faldt på en kommune af mellemstørrelse og en mellemstor kommune indenfor Region Sjælland. Der er således tale om et casevalg, hvor der er rummelig variation både internt i og mellem enhederne (Gerring 2004, 343). Dette er utilsigtet, da intentionen var kun at have rummelig variation internt i kommunen. Der vil derfor uundgåeligt være kommunale forskelle i den empiriske analyse.

Som det fremgår af det eksterne bilag, er det ikke alle variable, hvor de valgte cases falder sammen med landsgennemsnittet. De valgte casekommuner har dog

¹³ Bruttoudgifter er udtryk for den enkelte kommunes samlede ressourceforbrug uden at tage højde for finansiering. Bruttoudgifter har således fokus på ressourceforbrug, mens nettoudgifter har fokus på finansiering (Danmarks Statistik 2016, 4).

¹⁴ Uddybes i afsnit 3.5

¹⁵ Se eksternt bilag ”Kommunale nøgletal ift. casekommuner”.

gennemsnitlige tal på de fleste af de valgte variabler. Der skal desuden tages det forbehold, at udgifter til dagtilbud omhandler alle typer af dagtilbud og ikke kun daginstitutioner.

3.4.2 Valg af daginstitutioner

De valgte daginstitutioner er alle tre børnehaver og kan karakteriseres som små daginstitutioner. Ved små daginstitutioner menes daginstitutioner, hvor antallet af børn højst er på 50¹⁶ (Ringsmose og Kragh-Müller 2015, 8). Dette giver et tilnærmelsesvis ensartet sammenligningsgrundlag. Da de kvalitative interviews er anonymiseret, er de valgte daginstitutioner og deres dokumenter ligeledes også blevet det. Dokumenterne vil dog være tilgængelig som eksternt bilag. I analysen benævnes de valgte daginstitutioner ved følgende:

- Offentlig daginstitution (OD)
- Selvejende daginstitution (SD)
- Privat daginstitution (PD)

Den offentlige daginstitution er en skovbørnehave placeret uden for centrum af kommunen (OD 2014, 2). Det var ikke muligt at lave en aftale med en offentlig daginstitution i kommunen, der havde fysiske rammer af mere repræsentativ karakter. Børnehavens særlige profil har dog ikke indflydelse på ejerskabsformen, og derved er det kun hvad angår de fysiske rammer, hvor sammenligningsgrundlaget er begrænset.

Den selvejende daginstitution er en børnehave, der er placeret tæt på centrum af kommunen (SD 2014, 2). Børnehaven har en driftsoverenskomst med kommunen, som også varetager daginstitutionens administration (SL del 1, 1:48).

Den private daginstitution er en børnehave tæt placeret på centrum af kommunen (PD 2016, 4). Børnehaven var tidligere en offentlig daginstitution, men overgik til privat drift den 1/6 2012. Dette gør det til en interessant case, da det giver større grundlag for de interviewede i børnehaven at reflektere over forskelle i ejerskabsform. Børnehaven er en forældreoprettet daginstitution og er ikke oprettet på baggrund af ideologi/religion eller er en del af en koncern (PD 2016, 4).

¹⁶ I perioder har den private daginstitution dog over 50 børn (PD 2016, 4).

3.5 Kvalitative interviews

Den empiriske analyse af de tre daginstitutioner er baseret på i alt ni interviews. I et kvalitativt interview produceres viden socialt i et samspil mellem forsker og interviewperson, og kvaliteten af de producerede data afhænger derfor af forskerens færdigheder og viden om emnet (Kvale og Brinkmann 2009, 100). Metoden er valgt, da metoden er velegnet til at komme i dybden med det undersøgte fænomen (Poulsen 2016, 76). En anden fordel ved det kvalitative interview er, at det giver adgang til personlig viden og erfaring, som kun kan fremskaffes ved interviewsituationen (ibid., 75). Det kvalitative interview giver således ikke kun mulighed for at komme i dybden, men kan også åbne op for nogle nuancer, som det ikke er muligt at få viden om ved kvantitative metoder. Da viden om kvalitetsforskelle på daginstitutionsområdet er begrænset, kan det derfor være særligt nyttigt at få indsigt i disse nuancer.

De kvalitative interviews er foretaget ud fra en semi-struktureret interviewform (Brinkmann 2014; Poulsen 2016, 76). Det semi-strukturerede interview er kendetegnet ved, at forskeren forbereder en række temaer og spørgsmål på baggrund af en interviewguide, men at forskeren samtidig er fleksibel med interviewguiden således, at det er muligt at følge respondentens svar gennem nye, ikke-forberedte spørgsmål. Dermed giver det semi-strukturerede mulighed for fleksibilitet i interviewsituationen. I de følgende afsnit præsenteres respondenterne og den anvendte interviewguide samt behandling af interviewdata.

3.5.1 Respondenter

Interviewene er foretaget i henholdsvis oktober og november måned 2017. Ønsket har været at tale med en leder, en medarbejderrepræsentant og en forældrerepræsentant i hver af de tre daginstitutioner for at afdække de forskellige led i daginstitutionernes organisation. Respondenterne er næsten internt sammenlignelige. Det lykkedes ikke at indgå en aftale med forældrerepræsentanten i den private daginstitution, men det var dog muligt at lave en aftale med en forælder i bestyrelsen. Forældrerepræsentanter som respondenter er valgt, da ønsket har været at få et kritisk blik ”udefra”. Alternativt kunne en praktikant være valgt til dette. Fordelen ved forældrerepræsentanterne er imidlertid, at de også har en plads i forældrebestyrelsen og derved også tager del i nogle af de overordnede beslutninger. I analysen er de interviewede benævnt ud fra følgende:

Offentlig:

- Leder (OL)
- Souschef (OM)
- Formand for forældrebestyrelsen (OF)

Selvejende:

- Leder (SL)
- Medarbejderrepræsentant (SM)
- Formand for bestyrelsen (SF)

Privat:

- Leder (PL)
- Medarbejderrepræsentant (PM)
- Medlem af bestyrelsen (PF)

Respondenterne er blevet anonymiseret ud fra den overbevisning, at det vil tilskynde de interviewede til at tale mere åbent og frit. Ulempen ved anonymiseringen er, det giver mindre gennemsigtighed i undersøgelsen. Efter interviewenes gennemførelse er det dog vurderingen, at der er kommet forhold frem, som ikke ville være fremkommet uden en anonymisering, hvilket især angår kritik af den kommunale forvaltning.

3.5.2 Interviewguide

Interviewguiden er opbygget på baggrund af den teoretiske operationalisering præsenteret i kapitel 2. Udfordringen har derfor været at oversætte forskningsspørgsmål til realiserbare interviewspørgsmål (Kvale og Brinkmann 2009, 152f). Det har været et bevidst valg ikke at bruge ordet kvalitet, da det er et værdiladet begreb (Nielsen m.fl. 2013, 39). I interviewguiden fremgår både forskningsspørgsmål, interviewspørgsmål samt den teoretiske baggrund for interviewspørgsmålene. Spørgsmålene er stillet hovedsageligt med udgangspunkt i de interviewedes oplevelser og opfattelser (ibid., 44). Ved at spørge ind til de interviewedes oplevelser og opfattelser tages der i højere grad taget udgangspunkt i respondenternes egne perspektiver. Dette tages der højde for ved så vidt muligt at sammenholde respondenternes svar med anden empiri.

Der er udarbejdet tre interviewguides ud fra respondenters organisatoriske position¹⁷. Interviewguiden er også tilpasset ift. ejerskabsformen.

Ift. den organisatoriske position er interviewguide for medarbejderrepræsentanter og ledere næsten identiske bortset fra et enkelt spørgsmål rettet mod de selvejende og private daginstitutioner. Spørgsmålet vedrører årsagen til at etablere sig som enten selvejende eller privat daginstitution. På interviewtidspunktet var vurderingen, at det kun var noget, som ledelsen havde indsigt i. Efter interviewenes gennemførelse er det dog vurderingen, at dette spørgsmål også burde være stillet til medarbejderrepræsentanter og forældre, da det er en beslutning, som træffes af bestyrelsen i den enkelte daginstitution¹⁸.

Der er foretaget flere ændringer ved interviewguiden for forældrene. Spørgsmål om ejerskabsformens indflydelse på det pædagogiske arbejde er undladt, og der stilles ikke spørgsmål om evaluering og krav til de pædagogiske læreplaner. Spørgsmålene er undladt, da det vurderes, at det er en viden, som kun den pædagogiske praksis besidder og for at fokusere på aspekter, som har større relevans for forældrene. Derfor er interviewguiden tilpasset således, at forældrene er blevet spurgt om, hvorfor de valgte at indskrive deres barn i den pågældende daginstitution, og om ejerskabsformen havde betydning for dette.

Spørgsmål relateret til ejerskabsformen omhandler ejerskabsformens muligheder og begrænsninger. Ved respondenter fra selvejende og private daginstitutioner spørges der ind til årsagen til at etablere sig ved denne ejerskabsform.

3.5.3 Behandling af interviewdata

Efter interviewenes gennemførelse er interviewene blevet transskriberet, hvorefter de er blevet tematiseret ud fra den teoretiske operationalisering¹⁹. Grundet anonymiseringen af respondenterne er alle omtaler af navne, steder mv. slettet eller afpersonaliseret. Referencen til de interviewede i analysen tager udgangspunkt i lydfilerne, som er vedhæftet som eksternt bilag.

3.6 Dokumentanalyse

Udover de kvalitative interviews tager empirien i analysen udgangspunkt i en række dokumenter, hvor det i den deskriptive analyse primært er lovtekster og bekendtgørelser, mens det i den empiriske analyse er dokumenter fra daginstitutionerne

¹⁷ Se bilag 2-4 for interviewguide.

¹⁸ Se næste kapitel om rammevilkårene på daginstitutionsområdet.

¹⁹ Se bilag 5 for transskribering.

samt de to casekommuner. Dokumenterne fra daginstitutionerne er indhentet enten fra daginstitutionernes hjemmesider eller efter aftale. Dokumenterne er analyseret ud fra den deduktive analysestrategi jf. ovenstående og anvendes med henblik på at supplere de kvalitative interviews. Bilag 6 viser den samlede oversigt over dokumenter, der indgår i analysen. Dokumenterne er vedhæftet som eksternt bilag.

Det var intentionen at få adgang til daginstitutionernes årsregnskaber for at supplere de interviewedes udsagn om økonomi for derved at øge reliabiliteten. Det var imidlertid ikke muligt at få adgang til disse typer dokumenter. Endvidere var der ikke muligt at få adgang til dokumenter, der dokumenterede daginstitutionernes sygefravær og medarbejderomsætning. Det var derudover ikke muligt at få adgang til dokumenter, der mere præcist beskrev daginstitutionernes resultat kvalitet. Det sidstnævnte er hovedsageligt noget, der bliver dokumenteret i forbindelse med børnenes overlevering til skolerne, hvilket derfor er af følsom og privat karakter²⁰.

3.7 Validitet og reliabilitet

Det ligger i den kvalitative forsknings natur, at det ikke er muligt at gentage forsøget og opnå identiske resultater som ved kvantitative metoder (Tanggaard og Brinkmann 2010, 491). Ifølge forskeren Henning Olsen (2002, 11) afhænger kvalitet i kvalitative studier derfor især af metodologisk eksplicitet i undersøgelsen.

Som det blev beskrevet i analysestrategien, er udfordringen ved at bruge kvalitative metoder ud fra en deduktiv analysestrategi at fastsætte præcise kriterier for årsagssammenhænge mellem teori og empiri. Kvalitative interview er dertil mindre pålideligt end f.eks. spørgeskemaer, da viden produceres i et samspil mellem forsker og interviewperson (Brinkmann 2014). Disse metodiske begrænsninger tages der højde for ved at supplere de interviewedes udtalelser med egne beregninger af de kvantificerbare kvalitetsparametre samt ved at sammenholde de interviewedes udsagn med anden empiri.

I de kvalitative interviews er der taget højde for den interne validitet ved, at der i interviewene løbende er tjekket op på forståelsen af de interviewedes svar (Kvale og Brinkmann 2009, 186; Tanggaard og Brinkmann 2010, 493). Det må dog understreges, at det ikke kan garanteres, at respondenterne ikke blot har bekræftet de opklarende spørgsmål, selvom de er uenige eller ikke har forstået spørgsmålet (Tanggaard og

²⁰ Se afsnit 5.3.

Brinkmann 2010, 493). I analysen kan det desuden anfægtes, at ikke alle de undersøgte forhold har konsistens ift. den teoretiske operationalisering. Særligt ved proceskvalitet undersøges der forhold, som ikke direkte har relation til kvalitetsbegrebet. I analysen er der redegjort for, hvorfor disse forhold alligevel er medtaget. Da undersøgelsen er et casestudie, er det åbenlyst, at den eksterne validitet (statistisk generaliserbarhed) er begrænset. Alle daginstitutioner i Danmark er imidlertid underlagt den samme lovgivning, og derved er rammerne for at drive daginstitution også gældende i andre daginstitutioner. Undersøgelsens konklusioner kan derfor have gyldighed i andre daginstitutioner end blot de undersøgte (analytisk generaliserbarhed).

4. Analyse: Fælles og specifikke rammevilkår på daginstitutionsområdet

Formålet med dette kapitel er at gennemgå regelgrundlaget for etablering og finansiering af offentlige, selvejende og private daginstitutioner i Danmark. Kapitlet giver dermed et overblik over de formelle rammer for etablering og drift af daginstitutioner med forskellige ejerskabsformer.

4.1 Fælles rammevilkår

Alle pasningstilbud i Danmark er reguleret efter dagtilbudsloven (Børne- og Socialministeriet 2016). Dagtilbudsloven har en række bestemmelser, som alle daginstitutioner er underlagt. Således er alle daginstitutioner forpligtet til at leve op til dagtilbudslovens formålsbestemmelser jf. §§ 1 og 7. Endvidere er alle daginstitutioner forpligtet til at udarbejde en pædagogisk læreplan jf. §§ 8-10. Den pædagogiske læreplan godkendes af kommunalbestyrelsen, der også har mulighed for at influere i dens endelige udseende (Børne- og Socialministeriet 2015, 184). Endelig er alle daginstitutioner forpligtet til at gennemføre sprogvurdering i alderen omkring 3 år, såfremt der er formodning om, barnet kan have behov for sprogstimulering jf. §§ 11-12.

4.2 Specifikke rammevilkår

Det følgende gennemgår de specifikke rammevilkår for offentlige, selvejende og private daginstitutioner. Reglerne for etablering af daginstitutioner er reguleret efter dagtilbudslovens §§ 19-20. For oversigt over karakteristika for daginstitutionstyperne henvises til nedenstående tabel:

Tabel 1: Karakteristika for daginstitutionstyperne

	Offentlige	Selvejende	Private
Etableringsret	Ja (kommunal kompetence)	Nej (driftsaftale)	Ja (godkendelse)
Del af kommunens budget og regnskab	Ja	Ja	Nej
Tilsyn	Ja	Ja	Ja, men ikke økonomiske forhold
Offentligt tilskud pr. barn	Ja	Ja	Ja, men også bygningstilskud
Forældrebetaling	Ja, loft på 25 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter	Ja, loft på 25 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter	Ja, ingen loft over forældrebetaling
Kommunens forsyning og anvisningsret	Ja	Ja	Nej
Mulighed for at udtage profit	Nej	Nej	Ja
Ansættelse	Kommunen	Institutionen (bestyrelsen)	Institutionen

Egen tilvirkning med inspiration fra Udbudsrådet (2011, 16).

4.2.1 Offentlige daginstitutioner

Etableres og drives af kommunerne (evt. kommuner i samarbejde), der har anvisningsret overfor pladserne i de offentlige daginstitutioner (Udbudsrådet 2011, 18). Kommunerne er således leverandør af de offentlige daginstitutioner (Børne- og Socialministeriet 2015, 58). Kommunerne har forsyningspligten på dagtilbudsområdet og skal leve op til pasningsgarantien i dagtilbudslovens § 23 (Udbudsrådet 2011, 18). Offentlige daginstitutioner er undergivet de almindelige regler om kommunernes styrelse samt kasse-, regnskabs- og revisionsregulativer, der er vedtaget af kommunalbestyrelsen (ibid.).

4.2.1.1 Tilsyn

Jf. dagtilbudslovens § 5 har kommunen en tilsynsforpligtelse. Tilsynet skal sikre, at kommunens dagtilbud praktiseres i overensstemmelse med lovgivningen på området, og at serviceniveauet er i overensstemmelse med, hvad kommunalbestyrelsen har besluttet er gældende i kommunen (Børne- og Socialministeriet 2015, 31). Tilsynet omfatter også de økonomiske forhold i den kommunale daginstitution (ibid.).

4.2.1.2 Tilskud

Der eksisterer en række tilskudsformer, som kommunalbestyrelsen kan tildele (Børne- og Socialministeriet 2015, 92f). Dette afsnit og de efterfølgende afsnit om tilskud omhandler hovedsageligt grundtilskud²¹.

Reglerne om kommunens tilskud og forældrenes egenbetaling til en plads i offentlige og selvejende daginstitutioner er reguleret efter lovens §§ 31-32 og i bekendtgørelse om dagtilbud (Børne- og Socialministeriet 2017b). Kommunens tilskud og forældrenes egenbetaling til en plads i kommunale daginstitutioner opgøres og beregnes særskilt (Børne- og Socialministeriet 2015, 95f). For pladser i kommunale daginstitutioner skal kommunalbestyrelsens tilskud udgøre mindst 75 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter. Forældrenes betaling for en plads i kommunal daginstitution må højst udgøre 25 pct. af de budgetterede bruttodriftsudgifter. Kommunaltilskud og forældrenes egenbetaling beregnes på grundlag af enten de budgetterede bruttoudgifter for den enkelte daginstitution pr. barn eller som et gennemsnit af de budgetterede bruttoudgifter for et alderssvarende dagtilbud i kommunen pr. barn (ibid.). Kommunaltilskud kan desuden, jf. dagtilbudslovens § 16, stk. 2, beslutte, at et sundt frokostmåltid indgår som en del af dagtilbudsydelsen. Er dette tilfældet, skal udgifterne til et sundt frokost måltid indregnes i de budgetterede bruttodriftsudgifter (Børne- og Socialministeriet 2015, 99). Forældrenes betaling og kommunens eventuelle tilskud til et frokostmåltid i offentlige og selvejende daginstitutioner fremgår af lovens § 32 a. Løn til medarbejdere indgår som en del af bruttodriftsudgiften og er klart den største udgiftspost. (ibid., 101). Anlægsudgifter og ejendomsrelaterede udgifter kan indgå som en del af bruttodriftsudgiften med undtagelse af udgifter som husleje og renter (ibid., 100).

4.2.1.3 Ansættelsesforpligtelse

Kommunalbestyrelsen kan delegeres ansvaret for ansættelse og afskedige af personale til den offentlige daginstitution (Børne- og Socialministeriet 2015, 21).

Kommunalbestyrelsen har dog det endelige arbejdsgiveransvar (ibid.). Dette medfører, at forældrebestyrelsen ikke kan få delegeret den endelige ansættelses- og afskedigelseskompetence (ibid., 165). Forældrebestyrelsen har dog indstillingsret jf. dagtilbudslovens § 15, stk. 4 og stk. 5.

²¹ Andre tilskudsformer, der kan gives, er tilskud til sprogstimulering, økonomisk fripladstilskud, søskendetilskud, behandlingsmæssigt fripladstilskud mv. Se oversigt over tilskud i bilag 7.

4.2.2 Selvejende daginstitutioner

En selvejende daginstitution er en selvstændig juridisk enhed, der drives på et privatretligt grundlag i form af en aftale med kommunalbestyrelsen. (Børne- og Socialministeriet 2015, 58; Udbudsrådet 2011, 19). En selvejende daginstitution er dog i kraft af sin aftale med kommunalbestyrelsen en del af den offentlige forvaltning i forhold til forvaltningsloven og offentlighedsloven (Børne- og Socialministeriet 2015, 63).

4.2.2.1 Driftsaftale

Selvejende daginstitutioner skal have en driftsaftale med kommunen, da de ikke har etableringsret (Udbudsrådet 2011, 19). Det er kommunalbestyrelsen i den enkelte kommune, der har kompetence til at indgå en aftale med en selvejende daginstitution for at levere det nødvendige antal dagtilbud (Børne- og Socialministeriet 2015, 59). Indgår kommunalbestyrelsen en aftale med en selvejende daginstitution, er den selvejende daginstitution en del af den kommunale forsyning og får dækket den budgetterede udgift ved drift af ordningen (ibid., 60). Kommunens adgang til at regulere tilskud til en selvejende daginstitution i løbet af et budgetår reguleres af driftsaftalen. Driftsaftalen indeholder de nærmere økonomiske og indholdsmæssige rammer for driften af den selvejende daginstitution²².

Kommunalbestyrelsen anviser i udgangspunktet børn til den selvejende daginstitution, men kan dog beslutte, at selvejende daginstitutioner helt eller delvist selv kan træffe afgørelse om optagelse af børn i institutionen (Udbudsrådet 2011, 19). Den selvejende daginstitution er endvidere reguleret af dens vedtægter, som kommunen skal godkende (Børne- og Socialministeriet 2015, 59ff). Kommunen skal sikre, at vedtægterne er i overensstemmelse med de fastsatte mål og rammer for dagtilbudsområdet samt, at vedtægterne sikrer forældrene den indflydelse, de har krav på efter dagtilbudslovens § 14.

4.2.2.2 Tilsyn

Tilsyn med selvejende daginstitutioner skal bl.a. baseres på aftalen mellem kommunalbestyrelsen og det selvejende dagtilbud (Børne- og Socialministeriet 2015, 32). Fremgår alle forhold, som der skal føres tilsyn med, ikke udtrykkeligt i aftalen, omfatter tilsynet som minimum de forhold, som offentlige og private daginstitutioner er underlagt i den pågældende kommune samt tilsyn med, at driftsaftalen overholdes. Tilsynet omfatter også den selvejende daginstitutionens økonomi.

²² For oversigt over hvad der karakteriserer en driftsaftale henvises til bilag 8.

4.2.2.3 Tilskud

Selvejende daginstitutioner er reguleret ens ift. offentlige daginstitutioner hvad angår modtagelse af kommunalt tilskud og forældrebetaling jf. dagtilbudslovens § 32, stk. 1. Selvejende daginstitutioner skal ligesom kommunale daginstitutioner overholde reglerne i den kommunale styrelseslov om budgetlægning, regnskabsførelse og revision (Børne- og Socialministeriet 2015, 61). Hvis en selvejende daginstitution selv ønsker at varetage administrationen, har den ret til et administrationstilskud jf. dagtilbudslovens § 35, stk. 1. Administrationstilskuddet svarer til det gennemsnitlige administrationstilskud pr. barn, som kommunalbestyrelsen giver til selvejende daginstitutioner i kommunen jf. lovens § 35, stk. 2.

4.2.2.4 Overskud

Selvejende daginstitutioner kan kun anvende overskud fra institutionen til institutionens drift eller andet formål, som er fastsat i institutionens vedtægter (Børne- og Socialministeriet 2015, 58; Udbudsrådet 2011, 21).

4.2.2.5 Ansættelsesforpligtelse

En selvejende daginstitutionens institutionsbestyrelse har et selvstændigt arbejdsgiveransvar (Børne- og Socialministeriet 2015, 22). Ansvarsfordelingen i en selvejende daginstitution afhænger af, hvordan bestyrelsen er sammensat (ibid.). Ved etablering af en institutionsbestyrelse med et flertal af valgte forældre har forældrene arbejdsgiverkompetencen og ansvar for driften (ibid., 173).

4.2.2.6 Opsigelsesvilkår

Opsigelse af en driftsaftale mellem kommunalbestyrelsen og en selvejende daginstitution er reguleret ved driftsaftalens bestemmelser (ibid., 61f). Indeholder driftsaftalen ikke bestemmelser om opsigelse, finder de almindelige aftaleretlige regler samt offentligretlige retsgrundsætninger anvendelse. Vælger kommunen at opsige en aftale med den selvejende daginstitution, ophører grundlaget for den selvejende daginstitutionens etablering og drift som en selvejende daginstitution efter dagtilbudsloven. Ved opsigelse skal der desuden foretages en opgørelse af eventuel formue, hvilket er reguleret ved bestemmelserne i driftsaftalen samt den selvejende institutions vedtægter.

4.2.3 Private daginstitutioner

Daginstitutioner kan etableres og drives som privatinstitutioner af en privat leverandør efter godkendelse fra kommunalbestyrelsen (Børne- og Socialministeriet 2015, 65). Hvis den private leverandør opfylder lovgivningens og kommunalbestyrelsens generelle krav til daginstitutioner i kommunen, er kommunen forpligtet til at godkende privatinstitutionen. Der gælder således en etableringsret for privatinstitutioner, og kommunalbestyrelsen kan derfor ikke afvise at godkende en privatinstitution, fordi kommunalbestyrelsen mener, at den ikke vil blive søgt. Private daginstitutioner er ikke en del af den kommunale forsyning, og kommunen kan derfor ikke anvise pladser (Udbudsrådet 2011, 22).

4.2.3.1 Godkendelse

Kommunalbestyrelsen fastsætter og offentliggøre godkendelseskriterierne for private daginstitutioner og skal fastsættes med udgangspunkt i de generelle krav til kommunens egne daginstitutioner (Børne- og Socialministeriet 2015, 65). Kommunalbestyrelsen må derfor ikke fastsætte kriterier, der er mere restriktive eller mere lempelige end de krav, kommunalbestyrelsen stiller til egne daginstitutioner. Kravene kan eksempelvis være normering, fysiske rammer eller uddannelse. Ved godkendelse skal den private leverandør dokumentere, at privatinstitutionen lever op til de fælles rammevilkår som beskrevet i afsnit 4.1. Herudover er det et lovfæstet krav, at private daginstitutioner skal fastsætte og offentliggøre retningslinjer for optagelse af børn jf. dagtilbudslovens § 27, stk. 3.

4.2.3.2 Tilsyn

Kommunen skal gennem tilsynsforpligtelsen sikre, at privatinstitutionerne i kommunen lever op til de kriterier, som privatinstitutionerne er godkendt efter (Børne- og Socialministeriet 2015, 33). Tilsynet omfatter ikke privatinstitutionernes økonomi og rentabilitet, men kommunalbestyrelsen skal sikre, at de kommunale midler (som er uafhængige af institutionens økonomi) alene anvendes til lovlige formål (ibid.).

4.2.3.3 Tilskud

Private daginstitutioners er berettiget til at modtage tilskud fra kommunalbestyrelsen pr. barn, der optages i institutionen (Børne- og Socialministeriet 2015, 109; Udbudsrådet 2011, 22). Reglerne om tilskud til privatinstitutioner er reguleret efter dagtilbudslovens §§ 36-38. Det samlede tilskud består af et driftstilskud, et bygningstilskud og et

administrationstilskud. Tilskuddene er fastsat ud fra niveauet i det enkelte barns opholdskommune. Privatinstitutioner fastsætter selv forældrenes egenbetaling jf. lovens § 40, og der gælder således ikke et loft over forældrebetalingen.

Størrelsen af driftstilskuddet fastsættes, så det svarer til de gennemsnitlige budgetterede nettodriftsudgifter pr. barn eksklusive udgifter til støttepædagog i et alderssvarende dagtilbud i den enkelte kommune (Børne- og Socialministeriet 2015, 110ff).

Bygningstilskuddet til privatinstitutioner udgør et beløb pr. barn, der svarer til de gennemsnitlige ejendomsrelaterede udgifter i samme aldersgruppe i de selvejende daginstitutioner i kommunen. Reglerne om administrationstilskud svarer til de regler, der er gældende for administrationstilskud til selvejende daginstitutioner.

4.2.3.4 Driftsgaranti mv.

Kommunalbestyrelsen kan i forbindelse med godkendelsen af en privat daginstitution stille krav om en driftsgaranti jf. dagtilbudslovens § 20, stk. 2. Formålet er at sikre, at privatinstitutionen kan yde den nødvendige forsyningssikkerhed. Det er op til den enkelte kommune, om den vil stille krav om driftsgaranti, og det er ligeledes kommunen, der fastsætter, hvor stor driftsgarantien skal være. Kommunalbestyrelsen kan yderligere stille krav om, at den private leverandør opfylder grundlæggende krav om økonomisk soliditet. Kommunalbestyrelsen kan fastsætte et depositum på maksimalt 30.000 kr. i forbindelse med ansøgningen om godkendelse. Beløbet tilbagebetales, når kommunalbestyrelsen har truffet afgørelse uanset, om den private daginstitution godkendes (Børne- og Socialministeriet 2015, 66).

4.2.3.5 Overskud

En privat daginstitutionens bestyrelse er kun ansvarlig overfor sine ejere og ikke kommunen. Kommunen yder tilskud, som er uafhængigt af institutionens økonomi, og kommunen er ikke ansvarlig for, hvordan privatinstitutionen klarer sig. Ejeren af en privat daginstitution kan derfor trække et eventuelt overskud ud af driften, såfremt det ikke er i strid med lovgivningen i øvrigt (Børne- og Socialministeriet 2015, 66).

4.2.3.6 Ansættelsesforpligtelse

Private daginstitutioner står selv for ansættelse og afskedigelse (Børne- og Socialministeriet 2015, 24). Det er således op til den private daginstitution, hvorvidt forældrene skal have arbejdsgiverkompetencen og ansvar for driften (ibid., 176).

Forældrene skal som minimum have sikret samme indflydelse, som forældre i selvejende daginstitutioner.

4.2.3.7 Konkurs

I tilfælde af konkurs, eller hvis privatinstitutionen ophører, er kommunen forpligtet til at finde alternative pasningstilbud til børnene andre steder i de kommunale dagtilbud. (Børne- og Socialministeriet 2015, 67). Dette skal ske senest på det tidspunkt, hvor børnene er berettiget til en plads efter pasningsgarantien²³ (ibid.).

²³ Se Bekendtgørelse om dagtilbud (Børne- og Socialministeriet 2017b) §§ 3-4 for nærmere info om frister.

5. Analyse: Ejerskab og kvalitet i offentlige, selvejende og private daginstitutioner

I dette kapitel præsenteres specialets empiriske analyse. Kapitlet er struktureret på baggrund af den teoretiske operationalisering præsenteret i kapitel 2. Første delkapitel omhandler ejerskabsformens betydning for den strukturelle kvalitet i de undersøgte cases. I de efterfølgende delkapitler analyseres ejerskabsformens betydning for proces- og resultat-kvaliteten. Til sidst sammenfattes analysens resultater. Hvert af de tre delkapitler afsluttes med en tabel, der opsummerer forskellene mellem offentlige, selvejende og private daginstitutioner. Derfor opsummeres der kun i begrænset omfang undervejs i analysen.

5.1 Ejerskabsformens indflydelse på den strukturelle kvalitet

Følgende delkapitel undersøger ejerskabsformens indflydelse på den strukturelle kvalitet. Først gennemgås normering og gruppestørrelse, hvilket efterfølges af et afsnit om medarbejderstabilitet. De sidste to afsnit beskriver ejerskabsformens indflydelse på medarbejderkompetencer og de fysiske rammer.

5.1.1 Normering og gruppestørrelse: Kommunen fastsætter serviceniveauet

Som beskrevet i kapitel 2, har normering og gruppestørrelse betydning for kvaliteten, da det påvirker pædagogernes tid til det enkelte barn og muligheden for en direkte og personlig interaktion.

5.1.1.1 Normering

På baggrund af data fra daginstitutionernes virksomhedsplaner (OD 2014; PD 2016; SD 2014) og hjemmesider (OD 2018; PD 2017c) er der foretaget en udregning af normeringen ²⁴. Jf. bilag 9 vil et fyldestgørende billede af daginstitutionernes normering kræve data, der beskriver det præcise antal timer, som børnene opholder sig i daginstitutionen, og det præcise antal timer, som personalet bruger på at passe børn. Resultaterne er:

²⁴ Se bilag 9 for udregningsmetode.

Tabel 2: Normering i de tre cases

	Offentlig	Selvejende	Privat
Antal børn	36	50	44-56
Antal fastansatte (ekskl. leder)	5	7	5
Yderligere personale der indgår i normering	1 praktikant 3 vikarer	0	2 vikarer 1 praktikant (i perioder)
Yderligere personale der ikke indgår i normering	1 PAU-elev (i perioder) 1 pædagogstuderende Ubestemt antal medarbejdere med løntilskud (i perioder)	Ubestemt antal PAU-elever (i perioder) Ubestemt antal ulønnede praktikanter (i perioder) Ubestemt antal praktikanter fra SOSU, jobcenter mv. (i perioder)	0
Ugentligt antal timer for personale der indgår i normering (ekskl. vikarer)	215 ²⁵	255	209
Personalenormering af fastansatte	≈ 6.19 børn pr. voksen	≈ 7.25 børn pr. voksen	Ved 44 børn ≈ 7.78 børn pr. voksen Ved 56 børn ≈ 9.91 børn pr. voksen
Fuldtidsansat pr. barn	≈ 0.161	≈ 0.137	Ved 44 børn ≈ 0.128 Ved 56 børn ≈ 0.100

Tabellen viser, at der er væsentlig forskel på daginstitutionernes normering fordelt på de tre ejerskabsformer. Den selvejende og private daginstitutioners normering adskiller sig ift. landsgennemsnittet (Danmarks Statistik 2018). De seneste tal fra Danmarks statistik (2018) viser, at normeringen i 2016 var på ca. 6,22²⁶. Tallene inkluderer imidlertid ikke normering for private daginstitutioner (Danmarks Statistik 2015).

De interviewede i de udvalgte cases udtaler, at normeringen gerne måtte være højere (OL, 15:00; OF, 7:45; SL del 5, 0:30; SM, 18:33; PL 17:56; PM 16:52), men at de

²⁵ Timeantal fremgår ikke af daginstitutionens virksomhedsplan (PD 2016). Udregning er foretaget ved at gange antallet af fastansatte med 37 + 30 timer for praktikant.

²⁶ Egen beregning baseret på tal fra datasættet fra Danmarks Statistik.

nuværende rammevilkår gør, at der ikke er muligt at hæve normeringen (OL, 15:00; SL del 5, 0:30; SF, 16:43; PM, 18:00). Normering reguleres ikke af dagtilbudsloven, men af den enkelte kommune ved tilsyn (Børne- og Socialministeriet 2015, 33). Eksempelvis fremgår det af godkendelseskriterierne for etablering af privatinstitutioner i de to casekommuner, at der stilles de samme krav til private daginstitutioner vedr. normering som til offentlige og selvejende daginstitutioner (Kommune 1 2008, 7; Kommune 2 2016, 4). Med andre ord fastsætter den enkelte kommune et serviceniveau, som alle daginstitutioner er forpligtet til at følge. Det er derfor heller ikke muligt for den private daginstitution at sænke normeringen ved eksempelvis at hæve antallet af børn, da dette ville være et brud på godkendelseskriterierne (Kommune 2 2016, 4).

Selvom rammevilkårene medfører, at ingen af de udvalgte cases kan hæve eller sænke normeringen, viser ovenstående beregning, at der alligevel er forskel på normeringen i de tre daginstitutioner. En mulig forklaring kan være, at den private daginstitution har en lavere normering af fastansatte for til gengæld at have en mere fleksibel arbejdsstyrke. Den private daginstitution har således to vikarer ansat, mens der ikke indgår vikarer i den selvejende daginstitution personalegruppe. Lederen af den selvejende daginstitution fremhæver imidlertid, at de forsøger at supplere normeringen af fastansatte; dog ikke ved at bruge vikarer, men ved at benytte fleksjobbere og praktikanter (SL del 5, 00:30).

Medarbejderrepræsentanten fra den private daginstitution understøtter, at der er en udbredt brug af vikarer i daginstitutionen (PM, 16:58). Børnehavens antal af børn varierer, hvor der i visse perioder er 56 børn og andre 44 børn (ibid., 22:30). Disse perioder opstår, når daginstitutionen har en børnegruppe, der skal til at starte i skole. Når daginstitutionen har en skolegruppe, vælger ledelsen nogle gange at bruge længerevarende vikariater på ca. et halvt år. Medarbejderrepræsentanten forklarer, at det er faste vikarer, som kender daginstitutionen, der får tildelt den midlertidige ansættelse. Daginstitutionen har tidligere haft en lønnet studerende ansat til at dække disse perioder, men ifølge medarbejderrepræsentanten levede de studerende ikke op til deres forventninger.

Den offentlige daginstitution har tre vikarer ansat og har samtidig en højere normering end den private daginstitution. Det er uvist, hvor meget den offentlige daginstitution gør brug af vikarer, da timeantallet hverken fremgår af virksomhedsplan eller hjemmeside. De interviewede fra institutionen fremhæver ej heller vikarer. Det er derfor uvist, hvad

der lægger til grund for den lavere normering i den private daginstitution andet end, at der er flere børn og samme antal fastansatte ift. den offentlige daginstitution. Ovenstående indikerer, at det ikke er muligt at konkurrere frit om normering, da alle daginstitutioner, uanset ejerskabsform, er underlagt de samme krav fra kommunen. Kravene fastsætter meget præcise krav til ydelsen ved at regulere normeringen og antallet af børn i alle daginstitutioner. I henhold til kvasimarkedsteorien skal kommunerne lade det være op til brugerne at vurdere, hvorvidt normeringen på den enkelte daginstitution afspejler en tilfredsstillende kvalitet. Konkurrenceudsættelse gennem frit valg skal netop tilskynde, at borgerne tager et større ansvar for kvaliteten. I yderste konsekvens medfører reguleringen af normeringen, at forældre må vælge en anden daginstitution grundet overkapacitet på deres foretrukne valg. Dette hæmmer det frie valg af daginstitution.

5.1.1.2 Gruppestørrelse

Som det fremgår af litteraturstudiet vil en gruppestørrelse på over 20 børn i udgangspunktet hæmme kvaliteten uanset antallet af pædagoger. Ved at fastlåse gruppestørrelsen til 20 børn er der dog samtidig grænser for, hvilken normering der kan opnås (Christoffersen m.fl. 2014, 66). Derfor udregnes ikke kun gruppestørrelsen, men også normeringen som en funktion af gruppestørrelse og antal voksne. Udregningen af gruppestørrelsen i de udvalgte cases er baseret på interviewpersonernes udtalelser samt beskrivelser fra daginstitutionernes virksomhedsplaner (OM del 1, 13:10; SM, 14:12; PM, 27:44; OD 2014, 6; PD 2016, 9ff; SD 2014, 4). En mere præcis og pålidelig udregning af gruppestørrelsen ville kræve observationer og evt. udfyldning af spørgeskemaer (Boo m.fl. 2016, 19; Mocan 1997, 886; Slot m.fl. 2015, 69). Beregningen af gruppestørrelsen i de udvalgte cases er²⁷:

²⁷ Se bilag 9 for udregningsmetode.

Tabel 3: Gruppetørrelse i de tre cases

	Offentlig	Selvejende	Privat
Gennemsnitlig gruppestørrelse	12	Ikke stueopdelt	Ikke stueopdelt
Antal grupper	3	3	4
Gennemsnitlig gruppestørrelse ved aktiviteter	12	≈ 16,66	Ved 44 børn= 11 Ved 56 børn= 14
Normering som funktion af gruppestørrelse og antal voksne	2 voksne= 1:6 3 voksne= 1:4 4 voksne= 1:3	2 voksne≈ 1:8,33 3 voksne≈ 1:5,55 4 voksne≈ 1:4,16	Ved 44 børn: 2 voksne= 1:5,55 3 voksne≈ 1:3,66 4 voksne= 1:2,75 Ved 56 børn: 2 voksne= 1:7 3 voksne≈ 1:4,66 4 voksne= 1:3,5

Udregningen af gruppestørrelse viser, at den selvejende og private daginstitution generelt opererer med en højere gruppestørrelse sammenlignet den offentlige daginstitution. Dette er dog, såfremt den private daginstitution har 56 børn indskrevet i institutionen, og der skal derudover tages det forbehold, at den private daginstitution opererer med fire grupper, hvorimod den offentlige og selvejende daginstitution arbejder med tre grupper.

Lederen af den offentlige daginstitution anfører, at de gør meget ud af at arbejde i små grupper af 4-5 børn pr. pædagog (OL, 35:15). Sådant en prioritering vil imidlertid medføre, at normeringen bliver lavere i én af de andre børnegrupper, da der ikke er personale nok til at fastholde en tilsvarende høj normering i alle grupper. F.eks. vil det kræve en personalegruppe på 9 at have en normering på 1:4 i tre grupper. Lederen understreger, at gruppestørrelsen kan variere i løbet af dagen - eksempelvis når en gruppe af børn sover (OL, 36:04). Noget tilsvarende fremhæves i den selvejende og private daginstitution, hvor ture ud af huset ses som en mulighed for personalet at arbejde i mindre grupper (SM, 30:08; SF, 24:02; PL, 29:27).

Som beskrevet i forrige afsnit er det den enkelte kommune, der ved tilsyn og godkendelseskriterier for private daginstitutioner regulerer personalenormeringen. Tilsynet og godkendelseskriterierne kan også omfatte gruppestørrelse, som det eksempelvis ses i tilsynet for den selvejende daginstitution (SD 2016, 2). Godkendelseskriterierne i de to casekommuner nævner dog intet om gruppestørrelse (Kommune 1 2008; Kommune 2 2016), hvilket kan være årsagen til, at de interviewede

oplever, at der er frie styringsmæssige rammer for, hvordan de vælger at organisere børnene inden for den gældende normering (OL 35:15; SM, 14:12 SF 17:25; PF 18:14). De frie styringsmæssige rammer afspejles også i daginstitutionernes virksomhedsplaner, hvori der er forskellige bevæggrunde for, hvordan den enkelte daginstitution vælger at prioritere størrelsen og organiseringen af børnegrupperne (OD 2014, 6; PD 2016, 9; SD 2014, 4). Medlem af forældrebestyrelsen i den private daginstitutionen udtaler imidlertid, at kommunen gennem dens tilsyn kan påpege, at daginstitutionen skal arbejde i mindre grupper (PF 41:35).

Daginstitutioner kan således i udgangspunktet konkurrere frit - ud fra den gældende normering - hvordan de vælger at organisere børnene, og hvor store grupperne skal være.

5.1.2 Medarbejderstabilitet: Medarbejderomsætning og sygefravær

Som anført i litteraturstudiet viser flere undersøgelser, at en høj medarbejderstabilitet har indflydelse på kvaliteten, da det bl.a. er med til at fastholde medarbejdernes viden om det enkelte barn. Samtlige respondenter i de udvalgte cases fremhæver medarbejderstabiliteten som en særlig fordel i deres daginstitution (OL, 15:00; OM del 2, 00:00; OF, 11:27; SL del 2, 11:14; SF, 16:43; PL, 16:39; PM, 5:57; PF, 17:35). Det er dog forskellige aspekter af medarbejderstabiliteten, som de interviewede fremhæver, og det er derfor væsentligt at skelne mellem henholdsvis *medarbejderomsætning* og *sygefravær*. Den følgende analyse er udelukkende baseret på de interviewedes udsagn, hvilket giver et mindre pålideligt grundlag at vurdere de udvalgte cases medarbejderstabilitet.

5.1.2.1 Medarbejderomsætning

De interviewede på tværs af alle ejerskabsformer fremhæver, at de har en lav grad af medarbejderomsætning (OL, 15:00; OM del 2, 00:00; SL del 2, 11:14; SF, 16:43; PL, 16:39; PM, 6:09;). Eksempelvis fremhæver lederen af den selvejende daginstitution, at børnehaven kun har haft otte ledere gennem de seneste 125 år (SL del 2, 11:14). Dog fortæller lederen, at daginstitutionen for nyligt har måtte afskedige en medarbejder, som kun var ansat i tre måneder (ibid. del 1, 4:25). Lederen i den private daginstitution påstår, at medarbejdernes høje grad af indflydelse har en positiv effekt på både medarbejderomsætning og sygdom (PL, 16:39). I den offentlige daginstitution fortæller lederen, at rammevilkårene for offentlige daginstitutioner kan påvirke

medarbejderomsætningen (OL, 17:55). Ifølge lederen oplever børnehaven med jævne mellemrum sparerunder fra kommunen, hvilket har medført, at de har måtte afskedige medarbejdere. Lederen konstaterer: ”*Det er byrådet, der i sidste ende bestemmer [...]*” (ibid.). Sparerundernes indflydelse på medarbejderomsætningen fremhæves også af bestyrelsesformanden i den selvejende daginstitution (SF, 36:44).

En mulig forklaring på de interviewedes påståede lave grad af medarbejderomsætning kan skyldes, at alle tre daginstitutioner er små daginstitutioner. Ifølge en dansk undersøgelse har store daginstitutioner en højere medarbejderomsætning og en højere grad af sygdom sammenlignet med små daginstitutioner (Ringsmose and Kragh-Müller 2015, 60).

5.1.2.2 Sygefravær

Ifølge Udbudsrådets (2011b, 41) rapport har private daginstitutioner i Danmark i gennemsnit lavere sygefravær sammenlignet med offentlige daginstitutioner. Samtidig viser rapportens regnskabsanalyse, at udgifterne til vikarer er højere for private daginstitutioner, end det er for offentlige daginstitutioner (ibid., 42). Rapporten forventede, at daginstitutioner med det højeste sygefravær tillige vil have de højeste udgifter til vikarer. Rapporten har flere mulige forklaringer på dette. Udover at der kan være forskellig regnskabspraksis, fremhæver rapporten, at en mulig årsag kan være, at private daginstitutioner hyppigere anvender vikarer, hvis der opstår sygdom. Ifølge medlemmet af bestyrelsen i den private daginstitution er det sjældent, at personalet er syge (PF, 17:37). Hvis der opstår sygdom, griber det ikke ind i hverdagen, da dette kan dækkes af andet personale (ibid.). Medarbejderrepræsentanten i børnehaven understreger imidlertid, at visse dage kan være ”*ren overlevelse*”, når der er sygdom eller ferie (PM, 33:34). Dette nævnes også som et forhold hos medarbejderrepræsentanten fra den selvejende daginstitution, som påpeger, at der kan være højere belastning ved sygdom (SM, 16:18). Det anses derimod ikke som et problem hos den offentlige daginstitution, hvor medarbejderrepræsentanten udtaler, at det psykiske arbejdsmiljø samt de særlige fysiske rammer som skovbørnehave gør, at der ifølge medarbejderen næsten ikke er sygdom i daginstitutionen (OM del 2, 0:53).

Rapporten fra Udbudsrådet (2011b, 42) har også som en mulig forklaring, at de større udgifter til vikarer i private daginstitutioner skyldes, at der er færre fastansatte og mere udbredt brug af længerevarende vikariater. Dette kan muligvis være tilfældet jf. analysen af normering.

5.1.3 Medarbejderkompetencer: Større valgfrihed for private

Flere studier fremhæver medarbejdernes kompetencer som en vigtig forudsætning for kvalitet. I den følgende analyse undersøges de udvalgte cases grunduddannelse, efter- og videreuddannelse og ansættelsesforhold. Afsnittene om efter- og videreuddannelse og ansættelse er udelukkende baseret på de kvalitative interviews.

5.1.3.1 Grunduddannelse

På baggrund af daginstitutionernes virksomhedsplaner (OD 2014; PD 2016; SD 2014) og hjemmesider (PD 2017c; SD 2018) udregnes de udvalgte cases uddannelsesgrad²⁸:

Tabel 4: Uddannelsesgrad i de tre udvalgte cases

Uddannelsesgrad	Offentlig	Selvejende	Privat
Faste medarbejdere (ekskl. leder)	60%	Ca. 43 % ²⁹	100 %
Inkl. praktikanter og vikarer	50%	Har ikke faste praktikanter eller vikarer.	87,5%

Ovenstående resultater afviger bemærkelsesværdigt fra litteraturen, da den private daginstitution har en højere uddannelsesgrad end både den offentlige og den selvejende daginstitution. Der må dog tages det forbehold, at specialets undersøgelse kun baserer sig på tre daginstitutioner. Lederen af den private daginstitution understreger, at den høje uddannelsesgrad er en bevidst prioritering (PL, 21:20). Lederen fortæller samtidig, at rammevilkårene som privat gør, at det i højere grad er muligt at prioritere uddannede pædagoger (PL, 19:23). Lederen forklarer, at de som privat har bedre mulighed for at prioritere at have uddannede pædagoger, da institutionen har flere penge til rådighed. Da det ikke har været muligt at få adgang til daginstitutionens regnskab, kan denne påstand ikke understøttes.

Den store variation i uddannelsesgrad mellem daginstitutionerne betyder ikke, at der er fri konkurrence for daginstitutionerne til at prioritere andelen af uddannede pædagoger (Kommune 2 2016, 4; PL, 41:47). Den private daginstitution kan eksempelvis ikke vælge at spare på uddannede pædagoger og kun have pædagogmedhjælpere, da det ville være

²⁸ Ved uddannelsesgrad menes andelen af medarbejdere, som har en pædagogisk uddannelse.

²⁹ Det er uvist, hvorvidt de to seniorjobbere i daginstitutionen er uddannede pædagoger. Da de ikke er angivet som pædagoger, antages det, at de ikke har en pædagogisk uddannelse.

et brud på godkendelseskriterierne (Kommune 2 2016). Kommunen stiller her samme krav til private daginstitutioner som til offentlige og selvejende daginstitutioner. Med andre ord forsøger kommunen gennem tilsynet at undgå, at private daginstitutioner sparer på medarbejdernes uddannelsesgrad for at øge profitten. Der er således fri konkurrence til at have en så høj uddannelsesgrad som muligt, men samtidig fastsætter kommunen et serviceniveau, der skal forhindre markedsfejl som *skimping*.

5.1.3.2 Efter- og videreuddannelse

Hvad angår efter- og videreuddannelse giver lederne udtryk for, at ejerskabsformen har betydning (OL, 20:55; SL del 3, 16:30; PL, 18:30 og 24:10). Lederen af den selvejende daginstitution fremhæver, at de har mulighed for at tilmelde sig kurser, som ikke er en del af de kommunale tilbud (SL del 3, 16:30). Trods denne mulighed har daginstitutionen valgt de samme kurser, som offentlige daginstitutioner får tilbudt i kommunen (ibid.). Det bliver dog indikeret, at bestyrelsesformanden har givet udtryk for, at daginstitutionen i højere grad skal overveje andre tilbud (ibid. del 2, 8:07).

Lederen af den private daginstitution fremhæver, at der er en markant forskel på private og offentlige daginstitutioner, når det gælder efter- og videreuddannelse:

"[...] vi har flere midler og bestemmer selv, hvordan de skal bruges. [...] Der er mange flere, der kommer på længerevarende kurser og hele personalegruppen bliver meldt til forskellige foredrag. Så der oplever jeg en markant forskel. De penge var der ikke før" (PL, 18:32).

Igen er det ikke muligt at vurdere sandheden af ovenstående, da der ikke har været adgang til daginstitutionens regnskab. Lederen fremhæver, at hver fjerde medarbejder har været afsted på kursus i løbet af 2017, hvilket ikke var tilfældet, da de var en offentlig daginstitution (PL, 24:10). Lederen pointerer yderligere to forskelle som privat daginstitution: For det første er det ikke sikkert, at kommunens udbud af efter- og videreuddannelse afspejler de kompetencer, som daginstitutionen har behov for (ibid., 25:25). Lederen forklarer, at kommunens udbud sjældent tager udgangspunkt i den børnegruppe, som daginstitutionen har, og at man som privat daginstitution i højere grad kan tilpasse efter- og videreuddannelse ift. dette. En anden forskel, som lederen fremhæver, er, at man som privat daginstitution har mulighed for selv at forhandle om prisen:

”Vi skal selv betale [...] men jeg kan bedre forhandle. Jeg kan sige: ”Vi sender rigtig mange afsted på de her kurser... nu skal vi have noget rabat!” Det kunne jeg ikke, da vi var kommunale” (ibid., 26:00).

5.1.3.3 Ansættelse³⁰

Flere af de interviewede fremhæver, at løn har betydning for ansættelse (OL, 20:05; OM del 2, 9:58; SL del 3, 15:44; PL, 19:23). Lederen af den offentlige daginstitution forklarer, at alle de omkringliggende kommuner har et højere stedtillæg, hvilket kan betyde helt op til 1000 kr. ekstra om måneden (OL, 20:05). Endvidere fortæller medarbejderrepræsentanten fra daginstitutionen, at løn spiller en rolle, når de skal prioritere, hvordan de får flest medarbejdere (OM del 2, 9:58). Det kan dermed være en nødvendig økonomisk prioritering for børnehaven at have en lønnet studerende frem for en uddannet pædagog (ibid.). Løn fremhæves også som et forhold hos den selvejende daginstitution, hvor lederen fortæller, at de i øjeblikket ikke har råd til at have en lønnet studerende (SL del 3, 15:44). Omvendt fremhæver lederen af den private daginstitution, at de som privat ikke har udfordringer ved at betale højere løn for uddannede medarbejdere, hvis de ønsker dette (PL, 19:23). Da det ikke har været muligt at få adgang til daginstitutionernes regnskab, kan dette ikke understøttes. Det er derfor heller ikke muligt at vurdere, hvorvidt ovenstående udtalelser er udtryk for ejerskabsformens indflydelse, eller om det skyldes økonomiske forhold i den enkelte daginstitution. Den private daginstitutionen har desuden overenskomst (BUPL 2017b). Daginstitutionen kan dermed ikke have lønninger, der er lavere end det, som fremgår af overenskomsten.

Løn er ikke det eneste, der har betydning for medarbejderrekruttering. En særlig problemstilling er, at der i perioder med nedskæringer kan være en pulje af medarbejdere, som offentlige og selvejende daginstitutioner er tvunget til at rekruttere fra. Det er ikke en problemstilling, som lederen i den offentlige daginstitution oplever (OL, 24:21). For den selvejende daginstitution er det derimod en udfordring, som de kan genkende (SL del 3, 09:50). Lederen af daginstitutionen fortæller, at der ved lukninger af institutioner i kommunen har været et overtal af medarbejdere, som kommer på en særlig overtalsliste. Når daginstitutionen slår en stilling op, skal den først gennem overtalslisten før, at opslaget må komme ud på andre opslagsværk. Det har indflydelse på daginstitutionens rekruttering:

³⁰ Bestyrelsernes mulighed for ansættelse i selvejende og private behandles i afsnit 5.2.3.

”Vi laver krumspring på alle mulige led og kanter [...] hvordan kommer man så udenom den liste? Det kan man ved at kigge på listen og se, hvem det er og så rette til. Det er rigtig strengt. Det ved jeg godt” (SL del 3, 10:38).

Lederen nævner som eksempel, at daginstitutionen på et tidspunkt havde brug for en mandlig pædagog i en midlertidig stilling (ibid., 11:38). Lederen valgte derfor at skrive i jobopslaget, at pædagogen skulle være glad for fodbold og lignende. Som konsekvens var der ingen fra overtalslisten, der søgte stillingen. Selv indenfor den samme kommune kan der således være forskel på, hvordan problemstillingen omkring medarbejderpuljer opleves.

Fra den private daginstitution lyder det fra lederen, at da daginstitutionen var offentlig, var ledelsen tvunget til at rekruttere fra en tilsvarende overtalsliste. Det medførte, ifølge lederen, at ledelsen havde begrænset indflydelse på ansættelse. Ved at være privat daginstitution er dette problem ikke længere eksisterende (ibid., 20:38).

5.1.4 Fysiske rammer: Støtteforeninger giver flere muligheder

De fysiske rammer har betydning for kvaliteten, da børn primært lærer gennem leg, hvilket forudsætter tilstrækkelige indendørs- og udendørsfaciliteter. I den følgende analyse tages udelukkende udgangspunkt i de interviewedes udtalelser og dokumenter. En mere fyldestgørende analyse ville kræve, at de kvalitative interviewes blev suppleret af observationer og evt. måling ved anvendelse af standardiserede skalaer (Rentzou 2014, 1865). Den offentlige daginstitution er derudover, som beskrevet i metodekapitlet, en atypisk case ift. de fysiske rammer, da det er en skovbørnehave, hvilket der skal tages forbehold for i den følgende sammenligning.

Et af fællestrækkene for både den selvejende og private daginstitution er, at ingen af dem er stueopdelte (PD 2016, 10; SD 2014, 9; SL del 3, 19:35; PM, 27:43). Ifølge lederen af den selvejende daginstitution er hovedfordelen ved ikke at arbejde stueopdelt, at det giver større fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen, hvor det er daginstitutionen som helhed, der løser opgaven (SL del 3, 19:57). Dette understøttes ligeledes af medarbejderrepræsentanten (SM, 16:37). I den offentlige daginstitution arbejder de i stuer (OL, 30:45). Dette er ifølge lederen dog kun noget, de tager udgangspunkt i, når børnene er indenfor.

Et andet fællestræk mellem den selvejende og private daginstitution er ift. støtteforeninger og muligheden for at investere i de fysiske rammer (PD 2018; SD 2017a). Fra den selvejende daginstitutionens velkomstfolder til forældre fremgår det, at støtteforeningen har til formål at støtte aktiviteter i børnehaven (SD 2017b). Midlerne har tidligere været anvendt på nye legeredskaber og en kolonihave. Lederen forklarer, at det også er muligt at søge legater, hvilket tidligere har været anvendt på at udbygge legepladsen (SL del 1, 11:30). Den private daginstitution har ligeledes gennem sin støtteforening mulighed for at investere i forskellige udflugter og inventar til børnehaven (PD 2018). Denne mulighed kalder lederen at *"flødeskumme"* (PL, 15:21). Dette giver rammevilkårene som offentlig daginstitution ikke mulighed for ifølge lederen af den offentlige daginstitution, men understreger samtidig, at det er muligt at ansøge om eksempelvis udbygning af legeplads gennem kommunen (OL, 34:30).

Der er dog også en række større forskelle mellem de tre daginstitutioner, hvilket især kommer til udtryk i indretningen (Privat daginstitution 2016b, 16; Selvejende daginstitution 2017b, 3: PL, 26:48; PM, 30:25; PF, 27:14; SL del 3, 19:28; SF, 23:45, OL, 31:07). Af den selvejende daginstitutionens virksomhedsplan fremgår det, at børnehaven er opdelt i små rum (SD 2014, 3). Lederen forklarer, at der i alle rummene er en voksen til stede, og at hvert rum i daginstitutionen er indrettet ift. forskellige aktiviteter (ibid., 20:28). Rummene er med lederens ord: *"funktionsopdelte"* (ibid., 21:01). Medarbejderrepræsentanten udtaler, at kommunen gennem sit tilsyn også gør opmærksom på, hvordan de fysiske rammer kan optimeres (SM, 27:35). Medarbejderen forklarer, at der eksempelvis ikke må være lange gange, hvor børnene løber (ibid., 28:03). I den private daginstitution sker det imidlertid ofte (PM, 27:29). Det kan være udtryk for, at private daginstitutioner i højere grad selv kan bestemme, hvordan de indretter de fysiske rammer. Medarbejderrepræsentanten pointerer, at de frit kan styre det (ibid., 30:25).

Ift. den selvejende daginstitution lægger den private daginstitution vægt på, at børnehaven skal opleves som et hjem, hvilket følgende citat illustrerer:

"Vi er ikke helt som andre børnehaver, og det er vores indretning heller ikke. Vi lægger vægt på den hjemlige hygge, så vi har parketgulve, mange grønne planter, snedkermøbler, lyse rum, pejs og klaver!" (PD 2017b).

Ovenstående citat kan således ses som et eksempel på kvalitativ konkurrence (Udbudsrådet 2011, 24), da daginstitutionen bruger de fysiske rammer til at adskille sig fra andre daginstitutioner for derved at tiltrække brugere til børnehaven. Da den offentlige daginstitution er en skovbørnehave, er det legepladsen og naturen, der er omdrejningspunktet frem for indretningen (OL, 31:07). Der er derfor også særlig fokus på, at børnenes redskaber tager udgangspunkt i de naturlige omgivelser (ibid.). Medarbejderrepræsentanten understreger, at hvis de fysiske rammer kun udgjorde hovedbygningen, ville de fysiske rammer være utilstrækkelige (OM del 2, 14:20). Dette understøttes af formanden for forældrebestyrelsen (OF, 14:15).

5.1.5 Opsummering

Følgende to tabeller opsummerer ejerskabsformens indflydelse på den strukturelle kvalitet i de undersøgte cases:

Tabel 5: Opsummering af beregninger i de tre cases

	Offentlig	Selvejende	Privat
Personalenormering af fastansatte	≈ 6.19 børn pr. voksen	≈ 7.25 børn pr. voksen	7.78 - 9.91 børn pr. voksen
Gennemsnitlig gruppestørrelse	12	≈ 16,66	11 - 14
Uddannelsesgrad (faste medarbejdere)	60%	Ca. 43 %	100 %

Tabel 6: Opsummering af strukturel kvalitet

Strukturel kvalitet	Har de specifikke rammevilkår indflydelse på at skabe kvalitet?	Hvorledes er de konkurrencemæssige vilkår?
Normering og gruppestørrelse	Fælles rammevilkår primært styrende. Serviceniveau reguleres af kommunen.	Ens konkurrencevilkår. Ikke muligt at konkurrere ved normering, men derimod muligt ved gruppestørrelse.
Medarbejderstabilitet	Indikation på sparerunder i offentlige og selvejende daginstitutioner kan påvirke medarbejderomsætningen.	Mulig konkurrencemæssig fordel for private daginstitutioner ift. medarbejderomsætning, da de ikke er påvirket af sparerunder fra kommunen.
Medarbejderkompetencer	Private har større valgfrihed til at vælge efter- og videreuddannelse og kan forhandle om prisen. Ift. ansættelse er private ikke tvunget til at rekruttere fra overtalspuljer.	Indikationer på konkurrencemæssig fordel for private ift. efter- og videreuddannelse og ansættelse.
Fysiske rammer	Støtteforening giver mulighed for selvejende og private daginstitutioner i højere grad at investere i fysiske rammer.	Konkurrencemæssig fordel for selvejende og private daginstitutioner ift. støtteforeninger.

5.2 Ejerskabsformens indflydelse på proceskvaliteten

I følgende delkapitel undersøges det, hvordan ejerskabsformen påvirker proceskvaliteten i de undersøgte daginstitutioner. Første afsnit beskriver forudsætningerne for at skabe proceskvalitet, som ikke er direkte relateret til de strukturelle kvalitetsparametre. Interaktion mellem barn og pædagog er det efterfølgende afsnits fokusområde, som også kommer til at berøre, hvordan daginstitutionerne arbejder med læringsrettede aktiviteter. Sidste afsnit i delkapitlet undersøger forældresamarbejdet i de udvalgte cases.

5.2.1 Dokumentation og møder ud af huset. En begrænsning af proceskvaliteten?

Som det blev beskrevet i analysens første delkapitel, har normering indflydelse på, hvor meget tid der er til det enkelte barn, hvilket kan påvirke proceskvaliteten. Formålet med dette afsnit er at undersøge, om der er andre faktorer, som ikke er relateret til de strukturelle kvalitetsparametre, der kan have indflydelse på proceskvaliteten. Afsnittet ser derfor på, hvor meget tid medarbejderne oplever, at de bruger på at dokumentere, og hvor meget møder uden for daginstitutionerne fylder i hverdagen.

5.2.1.1 Dokumentation

Det fremgår af interviewene, at medarbejdere og forældre i den private daginstitution generelt oplever, at der bruges mindre tid på dokumentation sammenlignet med de interviewede i den offentlige og selvejende daginstitution (OL, 43:30; OM del 2, 23:40; SL del 5, 9:02; SM, 40:34; SF, 41:39; PL, 37:22; PM, 43:56; PF, 38:10). Selvom medarbejderne i den offentlige og selvejende daginstitution begge er del af den kommunale forsyning, er der stor forskel på, hvordan de oplever kravene til dokumentation (OL, 50:50; OM del 2, 23:40; SL del 5, 9:02; SM, 40:34). Lederen af den offentlige daginstitution udtaler, at de generelt anser dokumentationen som en nødvendig prioritering (OL, 50:17) og tilføjer, at de kan blive endnu bedre:

*”Et sted, hvor vi kan forbedre os, er det forhold, at vi er meget **talende**, men knap så **skrivende**. Vi kunne godt blive dygtigere til at skrive ting ned. Men tingene flytter sig hurtigt (ibid., 51:04).*

Medarbejderen i daginstitutionen anser ligeledes dokumentationen som en nødvendig prioritering af det pædagogiske arbejde (OM del 2, 25:50).

I den selvejende daginstitution indikerer medarbejdernes udtalelser, at de i lavere grad anser dokumentation som en nødvendig prioritering (SL del 5, 9:02; SM, 17:14). Lederen fremhæver, at kravene til dokumentation er blevet skærpet gennem årene, hvor det især er krav fra kommunen, der fylder i hverdagen (SL del 5, 10:22). Ifølge lederen bliver børnehaven fulgt tæt fra kommunens side, hvilket indebærer at de skal sende meget materiale til dem (ibid., 9:02). Særligt medarbejderrepræsentanten oplever, at dokumentationen optager meget af tiden i hverdagen:

”Vi skal også passe alt det skriftlige bagom børnene. Det er tid, der går fra børnene. Sådan er det jo, når man skal lave handleplaner og være medarbejderrepræsentant. Så skal man være til møder ud af huset. Sådan nogle ting gør, at det ikke altid lige passer sammen” (SM, 17:14).

Medarbejderrepræsentanten fremhæver dermed, at dokumentationen (og møder ud af huset) kan hæmme proceskvaliteten.

De interviewede i den private daginstitution oplever derimod ikke, at dokumentation er noget, som optager meget af tiden (PL, 37:22; PM, 42:31; PF, 38:08). Lederen udtaler, at de tidligere brugte meget tid på at dokumentere, men at de i dag primært bruger deres tid på at evaluere (PL, 37:22)³¹. At daginstitutionen bruger mindre tid på at dokumentere understøttes af medarbejderrepræsentanten, der fortæller, at det eneste, de er forpligtet til at dokumentere, er i forbindelse med overlevering til skole, hvor der skal laves en udtalelse til hvert barn (PM, 43:56). Medarbejderen forklarer endvidere, at daginstitutionen ikke anvender skemaer til at dokumentere, men at de i stedet diskuterer løbende og tager større sager op på personalemøder, som de har én gang om måneden (ibid., 48:19). Bestyrelsesmedlemmet mærker ligeledes ikke noget til dokumentationen i hverdagen (PF, 38:08).

Modsat den private daginstitution har den offentlige og den selvejende daginstitution en række skemaer, de skal udfylde (OD 2017a, 2017b, 2017c; OL, 46:58; OM del 2, 25:04; SL del 5, 14:03). En del af dokumentationen skyldes kommunale krav, hvilket lederen af den selvejende daginstitution også fremhæver (SL del 5, 14:03). Eksempelvis skal alle daginstitutioner i kommune 1 (2018), som den offentlige og selvejende tilhører, gennemføre to årlige trivselsvurderinger. Forskel i dokumentation kommer også til

³¹ Det er uklart, hvorvidt dette skyldes, at daginstitutionen er blevet privat, eller om det er kommunen, der har ændret praksis.

udtryk omkring børn med særlige udfordringer (OM del 2, 24:37; SM, 50:09; PM, 45:03). I den offentlige daginstitution skal der hver dag dokumenteres ved brug af skemaer og billeder, hvordan personalet har arbejdet med disse børn (OM del 2, 24:37). Dette følges op med handleplaner, som gælder én måned af gangen (OL, 50:27). Der udarbejdes ligeledes handleplaner for børn med særlige udfordringer eller som ikke trives i den selvejende daginstitution (SL, del 4: 2:22). I den private daginstitution laves der også handleplaner for børn med vanskeligheder, men ellers foregår der ikke dokumentation for disse børn (PD 2016, 25). Det bliver i stedet taget op på personalemøder (PM, 45:03).

5.2.1.2 Møder ud af huset

Også antallet af møder kan have indflydelse på, hvor meget tid er der til interaktion og aktiviteter med børnene (Andersen og Gundelach 2013, 35f). Et dansk casestudie fremhæver, at medarbejdere i private daginstitutioner ser det som en fordel, at de skal holde færre møder sammenlignet med offentlige daginstitutioner (ibid.). En af de interviewede i den private daginstitution giver imidlertid ikke udtryk for, at det skulle være en fordel – tværtimod (PM, 10:51). Medarbejderrepræsentanten fortæller, at børnehaven flere gange har meddelt, at personalegruppen gerne vil inviteres med, når kommunen afholder møder, men at de aldrig har fået en invitation (ibid.). Dette understøttes af bestyrelsesformanden i den selvejende daginstitution, som udtaler, at de private daginstitutioner ligeledes ikke bliver inviteret med i den kommune, som den selvejende daginstitution tilhører (SF, 52:38). Forældrerepræsentanten så gerne, at der blev sparet mere mellem offentlige og private daginstitutioner, men tror, at den manglende sparring skyldes, at kommunen ser de private: *"som en trussel... eller en konkurrent"* (ibid., 54:23).

Lederen af den offentlige daginstitution fremhæver at der er bedre mulighed for sparring ved at være en del af den kommunale forsyning (OL, 10:42).

At være en del af den kommunale forsyning er dog ikke garanti for sparring og erfaringsudveksling ifølge lederen af den private daginstitution (PL, 1:45). Lederen fortæller, at da børnehaven var en offentlig institution, blev personalegruppen *"ekskluderet"*, fordi de andre daginstitutioner ikke brød sig om, at børnehaven ofte holdte oplæg på kommunens vegne. Dette gjorde det vanskeligt for personalet at erfaringsudveksle med andre daginstitutioner i kommunen.

Medarbejderne i den selvejende daginstitution oplever derimod møderne udenfor børnehaven som noget, de har svært ved at finde tid til (SL del 3, 7:57; SM, 17:14). Lederen mener at der er en manglende forståelse i kommunen for, at de ikke kan afholde møder om dagen, hvilket gør det vanskeligt at finde tid til at deltage i møderne (SL del 3, 7:57).

Møder udenfor huset er dog ikke et forhold, som fremhæves af medarbejderne i den offentlige daginstitution. Formanden for forældrebestyrelsen fortæller, at lederen på et tidspunkt har udtalt, at der er flere møder udenfor huset sammenlignet med tidligere, men at det ikke er noget, den interviewede oplever som et problem (OF, 20:15).

5.2.2 Indholdet af det pædagogiske arbejde: Interaktion, aktiviteter og leg

Generelt vægter litteraturen proceskvalitet som det vigtigste kvalitetsparameter, da det tilskrives at have den største effekt på børns læring og udvikling. Indholdet af det pædagogiske arbejde reguleres af de pædagogiske læreplaner, der er et fælles rammevilkår, som alle daginstitutioner i Danmark er underlagt jf. afsnit 4.1. Den følgende sammenligning af de undersøgte cases tager udgangspunkt i de interviewedes udtalelser og indsamlede dokumenter. En mere pålidelig måling af proceskvalitet ville kræve, at de kvalitative interviews blev suppleret af systematiske og længerevarende observationer (Mashburn 2008, 115).

Generelt oplever ledere og medarbejdere, at de har stor indflydelse på at tilrettelægge indholdet af det pædagogiske arbejde (OL, 37:59; OM del 1, 11:38 + del 2, 19:55; SL del 4, 00:18; SM, 38:16; PL, 33:48; PM, 38:52). Som eksempel understreger medarbejderrepræsentanten fra den offentlige daginstitution, at kommunen ikke kan diktere daginstitutionens pædagogik, og at det derudover handler om at overholde de pædagogiske læreplaner (OM del 1, 11:38). Metodefriheden understreges ligeledes af medarbejderrepræsentanten fra den private daginstitution (PM, 38:52).

Det medfører, at der er forskel på, hvordan de tre daginstitutioner anvender de pædagogiske læreplaner, hvor den selvejende og private daginstitution typisk kører et bestemt tema i løbet af nogle uger, mens den offentlige daginstitution ikke planlægger temaerne på forhånd, men inkluderer dem undervejs (SM, 41:37; PM, 39:39; OM del 2, 21:01). Hver daginstitution har således mulighed for at have sine egne pædagogiske principper – under forudsætning af at temaerne inden for de pædagogiske læreplaner

inkluderes. Alle daginstitutioner, uanset ejerskabsform, kan dermed konkurrere på deres pædagogiske profil.

Selvom læreplanstemaerne er et fælles rammevilkår, kan hver kommune have sine egne rammer og vejledninger for de pædagogiske læreplaner (Danmarks Evalueringsinstitut 2012, 2018). Medarbejderrepræsentanten i den selvejende daginstitution oplever, at de centrale og kommunale rammevilkår kan mindske spontaniteten i det daglige arbejde:

”Nogle gange kan man bare godt mangle at have tid til det spontane [...] Men efterhånden som man bliver lidt mere erfaren, så snyder man kommunen lidt. Så gør man tingene på sin egen måde” (SM, 26:04).

Medarbejderen understreger dog samtidig, at de pædagogiske læreplaner kan ses som en rettesnor på, at man som pædagog kommer omkring forskellige aspekter af børns læring, hvilket medarbejderrepræsentanterne i de resterende daginstitutioner også giver udtryk for (SM, 38:16; PM, 39:39).

Hvad angår aktiviteter indikerer de interviewedes udtalelser, at den offentlige daginstitution lægger mere vægt på pædagogisk styring og læringsrettede aktiviteter (OL, 36:55; OM del 2, 18:21; SM, 23:30; SF, 28:10; PL, 31:27; PM, 34:08; PF, 31:35). Lederen af den offentlige daginstitution fremhæver, at aktiviteter foregår hele dagen, og ikke på bestemte tidspunkter (OL, 35:43; OD 2014, 6). Dertil er der ifølge medarbejderrepræsentanten to faste dage, hvor der er skoleforberedende aktiviteter (OM del 2, 18:21). Børnehaven har også en skolegruppe, hvor der i særlig grad lægges vægt på pædagogisk styring, men dog også med mulighed for, at børnene kan lege frit (OL, 37:27). Medarbejderrepræsentanten understreger samtidig, at en del aktiviteter opstår ud af tilfældigheder (OM del 1, 14:42) og på baggrund af børnenes initiativ (OM del 2, 18:21). Det pointeres også, at bortset fra de skolerelaterede aktiviteter to gange om ugen planlægger personalegruppen ikke aktiviteterne på forhånd (ibid.).

Ifølge de interviewede i den selvejende daginstitution lægges der gennem aktiviteterne primært vægt på læsning og sprog (SM, 38:30; SF, 28:18;), hvilket formentlig skyldes, at børns sproglige udvikling er at af kommunens tre indsatsområder (Kommune 1 2014, 5ff), hvilket også fremgår af virksomhedsplanen (SD 2014, 8). Det er således et eksempel på, hvordan kommunen kan påvirke indsatserne og målene for de pædagogiske

læreplaner. Samtidig understreger forældrerepræsentanten, at det er vedkommendes indtryk, at børnene i daginstitutionen primært får deres læring gennem leg frem for gennem skoleforberedende aktiviteter (SF, 28:10). Dette understøttes delvist af lederen, der forklarer, at en del af aktiviteterne i børnehaven tager udgangspunkt i de fysiske rammer indendørs, som det blev beskrevet i afsnit 5.1.4 (SL del 3, 18:48). Derudover foregår en del af aktiviteterne på børnehavens legeplads og udenfor institutionen.

I den private daginstitution forklarer ledere og medarbejder, at børnehaven forsøger at balancere mellem aktiviteter og leg, og at de i deres aktiviteter ikke lægger vægt på skoleforberedelse (PL, 31:27; PM, 34:08). Børnehavens begrænsede fokus på skoleforberedelse betyder dog ikke, at der ikke foregår læringsrettede aktiviteter (PD 2016, 32; PM, 35:30; PF, 31:35).

Et væsentligt aspekt af proceskvalitet er også, hvorvidt der er tid til interaktion med det enkelte barn. Flere af de interviewede i den selvejende og private daginstitution giver udtryk for, at det til tider kan være en udfordring, men at de generelt er opmærksomme på, at det skal prioriteres (SL del 5, 0:30; SM, 33:48, PL, 29:27, PM, 32:17). Både ledere og medarbejdere fra den selvejende og private daginstitution fremhæver personalemøder (og trivselsvurdering) som et vigtigt redskab til at sikre, at alle børn får den tilstrækkelige opmærksomhed.

I den offentlige daginstitution er der ingen indikationer på, at personalet oplever det som et problem at have tid til det enkelte barn (OL, 35:15; OM del 2, 16:00). Dette kan skyldes, at daginstitutionen har en bedre normering sammenlignet med den selvejende og private daginstitution jf. afsnit 5.1.1. Medarbejderrepræsentanten pointerer, at børnehaven har mulighed for at have én pædagog en hel dag til de børn, der eksempelvis har sprogvanskeligheder (OM del 1, 12:04).

5.2.3 Forældresamarbejde

Forældresamarbejde har betydning for kvalitet på daginstitutionsområdet, da det bl.a. skaber bedre forudsætninger for medarbejderne i daginstitutionen til at forstå det enkelte barn (Christoffersen m.fl. 2014, 120f). Som det blev beskrevet i kapitel 4 har forældre i selvejende og private daginstitutioner mulighed for større forældreindflydelse, da bestyrelsen i daginstitutioner med disse ejerskabsformer kan sammensættes af et forældreflertal, der har ansvar for både ansættelse og drift.

De interviewedes udsagn indikerer, at forældre er mere aktive i den private og den selvejende daginstitutioner sammenlignet med den offentlige daginstitution (OL, 40:14; OM del 1, 4:30 + 6:12; OF, 18:00; SL del 2, 00:17 + 08:07 + del 5, 3:27; SM, 35:48; SF, 10:08 + 29:45; PL, 7:15 + 11:40 + 34:28; PM, 36:52; PF, 7:27 + 34:51 + 45:25).

Virksomhedsplanen fra den selvejende daginstitution (SD 2014, 3f) og de interviewpersonernes udtalelser fra daginstitutionen (SL del 2, 00:17; SM, 9:27; SF, 10:08;) indikerer, at daginstitutionen har en enstrengt bestyrelsesmodel. Fra den private daginstitutionens vedtægter fremgår det, sammensætningen af bestyrelsen består af et forældreflertal og at ansættelse og afskedigelse af institutionens leder træffes af bestyrelsen (PD u.å.). Driften varetages, under ansvar for bestyrelsen, af den daglige ledelse (ibid.). Dette medfører i begge tilfælde, at forældrene har maksimal indflydelse i daginstitutionen, hvilket lederen af den selvejende daginstitution er bevidst om:

”Det er ret væsentligt, at man har det gode forhold (til bestyrelsesformanden, red.), fordi han står for ansættelser og kan reelt fyre mig. Han kan også fyre medarbejdere” (SL del 2, 7:25).

Lederen fremhæver endvidere, at de har meget engagerede forældre i bestyrelsen, der gerne vil bidrage (SL del 2, 00:19). Ifølge lederen er forældreindflydelsen i selvejende daginstitutioner med til at give et tilhørsforhold, som ikke er muligt i offentlige daginstitutioner, hvilket gør det lettere at indgå i dialog med forældrene. Den tætte relation mellem forældre og personale gennem bestyrelsesarbejdet mener lederen, er den afgørende forskel mellem offentlige og selvejende daginstitutioner (ibid., 09:19). Det større engagement i selvejende daginstitutioner og rammevilkårenes positive indflydelse på dette understøttes ligeledes af bestyrelsesformanden i børnehaven:

”Vi har en del medindflydelse og får også skabt en del ejerskab hos forældrene – specielt i bestyrelsen - fordi vi har en del mere at skulle have sagt [...] det hele bunder i det her engagement, der er så vigtigt” (SF, 11:48).

I den private daginstitution fremhæver lederen også, at den større mulighed for forældreindflydelse i daginstitutionen gennem bestyrelsesarbejdet gør det muligt at have forældreinddragelse i børnehaven på en måde, som ikke var muligt tidligere, da børnehaven var offentligt ejet (PL, 12:39). Forældrenes engagement i børnehaven

kommer bl.a. til udtryk ved, at det var en forældregruppe, der var med til at oprette daginstitutionen (PL, 9:02). Lederen forklarer, at kommunen indførte områdeledelse³² for nogle år siden, hvor lederen blev fyret i processen, hvilket forældrene var stærkt utilfredse med, da daginstitutionens pædagogik dermed ikke kunne garanteres. Børnehaven blev således grundlagt på baggrund af forældrenes engagement for pædagogikken og ledelsen. Medlemmet af bestyrelsen understreger dette ved følgende:

"[...] lederen her i børnehaven er super vigtigt for, at den er, som den er. Det er den vigtigste ramme overhovedet, at hun er her. Det var kun muligt ved at privatisere børnehaven, så bestyrelsen kunne ansætte hende" (PF, 4:00).

Bestyrelsesarbejdet fremhæves ikke af de interviewede i den offentlige daginstitution³³. Årsagen kan være de færre muligheder for forældreindflydelse under rammevilkårene som offentlig daginstitution. Det understreges i daginstitutionens virksomhedsplan, at forældrene er en ressource, som kan bringes i spil, og at forældrene altid er velkomne til at være i børnehaven og deltage i gøremål (OD 2014, 7). Forældrenes ressourcer bringes bl.a. i spil i forbindelse med daginstitutionens arbejdsdage, hvilket lederen fremhæver som et af kerneelementerne i samarbejdet, da forældrene på den måde er med til at tage ejerskab (OL, 13:45). Medarbejderrepræsentanten fremhæver endvidere, at forældrene skal bidrage med deres tilstedeværelse (OM del 1, 4:30), og lederen anser dette som en måde, hvorpå forældrene kan få et unikt indblik i deres barns liv (OL, 40:14).

Netop forventning til forældrenes deltagelse i daginstitutionen er et af de punkter, hvor den private daginstitution adskiller sig ift. den selvejende og offentlige daginstitution (PD 2017a; SL del 2, 00:19; PL, 34:28; PM, 36:52). På den private børnehaves hjemmeside fremgår det, at det ikke er barnet, der starter i børnehaven, men hele familien (PD 2017a), hvilket medarbejderrepræsentanten også understreger (PM, 36:52). Lederen af børnehaven uddyber:

"Når de starter, får de at vide, at her skal alle bidrage med noget. Det behøves ikke at være det samme. [...] Vi melder klart ud: "Vi har en klar forventning om, at I deltager". Og hvis du ikke deltager, så har du en god grund til det [...]" (PL, 34:39).

³² Dvs. at den enkelte daginstitution ikke længere har sin egen bestyrelse, men er en del af en fællesbestyrelse sammen med en række andre daginstitutioner (Kudahl 2015).

³³ Bestyrelsen nævnes dog en i forbindelse med børnehavens frygt for områdeledelse (OF, 9:00).

Selvom de interviewede på tværs af alle ejerskabsformer generelt giver udtryk for, at forældre har taget forbrugerrollen til sig (OL, 3:50; OM del 1, 1:35; OF, 1:52; SL del 1, 8:01; SM, 5:13; SF, 6:50; PL, 05:12; PM, 4:55; PF, 11:35)³⁴, viser ovenstående citat, at det ikke er forældrene, der stiller krav som ”kunder” til børnehaven – nærmere omvendt. Udover den obligatoriske deltagelse understreger lederen, at børnehaven gør meget ud af at melde klart ud, hvad børnehaven kan tilbyde (PL, 07:15). Lederen mener, at det netop er de klare krav, der gør, at forældre har lyst til at deltage og samarbejde (PL, 34:28).

I den selvejende daginstitution fremhæver lederen, at forældrene har mulighed for at bidrage gennem bestyrelsen (SL del 2, 00:19). Ingen af de interviewede i børnehaven pointerer, at det forventes, at forældrene deltager i daginstitutionens hverdag med undtagelse af arbejdsdage (SM, 36:59). Der opstilles ligeledes ingen forventninger om forældres deltagelse i daginstitutionens velkomstfolder (SD 2017b) eller virksomhedsplan (SD 2014). At der ikke stilles krav om obligatorisk deltagelse i børnehaven kan muligvis være årsagen til, at forældrene, ifølge lederen, ikke automatisk involverer personalet i personlige forhold, medmindre personalet ”går forældrene lidt på klingen” (SL del 5, 4:51). I den private daginstitution er der derimod en forventning om, at forældrene oplyser personalet, hvis personlige forhold i hjemmet kan have en påvirkning på barnet (PM, 37:32), hvilket også fremgår af hjemmesiden (PD 2017a).

5.2.4 Opsummering

Følgende tabel opsummerer ejerskabsformens indflydelse på proceskvaliteten i de undersøgte cases:

³⁴ Uddybes i diskussionen.

Tabel 7: Opsummering af proceskvalitet

Proceskvalitet	Har de specifikke rammevilkår indflydelse på at skabe kvalitet?	Hvorledes er de konkurrencemæssige vilkår?
Dokumentation og møder ud af huset	Mindre dokumentation og færre møder ud af huset for private daginstitutioner kan skabe bedre forudsætninger for proceskvalitet. Dog ringere mulighed for private daginstitutioner at erfaringsudveksle.	Mere tid for private kan ses som en konkurrencemæssig fordel. Offentlige og selvejende daginstitutioner kan derimod konkurrere på at være en del af et større, fagligt fællesskab.
Indhold og tilrettelæggelse af det pædagogiske arbejde	Fælles rammevilkår primært styrende. Kommunale rammevilkår kan dog have indflydelse.	Ens konkurrencevilkår.
Forældresamarbejde	Større mulighed for forældreindflydelse i selvejende og private daginstitutioner kan skabe bedre forudsætninger for proceskvalitet.	Selvejende og private daginstitutioner kan tilbyde større grad af forældreindflydelse.

5.3 Ejerskabsformens indflydelse på resultatkvaliteten

I det følgende delkapitel undersøges det, hvordan ejerskabsformen påvirker muligheden for at skabe resultatkvalitet i de undersøgte cases. Analysen tager udgangspunkt i de tre daginstitutioners arbejde med børns sociale og kognitive færdigheder, skoleparathed, sproglige kompetencer og trivsel. Analysen er baseret på de interviewedes udtalelser og indsamlede dokumenter. En mere pålidelig måling af de undersøgte cases resultatkvalitet vil kræve andet datamateriale evt. kombineret med længerevarende observationer og en spørgeskemaundersøgelse (Boo m.fl. 2016, 26).

Som beskrevet i litteraturstudiet opnår børn en række færdigheder ved at gå i daginstitution heriblandt sociale og sproglige kompetencer. Formålet med dette afsnit er et undersøge, om der er forskel i hvilke kompetencer, som de undersøgte case lægger vægt på, og om ejerskabsformen har indflydelse på dette. Dagtilbudsloven opstiller en række bestemmelser, der beskriver, hvilke kompetencer børn skal opnå ved at gå i daginstitution, og heri indgår de pædagogiske læreplaner indgår som et centralt element jf. kapitel 4. De fælles rammevilkår regulerer dermed også daginstitutionernes resultatkvalitet, men giver samtidig plads til, at hvert enkelt daginstitution kan have sine egne læringsmål og pædagogiske metoder relateret til de seks læringstemaer.

De interviewede i de udvalgte cases fremhæver, at der lægges størst vægt på børns sociale færdigheder (OL, 47:45; OF, 23:30; SL del 4, 1:40; SF, 28:10; PL, 31:27; PM, 34:08). Eksempelvis fremhæver formanden for forældrebestyrelsen i den offentlige daginstitution:

”Der er særligt meget fokus på det sociale herude. Børnehaven har den her holdning til, at indlæring, ord og bogstaver, altså hele skoledelen, nok skal komme. Der er større fokus på [...] at man fungerer socialt” (OF, 23:39).

Fokus på de sociale kompetencer fremgår også i den private daginstitutionens virksomhedsplan, hvor det fremhæves:

”Vi lærer børn om fællesskaber og åbner deres øjne for, at der skal være plads til alle og udvikler derigennem deres sociale kompetencer, der er det vigtigste udgangspunkt i livet” (PD 2016, 6).

Lederen af den selvejende daginstitution pointerer, at de skal forholde sig til børns personlige og sociale kompetencer samt trivsel, men ikke de kognitive færdigheder (SL del 4, 1:40). De interviewede fremhæver, at hvis børnene har de sociale kompetencer, kommer de kognitive færdigheder også (PL, 40:36; PM, 35:02; OM, 30:00; SM, 48:58).

De interviewede udtaler, at skoleparathed er procedurelagt fra kommunens side (OL, 46:58; OM del 2, 26:14; SL del 4, 3:21; SM, 44:43; SF, 51:31; PL, 38:56; PM, 43:56). Overgangen mellem dagtilbud og skole reguleres ikke fra statens side, men tilrettelægges lokalt i den enkelte kommune (Børne- og Socialministeriet 2015, 47), hvilket de interviewede giver udtryk for også påvirker selve vurderingen af skoleparathed (OL, 46:58; OM del 2, 26:14; SL del 4, 3:21; SM, 44:43; SF, 51:31; PL, 38:56; PM, 43:56). Således udtaler de interviewede fra alle tre cases, at der skal udarbejdes en samlet udtalelse for hvert enkelt barn inden, at barnet starter i skole, hvor de forinden har haft flere samtaler med forældrene (ibid.). Det er desuden det eneste forhold, hvor den private daginstitution dokumenterer jf. afsnit 5.2.1.1. Hvilke kompetencer, der skal gøre børn skoleparate, er derimod i høj grad op til den enkelte daginstitution evt. i samarbejde med skolerne (Børne- og Socialministeriet 2015, 47).

De sproglige kompetencer reguleres også af fælles rammevilkår, som beskrevet i kapitel 4. Det er således et lovfæstet krav, at alle daginstitutioner skal foretage sprogvurderinger, hvis der er en begrundelse herfor, og derudover er ”sproglig udvikling” et af de seks læreplanstemaer. Netop det lovmæssige krav til sprogvurdering oplever lederen af den offentlige daginstitution som en udfordring (OL, 9:45). Lederen udtaler, at alle børn skal tilbydes en sprogtest inden, de er fyldt tre år og fire måneder³⁵, hvilket lederen føler er med til at undergrave den pædagogiske faglighed (OL, 10:21). Bortset fra sprogvurderingen fremhæver medarbejderrepræsentanten i børnehaven imidlertid, at det er dem frit for, hvordan de arbejder med børns sproglige kompetencer indenfor de pædagogiske læreplaner (OM del 1, 11:38).

Der er således begrænset fokus på børns kognitive færdigheder. En mulig årsag til den manglende fokus på de kognitive færdigheder kan være, udover daginstitutionernes pædagogik, at ingen af de seks læreplanstemaer eksplicit har fokus på dette. At alle tre daginstitutioner lægger mest vægt på de sociale kompetencer er derudover ikke

³⁵ Formentlig krav fra kommunalbestyrelsen at alle børn skal have det tilbudt, da det er op til den enkelte kommune at beslutte, hvor og hvordan sprogvurderingerne udføres (Børne- og Socialministeriet 2015, 191).

overraskende set i lyset af litteraturen, der fremhæver, at danske daginstitutioner generelt er mindre førskoleorienteret sammenlignet med eksempelvis engelske og franske daginstitutioner (Kragh-Müller 2013, 212). De interviewedes udtalelser indikerer imidlertid, at de kommunale rammevilkår kan have indflydelse (OL, 43:30; OM, 23:40; SL del 4, 0:18+ 1:40; SM, 31:50; PM, 10:51;). Forskellene vedrører daginstitutionernes mulighed for at udstikke egne mål og visioner, særlige indsatsområder ift. de pædagogiske læreplaner samt trivselsvurdering.

Medarbejderrepræsentanten i den private daginstitution fremhæver, at den største frihed som privat daginstitution er, at de som privat daginstitution kan udstikke egne mål (PM, 10:51). Offentlige og selvejende daginstitutioner har dog også mulighed for dette, hvilket ses i de to cases virksomhedsplaner (OD 2014, 5f; SD 2014, 6f). Offentlige daginstitutioner i kommuner med områdeledelse kan dog ikke på egen hånd vedtage dette, da de sammen med de øvrige daginstitutioner i området skal beslutte visionerne og værdierne (Kudahl 2015). Områdeledelse medfører samtidig lukning af de selvejende daginstitutioner. Ejerskabsformen kan således indirekte have betydning for dette.

Kommunen, som den offentlige og selvejende daginstitution er placeret i, har særlige indsatsområder relateret til de pædagogiske læreplaner (Kommune 1 2014), hvilket ligeledes fremgår af daginstitutionernes virksomhedsplaner (OD 2014, 9; SD 2014, 7ff). Kommunen har bl.a. fokus på sociale og sproglige kompetencer (ibid.).

De kommunale rammevilkår kan også have indflydelse på, hvordan daginstitutionerne arbejder med trivsel (OL, 43:30; OM, 23:40; SL del 3, 1:40; SM, 31:50). De interviewede i kommune 1 forklarer, at de i kommunen trivselsvurderer børnene to gange om året ved et udfylde et særligt skema, som kommunen har udarbejdet (Kommune 1 2015). I trivselsvurderingen skal der ikke kun tages stilling til psykisk og emotionel trivsel, men også kognitiv, social og fysisk trivsel (ibid.). Medarbejderrepræsentanten i den selvejende daginstitution fremhæver det som redskab til, at personalet kommer omkring alle børn (SM, 31:50). Lederen af den offentlige daginstitution fremhæver desuden, at trivselsvurderingerne indgår som del af evalueringen af det pædagogiske arbejde (OL, 49:23).

Medarbejderrepræsentanten i den private daginstitution forklarer derimod, at de trivselsmåler ved at observere børnene og tale sammen på personalemøderne. Det fremhæves også som en særlig fordel, at de er en lille personalegruppe (PM, 45:03). Da

den private daginstitution ligger i en anden kommune end den offentlige og selvejende daginstitution, kan det ikke vurderes, hvorvidt ovenstående forskelle udelukkende skyldes kommunale forskelle, eller om ejerskabsformen også kan have betydning. Det kan således tænkes, at ovenstående krav kan være en del af kommunens sammenhængende børnepolitik, som private daginstitutioner også skal følge i den pågældende kommune³⁶. Private daginstitutioner skal, som en del af godkendelseskriterierne, typisk leve op til den enkelte kommunens børnepolitik, som det ses i begge casekommuner (Kommune 1 2008; Kommune 2 2016).

5.3.1 Opsummering

Følgende tabel opsummerer ejerskabsformens indflydelse på resultat kvaliteten i de undersøgte cases:

³⁶ Jf. dagtilbudslovens § 3, stk. 3 (Børne- og Socialministeriet 2016). Se evt. vejledning til loven (Børne- og Socialministeriet 2015, 15ff).

Table 8: Summary of result quality

Result quality	Do specific framework conditions have an influence on creating quality?	How are competitive conditions?
Sociale og kognitive færdigheder	Fælles rammevilkår primært styrende. Kommunale rammevilkår kan have indflydelse på særlige metoder og indsatsområder.	Ens konkurrencevilkår.
Skoleparathed	Fælles rammevilkår primært styrende. Vurdering af skoleparathed (og overgang til skole) tilrettelægges kommunalt.	Ens konkurrencevilkår.
Sproglige kompetencer og sprogvurdering	Fælles rammevilkår primært styrende. Kommunale rammevilkår kan have indflydelse på særlige metoder og indsatsområder.	Ens konkurrencevilkår.
Trivsel	Fælles rammevilkår primært styrende. Kommunale rammevilkår kan have indflydelse ved at have særlige metoder og indsatsområder ift. dette.	Ens konkurrencevilkår.

5.4 Sammenfatning

Analysen har haft til formål at undersøge, hvilken indflydelse ejerskabsformen har på muligheden for at skabe kvalitet på baggrund af tre cases med forskellige ejerskabsformer.

Ift. strukturel kvalitet viser analysen, at ejerskabsformen har betydning ift. medarbejderkompetencer og fysiske rammer, mens det ikke kan understøttes, at ejerskabsformen har indflydelse på normering og gruppestørrelse. Ejerskabsformen kan også have betydning for daginstitutionernes medarbejderstabilitet. Ejerskabsformen har indflydelse på medarbejderkompetencer, da den private daginstitution selv kan vælge kurser i forbindelse med efter- og videreuddannelse. Den private daginstitution har også mulighed for at forhandle om prisen og har derudover større selvbestemmelse ift. ansættelse, da daginstitutioner med denne ejerskabsform ikke kan pålægges at rekruttere fra medarbejderpuljer i forbindelse med fyringer i andre daginstitutioner. Private daginstitutioner har således en konkurrencemæssig fordel ift. efter- og videreuddannelse og ansættelse. Den private daginstitution har også en konkurrencemæssig fordel ift. de fysiske rammer, da rammevilkårene gør det muligt at bruge midler fra støtteforeningen til at investere i disse. Dette gælder også den selvejende daginstitution. Endelig indikerer analysen, at ejerskabsformen kan påvirke personaleomsætningen i offentlige og selvejende daginstitutioner, da kommunale sparerunder kan tvinge daginstitutioner med disse ejerskabsformer at fyre medarbejdere.

Hvad angår proceskvalitet viser analysen, at ejerskabsformen har indflydelse på, hvor meget tid det pædagogiske personale skal bruge på at dokumentere og holde møder udenfor daginstitutionen. Ejerskabsformen har også betydning for forældresamarbejdet, mens indholdet af det pædagogiske arbejde er reguleret af fælles rammevilkår. Den offentlige og selvejende daginstitution skal således bruge mere tid på dokumentation og møder udenfor daginstitutionen ift. den private daginstitution. Dette kan betragtes som en konkurrencemæssig fordel for private daginstitutioner. Det medfører dog samtidig færre muligheder for erfaringsudveksling. Ift. forældresamarbejdet giver rammevilkårene for selvejende og private daginstitutioner større mulighed for forældreindflydelse, da de specifikke rammevilkår gør det muligt for forældrene også at være ansvarlig for ansættelse og drift. Private og selvejende daginstitutioner har dermed en konkurrencemæssig fordel, da de kan tilbyde højere grad af forældreindflydelse.

Analysen viser samtidig også, at den private daginstitution stiller de højeste krav til forældresamarbejdet.

Endelig viser analysen, at ejerskabsformen ikke har indflydelse på daginstitutionernes mulighed for at skabe resultat kvalitet. Kommunale rammevilkår kan imidlertid have indflydelse på hvilke kompetencer, som daginstitutionerne skal have særligt fokus på. Det er dog uvist, hvorvidt de kommunale rammevilkår også gælder den private daginstitution.

6. Diskussion

Den empiriske analyse af de undersøgte cases viste begrænset forskel i kvaliteten. Analysens resultater indikerer dermed, at ejerskabsformen kun har begrænset betydning for at skabe kvalitet på daginstitutionsområdet. Det er dog vigtigt at tage forbehold for, at undersøgelsen kun tager udgangspunkt i tre daginstitutioner. Følgende kapitel har til formål at samle op på analysens resultater ved at diskutere mulige årsager til ejerskabsformens begrænsede betydning samt bredere implikationer ift. daginstitutionsområdet og teorien om kvasimarkeder. Første afsnit sammenholder analysens resultater med de empiriske årsager til den begrænsede forskel i kvaliteten i de undersøgte cases. I det efterfølgende afsnit reflekteres der over de teoretiske forudsætninger, der skal være til stede for at etablere et kvasimarked, og i hvilken udstrækning disse forudsætninger er gældende på daginstitutionsområdet. Det tredje afsnit diskuterer, på hvilken måde ejerskabsformen har betydning på daginstitutionsområdet. Diskussionen afsluttes med refleksioner over udfordringerne ved at måle kvalitet på daginstitutionsområdet.

6.1 Empiriske årsager til begrænset forskel i kvalitet

Den begrænsede forskel i kvaliteten i de undersøgte cases indikerer, at daginstitutionsområdet fortsat er et stærkt reguleret marked. Dette er gældende på alle tre kvalitetsdimensioner. Således viser analysen, at der er en række lovgivningsmæssige rammer, der påvirker daginstitutionernes skabelse af kvalitet. Dagtilbudsloven udgør heri den lovgivningsmæssige ramme (Børne- og Socialministeriet 2016). Loven fastsætter en række standarder for kvaliteten, som alle daginstitutioner skal efterleve.

På den strukturelle kvalitetsdimension reguleres kvaliteten ikke kun gennem dagtilbudsloven, men også ved overenskomst (Børneringen & BUPL 2015) og godkendelseskriterier for private daginstitutioner (Kommune 2 2016). Tilsammen udgør disse en ramme, der regulerer forhold som normering, løn, andel af uddannet personale, mv. Dette kan være årsagen til, at flere aktører på daginstitutionsområdet tidligere har påpeget, at der ikke er økonomiske fordele ved privat drift, da der ikke kan spares på disse serviceparametre (Udbudsrådet 2011, 51f). På den anden side fremhæver flere af de private aktører i rapporten, at private daginstitutioner har mindre tidsspild, da de ikke skal bruge tid på mødeaktiviteter udenfor daginstitution, som analysen også viste. Rapporten fremhæver også private daginstitutioners mulighed for at føre egen personalepolitik, hvilket ligeledes understøttes af analysen. Endelig må det også

pointeres, at private daginstitutioner ikke er forpligtet til at tegne overenskomst. 67,6 procent af landets private daginstitutioner er dækket af overenskomst ifølge BUPL (2017a). Private daginstitutioner har således større indflydelse på ansættelse, kan selv vælge efter- og videreuddannelseskurser og kan selv forhandle løn. Dette kan potentielt give bedre forudsætninger for at skabe proceskvalitet.

Alligevel viser analysen, at proceskvalitet i høj grad er en kvalitetsdimension, som også er reguleret. De pædagogiske læreplaner i dagtilbudsloven fastsætter en række læringstemaer, som skal indgå i det pædagogiske arbejde for alle daginstitutioner. Endvidere kan den enkelte kommune, som det fremgik af analysen, have egen vejledning og kan stille krav til indholdet af de pædagogiske læreplaner. Dog viser analysen, at de interviewede i de undersøgte cases oplever stor metodefrihed i arbejdstilrettelæggelsen. De pædagogiske læreplaner kan ikke diktere daginstitutionernes aktiviteter, men det skal fremgå hvilke pædagogiske metoder og aktiviteter, der iværksættes for at opnå de pædagogiske læreplaners læringsmål. Dette afspejles i analysen, hvor det fremgår, at de undersøgte cases anvender vidt forskellige metoder og aktiviteter til at opfylde læringsmålene. Analysen viser også, at der er større mulighed for forældreindflydelse i selvejende og private daginstitutioner. Dette kan styrke samarbejdet mellem forældre og medarbejdere, hvilket kan øge pædagogerens viden om det enkelte barn og føre til højere proceskvalitet.

At der stilles krav til læringsmål understreger, at den lovgivningsmæssige ramme også påvirker resultat-kvalitet på daginstitutionsområdet. De pædagogiske læreplaner indgår ligeledes som et centralt element heri, hvor det er lovbestemt, at børns læring skal tage udgangspunkt i sociale kompetencer, sproglig udvikling, naturen og naturfænomener mv.³⁷. I forlængelse af disse krav viser analysen, at de kommunale rammevilkår kan påvirke ved at have særlige indsatsområder/læringsmål. Endvidere er børns skoleparathed også reguleret, hvor alle daginstitutioner er forpligtet til at gennemføre en række procedurer fastsat af den enkelte kommune som en del af den samlede vurdering af barnets skoleparathed. Samtidig viser analysen, at den enkelte daginstitution i høj grad selv kan lægge vægt på hvilke kompetencer, som der gør børn mest skoleparate.

De lovgivningsmæssige rammer regulerer således alle tre kvalitetsdimensioner. Rammevilkårene giver dog samtidig på visse områder mulighed for daginstitutionerne at

³⁷ Jf. dagtilbudslovens § 8, stk. 2.

differentiere sig. Det er imidlertid kun ift. ansættelse, løn, arbejdstilrettelæggelse og forældresamarbejde, hvor ejerskabsformen har betydning for kvaliteten. Meget tyder derfor på, at den tilstrækkelige markedsstruktur endnu ikke er til stede, hvilket behandles i det følgende afsnit.

6.2 Er daginstitutionsområdet egentlig et kvasimarked?

For at muliggøre konkurrence skal der være en række forudsætninger til stede. Som det fremgår af analysen, er der på visse punkter på daginstitutionsområdet en høj grad af konkurrence, mens det i andre henseender er begrænset. Følgende diskuterer i hvilken udstrækning daginstitutionsområdet kan karakteriseres som et kvasimarked, Det diskuteres også, i hvilken udstrækning forbrugerrollen har vundet indpas.

6.2.1 De teoretiske forudsætninger på daginstitutionsområdet

På et kvasimarked skal der for det første være mange leverandører på markedet, eller det skal som minimum være nemt at etablere sig til relativt lave omkostninger. Selvom der er etableringsret for offentlige og private daginstitutioner, kan det alligevel være udfordrende at etablere sig. Det kan således være vanskeligt for nye daginstitutioner at finde tilstrækkelige lokaler, hvilket særligt er en udfordring i de store byer, hvor der er begrænset plads. For at oprette en ny daginstitution kan det derfor være nødvendigt at bygge nye lokaler. Med andre ord kan der for nye daginstitutioner være høje indgangsomkostninger for at etablere sig på markedet. Dette er formentlig årsagen til, at aftaleparterne bag den kommende ændring af dagtilbudsloven lægger op til, at det skal være muligt for kommunerne at yde et højere bygningstilskud til private daginstitutioner (Børne- og Socialministeriet 2017a, 6). Desuden kan der for private daginstitutioner i henhold til dagtilbudslovens regler stilles krav om både driftsgaranti og depositum i forbindelse med godkendelsen³⁸. Dette har tidligere været anført som en barriere for konkurrence (Udbudsrådet 2011, 58f). I den kommende ændring af dagtilbudsloven lægges der op til, at der skal være et loft over den driftsgaranti, som kommunerne kan kræve (Børne- og Socialministeriet 2017a, 6).

Kvasimarkedsteoriens anden forudsætning om muligheden for leverandører at gå konkurs er i begrænset omfang opfyldt. Det er således kun muligt for private daginstitutioner at gå konkurs, men dog kan selvejende daginstitutioner blive opsagt af kommunen. Flere interesseorganisationer på daginstitutionsområdet har tidligere

³⁸ Beskrevet i kapitel 4 om rammevilkår.

kritiseret, at denne kompetence kan anvendes som en trussel mod de selvejende daginstitutioner (Daginstitutionernes Lands-Organisation m.fl. 2007, 17).

Den tredje forudsætning, at prisen skal afspejle udbud og efterspørgsel, er ligeledes begrænset opfyldt, hvilket hænger sammen med, at konkurrenceudsættelsen på daginstitutionsområdet sker gennem frit valg, hvor prisen primært fastsættes af det offentlige (Udbudsrådet 2011, 25f). Betalingsvillighed og betalingsevne har dermed næsten ingen betydning. Da det tillige er vanskeligt for nye daginstitutioner at etablere sig jf. ovenstående, er brugeren oftest nødsaget til at skrive sit barn op på en venteliste (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen 2011, 89). Daginstitutionsområdet kan derfor siges at være et marked, hvor udbuddet sjældent følger efterspørgslen. Aftaleparterne bag den kommende ændring af dagtilbudsloven forsøger at adressere denne udfordring ved bl.a. at gøre det muligt at blive stående på ventelisten til den ønskede daginstitution uanset optagelse via garantiplads (Børne- og Socialministeriet 2017a, 4).

På et kvasimarked skal der også være tilstrækkelig og korrekt information. En undersøgelse fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2011, 91) viser, at brugerne i højere grad gør sig overvejelser om deres behov og søger i stigende grad information om de forskellige tilbud. Derimod oplever brugerne, at det er vanskeligt at vælge en anden leverandør. Undersøgelsen fremhæver, at dette kan skyldes den udprægede brug af ventelister. Derudover viser analysen, at flere af de kvantificerbare kvalitetsparametre såsom normering, sygefravær mv. ikke er offentlig tilgængeligt i de undersøgte cases. Dette indikerer, at der er mangelfuld information om daginstitutionernes kvalitet. Aftaleparterne bag den kommende ændring af dagtilbudsloven vil styrke gennemsigtigheden på markedet ved at oprette en informationsportal, hvor brugere kan sammenligne de forskellige tilbud i kommunen (Børne- og Socialministeriet 2017a, 5).

Det femte kriterie om begrænset transaktionsomkostninger er ligeledes i begrænset omfang opfyldt, hvilket skyldes tre forhold. For det første viser analysen, at der kan være forskel i godkendelseskrav på tværs af kommunerne. For det andet kan der være omkostninger forbundet med profilering af den enkelte daginstitutioners aktiviteter (Greve 2016, 106). Dette fremhæves dog ikke som omkostningsfyldt fra de interviewede i den empiriske analyse (OL, 2:52; OM del 1, 2:12; SL del 1, 5:22; SM, 2:20; PL, 3:20; PM, 3:35). Det tredje og sidste punkt omhandler transaktionsomkostninger forbundet med tilsyn. En rapport fra Danmarks Evalueringsinstitut (2015) konkluderer, at færre end

hver femte kommune har et fuldt ud systematisk tilsyn, og at tilsynet med private daginstitutioner generelt er mindre systematisk, mindre udviklingsorienteret og mindre uvildigt. Private daginstitutioner får derudover hyppigere både anmeldte og uanmeldte tilsyn, hvilket også er tilfældet i den undersøgte, private daginstitution (PM, 10:08).

Endelig er kvasimarkedsteorien forudsætning om en balanceret motivationsstruktur kun delvist opfyldt, da det kun er de private daginstitutioner, der kan udtrække profit jf. kapitel 4. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at offentlige og selvejende daginstitutioner ikke reagerer på markedsincitament, hvilket følgende citat fra den offentlige leder i caseundersøgelsen illustrerer:

”Jeg kan lide, at konkurrencen tvinger os til at være meget tydelige i, hvad det er, vi kan tilbyde, og hvad vi ikke kan tilbyde. Det gør det også nemmere for forældrene at vælge” (OL, 2:12).

Ovenstående indikerer, at daginstitutionsområdet på nuværende tidspunkt stadig er et stykke fra at være et kvasimarked, hvilket kan være en medvirkende forklaring på den begrænsede forskel i kvaliteten i de undersøgte cases.

6.2.2 Exit, voice eller loyalty?

De interviewedes udtalelser indikerer, at forbrugerrollen er ved at vinde indpas (OL, 3:50; OM del 1, 1:35; OF, 1:52; SL del 1, 8:01; SM, 5:13; SF, 6:50; PL, 05:12; PM, 4:55; PF, 11:35). Eksempelvis udtaler lederen af den selvejende daginstitution:

”Forældre er blevet meget opsøgende og minutiose efter information omkring daginstitutionerne [...] Det er helt tydeligt, at der er en særlig bevidsthed hos forældre i dag [...] Det var der måske også før, men slet ikke i den grad, som det er i dag” (SL del 1, 8:01).

Ledere og medarbejdere i de undersøgte cases forklarer, at forældrene typisk får deres information fra børnehavernes hjemmesider (OL, 5:13, OM del 1, 4:30; SL del 1, 8:01; SM, 5:13, PM, 4:55). Forældrene får ifølge de interviewede også en del informationer gennem andre forældre (OL, 2:52; SF, 06:50; PM, 4:55). De interviewede i den selvejende daginstitution påpeger, at forældre også er blevet mere kritiske (SL del 1, 8:01; SM, 5:13; SF 06:50). Endelig fremhæves det også, at forældre besøger flere

børnehaver inden, at de træffer deres endelige valg af daginstitution (SL del 1, 7:19; SF, 6:50). Forældrene i de undersøgte case begrundet deres valg af daginstitution ud fra følgende forhold (OF, 00:40; SF, 1:03; PF, 1:37):

- Særlig profil
- Atmosfære
- Lille institution
- Godt ry
- Kendte andre forældre der havde indskrevet deres barn

Herudover fremhæver forældrene, at de enten selv eller andre forældre er villige til at bruge meget transporttid i valget af daginstitution (OF, 00:40; SF, 9:36; PF, 11:35).

Selvom ovenstående indikerer, at forældre er begyndt at tage forbrugerrollen til sig, er der i interviewene i de undersøgte cases samtidig også tegn på, at forældre endnu ikke har taget rollen på sig, når det handler om at skifte udbyder (OL, 6:40; OM del 1, 6:12; OF, 4:19; SM, 6:46; SF, 05:55; PL, 7:15; PM, 7:19; PF, 13:58). Med andre ord er forældre endnu ikke villige til at bruge deres mulighed for *exit*. De interviewede fremhæver muligheden for *voice* frem for *exit* ved direkte at gå til ledelsen, hvis der opstår større problemer. Lederne af den selvejende og private daginstitution understreger også muligheden for at bruge bestyrelsen (SL del 2, 00:19; PL, 07:15).

Den begrænsede anvendelse af *exit* kan være en konsekvens af et begrænset udbud som beskrevet i ovenstående, hvilket også fremhæves af formanden for forældrebestyrelsen i den offentlige daginstitution (OF, 4:19). Har daginstitutionen tilmed en særlig profil, er man ifølge forældrerepræsentanten villig til at gå langt for at løse evt. konflikter. Der er således begrænset mulighed for *exit*, hvilket især gør sig gældende, hvis man som bruger ønsker en bestemt profil. Manglen på *exit* kan også være et udtryk for *loyalty*.

Eksempelvis er den private daginstitution oprettet af en forældregruppe som en protest mod kommunens indførelse af områdeledelse (PL, 9:02; PM, 14:52; PF, 3:38).

Spørgsmålet er, om loyaliteten kan fastholdes på længere sigt, som der har været problemer med i andre daginstitutioner (Andersen og Gundelach 2013, 22).

Meget tyder således på, at selvom daginstitutionsområdet endnu ikke er et kvasimarked, er forbrugerrollen ved at vinde indpas hos forældrene. Skal forældre være mere villige til

at bruge exit, vil det formentlig kræve, at det bliver lettere for nye daginstitutioner at etablere sig på markedet.

6.3 Har ejerskabsformen overhovedet betydning?

Analysen viste, at forældre i selvejende og private daginstitutioner har større mulighed for voice, da der er kortere afstand mellem forældre og ledelse. Dette kan være årsagen til, at flere af de interviewede fremhæver bestyrelsen som et af de væsentligste forskelle ift. offentlige daginstitutioner (SL del 2, 8:07; SM, 9:27; SF, 10:08; PL, 11:40). Lederen af den selvejende daginstitution understreger det ved følgende:

”Jeg tror, hvis man skærer helt ned, så er det nok det (bestyrelsen, red.)” (SL del 2, 10:35).

Bestyrelser i selvejende og offentlige daginstitutioner har dog også betydning for andre forhold, som ikke direkte er relateret til kvalitet. Lederen af den selvejende daginstitution fremhæver, at bestyrelsen selv kan vælge, hvorvidt daginstitutionen vil gøre brug af kommunens efteruddannelsesstilbud og administration (SL del 2, 8:07). Selvejende daginstitutioner kan således vælge, om de selv vil stå for administration og kurser til medarbejdere. Har forældre flertal i bestyrelser med selvejende eller privat ejerskabsform, har de også mulighed for at have indflydelse på daginstitutionens værdier eller ændre daginstitutionens pædagogiske profil (SL del 2, 5:36). Lederen af den private daginstitution fremhæver også bestyrelsens mulighed for at bestemme antallet af børn i daginstitutionen, hvor de i perioder kan have færre børn, hvis de ønsker dette (PL, 11:40). For selvejende daginstitutioner afhænger dette af, hvorvidt de har fået tildelt kompetencen fra kommunalbestyrelsen³⁹.

Den større mulighed for voice i bestyrelser i selvejende og private daginstitutioner er formentlig årsagen til, at flere de interviewede fremhæver områdeledelse som et væsentligt forhold (OF, 9:00; SL del 3, 3:13; SF, 14:02, PL, 9:02; PM, 14:52). Områdeledelse medfører, at den enkelte daginstitution ikke længere har sin egen bestyrelse, men er en del af en fællesbestyrelse sammen med en række andre daginstitutioner (Kudahl 2015). Områdeledelse var ifølge de interviewede i den private daginstitution netop årsagen til, at daginstitutionen lukkede og genopstod som privat (PL, 9:02; PM, 14:52). Områdeledelse kan med andre ord føre til mindre grad af voice og

³⁹ Jf. dagtilbudslovens § 26, stk. 2

lukninger af daginstitutioner. Da muligheden for exit er begrænset på daginstitutionsområdet, er områdeledelse især en udfordring for de brugere, der ikke ønsker denne form for ledelsesstruktur. Områdeledelse kan også tænke at påvirke brugernes loyalty grundet den mindre forældreindflydelse.

Hvad angår økonomiske forhold har selvejende og private daginstitutioner mulighed for at bruge midler fra støtteforeninger til at investere i de fysiske rammer, som det blev beskrevet i analysen. Støtteforeninger giver dog også selvejende og private daginstitutioner andre investeringsmuligheder (PD 2018; SD 2017; SL del 1, 3:05; PL, 14:55). Eksempelvis fremhæver lederen af den private daginstitution, at de har brugt midler fra deres støtteforening til at investere i en ladcykel og i en minibus. Midlerne kan også bruges til diverse udflugter, indkøb af legetøj, udklædning mv.

Støtteforeninger er dog ikke det eneste, der har betydning. De interviewede i den offentlige daginstitution fremhæver udfordringen ved at være underlagt kommunens indkøbsaftaler (OL, 11:15; OM, 9:55). Medarbejderrepræsentanten nævner som eksempel, at da de skulle have lagt nyt gulv, kunne de selv forhandle en bedre pris end kommunens indkøbsaftale. Alligevel var daginstitutionen nødsaget til at gøre brug af indkøbsaftalen, hvilket førte til en højere pris. Indkøbsaftalerne fremhæves også som et forhold hos lederen af den selvejende daginstitution (SL del 2, 4:06). Lederen mener dog, at indkøbsaftalerne er en fordel.

De interviewede i den offentlige daginstitution fremhæver også de private daginstitutioners mulighed for at bruge sponsorater (OL, 11:15; OM, 32:57). Ifølge en artikel fra fagbladet Børn & Unge har hver tredje daginstitution søgt eller overvejet at søge sponsorater (Prytz 2016). Ved at bruge sponsorater kan private daginstitutioner få yderligere midler til f.eks. at renovere legepladsen, tage på udflugter mv. Offentlige og selvejende daginstitutioner har også mulighed for at bruge sponsorater, såfremt kommunens retningslinjer tillader det (Ritzau 2016). Ingen af de interviewede fra den private eller selvejende daginstitution fremhæver imidlertid selv denne mulighed.

Ovenstående viser dermed, at ejerskabsformen kan have betydning på en række områder, der omhandler forskelle i forældrenes mulighed for *exit*, *voice* og *loyalty* og forskelle i at tilegne sig yderligere økonomiske midler.

6.4 Udfordringer ved at måle kvalitet på daginstitutionsområdet

Sammenlignet med de tekniske områder er det vanskeligere at måle kvalitet på velfærdsområderne (Malley 2010; Petersen m.fl. 2014, 8; Petersen og Hjelmar 2014, 12). Dette skyldes, at opgaverne generelt er mere komplekse, og at det kan være vanskeligt at definere og måle slutproduktet. Daginstitutionsområdet er ingen undtagelse. Kvalitet på daginstitutionsområdet kan hverken defineres eller måles endegyldigt, men er et multidimensionelt fænomen, der involverer mange forhold, som kan betragtes ud fra forskellige synsvinkler (Kragh-Müller 2013; Næsby 2012; Pianta m.fl. 2009, 66; Rentzou 2012, 1345). Kvalitet afhænger bl.a. af nationale læreplaner, kulturelle forhold, interesser, værdier mv. (Nielsen m.fl. 2013, 39). Hvad der betragtes som kvalitet i Storbritannien og USA, er derfor ikke nødvendigvis det samme som i Danmark (Nielsen m.fl. 2013, 85). Dette kommer til udtryk i analysen, hvor flere af de interviewede understreger, at de ikke driver børnehaven som en førskole. Ud fra en amerikansk eller britisk synsvinkel har den danske måde at drive daginstitution på for lidt fokus på læring (Kragh-Müller 2013, 217). Endelig kan den enkelte daginstitution have forskellige opfattelser af hvilke tiltag, der fører til den højeste kvalitet (ibid., 96). Kvalitet på daginstitutionsområdet er med andre ord ikke et objektivi fænomen, men er et subjektivt, kontekstuel og værdiladet begreb (Næsby 2012, 38; Nielsen m.fl. 2013, 39; Rentzou 2012, 1335).

Udfordringen ved at måle kvalitet på daginstitutionsområdet har også vist sig i den empiriske analyse. F.eks. er det ikke muligt at vurdere resultat-kvalitet alene ud fra kvalitative interviews. Det vil kræve yderligere empiri eller andre måleinstrumenter (observationer, standardiserede skalaer mv.) for at afdække kvalitetsdimensionen (Boo m.fl. 2016, 28). De nærmere begrænsninger og løsninger ved at måle kvalitet på daginstitutionsområdet diskuteres videre i specialets perspektivering.

7. Konklusion og perspektivering

I det sidste kapitel præsenteres specialets konklusion og perspektivering.

Perspektiveringen er delt op i en teoretisk og empirisk perspektivering, hvor styrker og begrænsninger ved undersøgelsesdesignet diskuteres, og hvordan analysens resultater kan danne grundlag for fremtidige undersøgelser.

7.1 Konklusion

Litteraturen viser, at der er begrænset viden om kvalitetsforskelle mellem offentlige, selvejende og private daginstitutioner i Danmark. Specialet har derfor haft til formål at undersøge, hvilken indflydelse ejerskabsformen har på muligheden for at skabe kvalitet på daginstitutionsområdet. Dette er undersøgt med udgangspunkt i et komparativt casestudie af tre daginstitutioner med forskellige ejerskabsformer hovedsageligt baseret på kvalitative interviews. Empirien er analyseret ud fra en deduktiv analysestrategi, hvor kvasimarkedsteorien og litteratur om kvalitet på daginstitutionsområdet har fungeret som konceptuel ramme.

7.1.1 Første spørgsmål i problemformuleringen

Rammevilkårene for at drive daginstitution i Danmark afhænger af hvilken ejerskabsform, som daginstitutionen har. Dog er alle daginstitutioner forpligtet til at leve op til formålsbestemmelserne i dagtilbudsloven, udarbejde pædagogiske læreplaner og tilbyde sprogstimulering og sprogvurderinger af 3-årige børn. Det er imidlertid kun ved disse forhold, hvor rammevilkårene er ens.

Hvad angår de styringsmæssige rammer kan offentlige og private daginstitutioner frit etablere sig, mens selvejende daginstitutioner skal indgå en driftsaftale med kommunen. Private daginstitutioner skal dog leve op til kommunens godkendelseskriterier og kan påkræves en driftsgaranti. Der er også forskelle ift. anvisning, hvor offentlige og selvejende daginstitutioner bliver anvist fra kommunen, mens private daginstitutioner selv skal stå for dette. Forskellen ses også ift. bestyrelsessammensætningen, hvor bestyrelser i selvejende og private daginstitutioner kan sammensættes med et forældreflertal, der har ansvar for både drift og ansættelse. I offentlige daginstitutioner har forældre kun indstillingsret ift. ansættelse og har ikke mulighed for at få indflydelse på driften. Endelig er der også forskel ift. tilsyn, hvor tilsynet i private daginstitutioner ikke omfatter økonomi og rentabilitet, mens tilsynet i selvejende daginstitutioner afhænger af driftsaftalen med kommunen. For offentlige daginstitutioner vedrører tilsynet alle forhold.

Ejerskabsformen har også indflydelse på de økonomiske rammevilkår. Således indgår offentlige daginstitutioner som en del af kommunens budget og regnskab, mens private daginstitutioner ikke gør det. For selvejende daginstitutioner afhænger det af driftsaftalen med kommunen. Tilskud til daginstitutioner er grundlæggende ens, hvor driftstilskud fastsættes som et tilskud pr. barn. Selvejende og private daginstitutioner har også mulighed for at få tilskud til administration, mens kun private daginstitutioner kan få et bygningstilskud. Den største forskel i de økonomiske rammevilkår ses ift. forældrebetaling og profit, hvor offentlige og selvejende daginstitutioner har et loft over forældrebetalingen, mens det ikke er tilfældet for private daginstitutioner. Det er også kun private daginstitutioner, som har mulighed for at udtage profit.

7.1.2 Andet spørgsmål i problemformuleringen

Rammevilkårene for offentlige, selvejende og private daginstitutioner har kun begrænset indflydelse på kvaliteten i de undersøgte cases. Således viser analysen, at rammevilkårene har størst indflydelse på strukturel kvalitet, mens det kun har begrænset indflydelse på proceskvalitet. Ift. resultat kvalitet kan det ikke understøttes, at ejerskabsformen har betydning for dette.

Hvad angår strukturel kvalitet indikerer analysen, at ejerskabsformen har betydning ift. medarbejderkompetencer, fysiske rammer og medarbejderstabilitet. Den private daginstitution kan selv vælge efter- og videreuddannelses kurser, har mulighed for at forhandle om prisen af disse og har større selvbestemmelse over ansættelse.

Ejerskabsformen som privat gør det også muligt for den private daginstitution at bruge økonomiske midler fra sin støtteforening til at investere i de fysiske rammer. Dette er også muligt for den selvejende daginstitution. Ejerskabsformen kan have betydning for medarbejderstabiliteten, da kommunale sparerunder kan påbyde offentlige og selvejende daginstitutioner at fyre medarbejdere.

Ift. proceskvalitet har ejerskabsformen indflydelse på dokumentation og møder udenfor daginstitutionen samt for forældresamarbejdet. Den private daginstitution skal således bruge væsentligt mindre tid på at dokumentere og er ikke forpligtet til at holde møder med den kommunale forvaltning. Ift. forældresamarbejde indikerer analysen, at rammevilkårene, som giver mulighed for større forældreindflydelse i selvejende og private daginstitutioner, styrker forældresamarbejdet i daginstitutioner med disse ejerskabsformer. Det kan ikke understøttes i analysen, at ejerskabsformen har betydning for resultat kvalitet.

Den begrænsede forskel i kvaliteten i de undersøgte cases kan skyldes, at de tilstrækkelige forudsætninger for konkurrence endnu ikke er til stede.

Daginstitutionsområdet er således på nuværende tidspunkt et stærkt reguleret marked, hvor kvaliteten fastlægges på en række områder, og hvor udbud og efterspørgsel kun har begrænset betydning. Forbrugerrollen skal også vinde indpas hos forældrene, hvilket specialets empiri indikerer kun er sket i nogen omfang.

7.2 Empirisk perspektivering

Specialets havde til formål at få en dybere indsigt i kvalitetsforskelle mellem offentlige, selvejende og private daginstitutioner. Til dette har den kvalitative metode vist sig velegnet, hvor flere af daginstitutionernes muligheder og begrænsninger er blevet afdækket i dybden. Metoden har dog også haft sine begrænsninger.

Det var forventningen, at de kvalitative interviews kunne suppleres af data, der nærmere beskrev de undersøgte cases forskellige aspekter af kvalitet. Det var også forventningen, at de undersøgte cases lå inde med regnskaber, der enten kunne underbygge eller supplere de interviewedes udsagn om økonomiske forhold. Specialets reliabilitet har således været minimeret af den manglende empiri, der har været til rådighed. Fremtidige kvalitative undersøgelser kan derfor styrkes, hvis disse former for empiri er tilgængelig. Specialets reliabilitet kunne også være styrket gennem et observationsstudie af kvaliteten i de undersøgte cases. Observationer er dog tidskrævende og kræver øvelse over længere tid før, at den tilstrækkelige reliabilitet kan opnås (Boo m.fl. 2016, 27f). Disse forudsætninger for at anvende metoden har ikke været mulige at opnå inden for specialets tidsfrist. Fremtidige kvalitative undersøgelser kan således styrkes ved brug af denne metode. Observationerne kan evt. analyseres ved brug af standardiserede skaler til måling af kvalitet (Boo m.fl. 2016, 29ff; Nielsen og Christoffersen 2009, 19).

Kvantitative metoder kan også danne grundlag for fremtidige studier. Empirien for flere af de kvantificerbare kvalitetsparametre var som anført ikke tilgængelig. Spørgeskemaer til indsamling af denne type empiri kan derfor være velegnet i fremtidige studier, hvor der især mangler viden om kvaliteten af selvejende daginstitutioner. Metoden kan også anvendes til at sammenligne kvaliteten på tværs af lande, hvor der dog skal tages højde for, at kvalitet på daginstitutionsområdet er et udpræget kontekstuel fænomen (Kragh-Müller 2013, 89f). Spørgeskemaundersøgelserne kan endvidere danne grundlag for regressionsanalyse, hvor flere af litteraturens antagelser om sammenhænge mellem de

tre kvalitetsdimensioner kan testes. Endelig kan fremtidige kvantitative studier også gøre brug af registerdata på individniveau, hvor individer følges gennem en længere tidsperiode, som det eksempelvis ses i undersøgelsen fra Bauchmüller m.fl. (2014). Ovenstående forslag til fremtidige undersøgelser kan evt. kombineres ved Mixed Methods, hvor en kvalitativ undersøgelse ved brug af metoder som interviews og observationer kan danne udgangspunkt for et senere kvantitativ studie (Jæger 2016).

7.3 Teoretisk perspektivering

Den empiriske analyse blev analyseret ved en deduktiv analysestrategi ud fra kvasimarkedsteorien og litteraturen om kvalitet på daginstitutionsområdet. Denne teoretiske ramme har haft sin styrke ved, at det har skabt en begrebsmæssig struktur i analysen, hvor forskellige forhold omkring marked og kvalitet er blevet identificeret i den anvendte empiri. Ved at analysere empirien ud fra bestemte analytiske ledetråde betyder det samtidig også, at der er forhold i empirien, som ikke bliver afdækket. Teori kan med andre ord betragtes som en lommelygte til at oplyse dele af virkeligheden (L. B. Andersen og Bureau 2007, 260). Fremtidige undersøgelser om kvalitet i daginstitutioner kan således analyseres ud fra en anden teoretisk ramme, der kan give nye vinkler på fænomenet.

Fremtidige undersøgelser af kvalitet på daginstitutionsområdet kan eksempelvis tage større udgangspunkt i de markedsmæssige strukturer, der skal være til stede for at skabe konkurrence. Til sådan et formål kan neoklassisk økonomisk teori danne grundlag for analysen (Ferguson 2008). Markedsincitamentet på individniveau kan også være udgangspunktet for en undersøgelse, hvilket eksempelvis kan analyseres ud fra public choice teori (Walsh 1995, 17). Sådanne studier kan f.eks. gå i dybden med, i hvilket omfang brugere på daginstitutionsområdet reagerer på markedsincitamentet.

Fremtidige studier kan også have mere fokus på selve kvaliteten. Hvor dette speciale primært har haft fokus på de samfundsmæssige betingelser for kvalitet, kan et alternativt teoretisk udgangspunkt være institutionskultur, hvor forhold som kulturelle sædvaner, børnesyn, holdninger og værdier danner grundlag for analysen af kvaliteten (Kragh-Müller 2013, 211). Kvaliteten kan også analyseres ud fra den pædagogiske praksis, hvor professionsteori (Gravesen 2015) og pædagogisk tilgang (Samuelsson m.fl. 2006) kan fungere som teoretisk ramme for fremtidige undersøgelser.

8. Litteraturliste

- Abbate-Vaughn, Jorgelina, Patricia C. Paugh, og Anne Douglass. 2011. "Sound Bites Won't Prepare the Next Generation: Early Childhood Teacher Education Policy Public-Private Divide in Massachusetts". *Educational Policy* 25(1): 215–39.
- Ackerman, Debra. 2006. "The Costs of Being a Child Care Teacher". *Educational Policy* 20(1): 85–112.
- Andersen, John, og Søren Gundelach. 2013. *Private og kommunale daginstitutioner på Bornholm*.
- Andersen, Lotte Bøgh, og Viola Bureau. 2007. "Komparativ forskning i statskundskaben". *Politica* 39(3): 256–74.
- Bauchmüller, Robert, Mette Gørtz, og Astrid Würtz. 2014. "Early Childhood Research Quarterly Long-run benefits from universal high-quality preschooling". *Early Childhood Research Quarterly* 29(4): 457–70.
- Bertelsen, Tilde Marie, og Tine Rostgaard. 2013. "Marketisation in eldercare in Denmark: free choice and the quest for quality and efficiency". I *Marketisation in Nordic eldercare: a research report on legislation, oversight, extent and consequences*, , 127–62.
- Blöchliger, Hansjörg. 2008. "Market Mechanisms in Public Service Provision". *OECD Economics Department Working Papers* (626).
- Blom-Hansen, Jens. 2003. "Is Private Delivery of Public Services Really Cheaper? Evidence from Public Road Maintenance in Denmark". *Public Choice* 115(3/4): 419–38.
- Blomqvist, Paula. 2004. "The choice revolution: Privatization of Swedish welfare services in the 1990s". *Social Policy and Administration* 38(2): 139–55.
- Boo, Florencia López, Maria Caridad Araujo, og Romina Tomé. 2016. *How Is Child Care Quality Measured?: A toolkit*.
- Booth, Andrew, Anthea Sutton, og Diana Papaioannou. 2016. *Systematic approaches to a successful literature review*. Second edi. London: Sage.
- Børne- og Socialministeriet. 2015. "Vejledning om dagtilbud mv." *VEJ nr 9109 af 27/02/2015*.
- . 2016. "Bekendtgørelse af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven)". *LBK nr 748 af 20/06/2016*.
- . 2017a. "Aftale mellem regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Konservative) og Dansk Folkeparti, Socialdemokratiet og Radikale Venstre om 'Stærke dagtilbud – alle børn skal med i fællesskabet'". : 1–17.

- . 2017b. “Bekendtgørelse om dagtilbud”. *BEK nr 551 af 11/05/2017*.
- Børneringen & BUPL. 2015. “OK15-18”.
- Boyne, George A. 2003. *Evaluating public management reforms : principles and practice*. Buckingham: Open University Press.
- Brennan, Deborah, Bettina Cass, Susan Himmelweit, og Marta Szebehely. 2012. “The Marketisation of Care: Rationales and Consequences in Nordic and Liberal Care Regimes”. *Journal of European Social Policy* 22(4): 377–391.
- Brinkmann, Svend. 2014. “Interview”. I *Encyclopedia of Critical Psychology*, red. Thomas Teo. New York, NY: Springer, 1008–9.
- Brudney, Jeffrey L., Sergio Fernandez, Jay Eungha Ryu, og Deil S. Wright. 2005. “Exploring and explaining contracting out: Patterns among the American States”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(3): 393–419.
- BUPL. 2017a. “Flere private daginstitutioner og skoler skal have overenskomst”. 1. Marts. <https://bupl.dk/nyhed/flere-private-daginstitutioner-og-skoler-skal-have-overenskomst/> (23. februar 2018).
- . 2017b. “Kommune 1”. 27. april.
- Bureau 2000. 2015. *Notat om udviklingen i daginstitutionernes bemanding siden 1986*.
- Christensen, Jørgen Grønnegård. 2003. *Velfærdsstatens Institutioner*. Aarhus N: Aarhus Universitetsforlag.
- Christoffersen, Henrik, Martin Paldam, og Allan H. Würtz. 2007. “Public versus private production and economies of scale”. *Public Choice* 130(3–4): 311–28.
- Christoffersen, Mogens Nygaard, Anna-Katharina Højen-Sørensen, og Laura Laugesen. 2014. SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 14:23 *Daginstitutionens betydning for børns udvikling*.
- Clark, Alexander M. 1998. “The qualitative-quantitative debate: Moving from positivism and confrontation to post-positivism and reconciliation”. *Journal of Advanced Nursing* 27(6): 1242–49.
- Cleveland, Gordon, og Michael Krashinsky. 2009. “The Nonprofit Advantage: Producing Quality in Thick and Thin Child Care Markets”. *Journal of Policy Analysis and Management* 28(3): 449–62.
- Coley, Rebekah Levine, Elizabeth Votruba-Drzal, Melissa Collins, og Kyle De Meo Cook. 2016. “Comparing public, private, and informal preschool programs in a national sample of low-income children”. *Early Childhood Research Quarterly* 36: 91–105.
- Daginstitutionernes Lands-Organisation, Frie Børnehaver og Fritidshjem, og Menighedernes Daginstitutioner. 2007. “Konkurrencevilkår for selvejende

- daginstitutioner i et kommunalt domineret marked”.
- Dalsgaard, Camilla, og Anne Line Tenney Jordan. 2016. *Kora Udvikling i personaleforbrug i daginstitutionerne. Normeringer og pædagogandele i kommunerne 2010-2014*.
- Dalsgaard, Camilla, Katrine Nøhr, og Line Tenney. 2014. *Kora Personale og børn i kommunernes dagtilbud*.
- Danmarks Evalueringsinstitut. 2012. *Læreplaner i praksis: Daginstitutionernes arbejde med pædagogiske læreplaner*.
- . 2015. *Pædagogisk tilsyn: Evaluering af kommunernes tilsyn med daginstitutioner*.
- . 2017. *Kvalitet i dagtilbud: Pointer fra forskning*.
- Danmarks Statistik. 2015. “Statistikdokumentation for Børnepasning 2016”.
- . 2016. “Statistikdokumentation for Nøgletal for kommuneregnskaber 2016”.
- . 2018. “Normeringer i institutioner og dagpleje efter område og pasningskategori”. <http://www.statistikbanken.dk/boern3> (13. februar 2018).
- Dansk Erhverv. 2015. “Notat: Konkurrenceudsættelse stagnerer i landets kommuner”. http://redigering.danskerhverv.dk/Nyheder/Documents/2016_07_IKU_notat.pdf.
- Den Danske Ordbog. “kvasi”. <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=kvasi-&tab=for> (14. september 2017).
- Domberger, Simon, og Paul Jensen. 1997. “Contracting Out By the Public Sector: Theory, Evidence, Prospects”. *Oxford Review of Economic Policy* 13(4): 67–78.
- Dyssegaard, Camilla Brørup, Jesper de Hemmer Egeberg, og Kasper Steenberg. 2013. *Skoleparathed: Systematisk forskningskortlægning*.
- Early, Diane M. m.fl. 2006. “Are teachers’ education, major, and credentials related to classroom quality and children’s academic gains in pre-kindergarten?” *Early Childhood Research Quarterly* 21(2): 174–95.
- EffektDoku. 2018a. “Dokumentation af effekter ved konkurrenceudsættelse”. <https://typo3.ruc.dk/effektdoku/> (1. marts 2018).
- . 2018b. “Tids- og aktivitetsplan”. <https://typo3.ruc.dk/institutter/ise/forskning/store-projekter/effektdoku/tids-og-aktivitetsplan/> (1. marts 2018).
- Epstein, Ann S. 1999. “Pathways to quality in head start, public school, and private nonprofit early childhood programs”. *Journal of Research in Childhood Education* 13(2): 101–19.
- Erhvervsministeriet. 2017. “Regeringen vil have mere konkurrenceudsættelse af offentlige

- opgaver". 15. december. <https://em.dk/nyheder/2017/12-15-sok17> (21. marts 2018).
- Ferguson, C. E. 2008. *The Neoclassical Theory of Production and Distribution*. Cambridge University Press.
- Finansministeriet. 2005. *Udlicitering i krydsild*.
- Flyvbjerg, Bent. 2010. "Fem misforståelser om casestudiet". I *Kvalitative metoder: en grundbog*, red. Svend Brinkmann og Lene Tanggaard. København K: Hans Reitzel, 463–88.
- FOA. 2015. *Private dagtilbud: udvikling og status 2015*.
- Foged, Søren Kjær. 2015. "Årsager til konkurrenceudsættelse i danske kommuner, 2007-2013: fra generelle til sektorafhængige forklaringer". *Politica* (1): 24–45.
- Fuligni, Allison Sidle m.fl. 2012. "Activity settings and daily routines in preschool classrooms: Diverse experiences in early learning settings for low-income children". *Early Childhood Research Quarterly* 27(2): 198–209.
- Fuligni, Allison Sidle, Carollee Howes, Sandraluz Lara-Cinisomo, og Lynn Karoly. 2009. "Diverse pathways in early childhood professional development: An exploration of early educators in public preschools, private preschools, and family child care homes". *Early Education and Development* 20(3): 507–26.
- Gambaro, Ludovica, Kitty Stewart, og Jane Waldfogel. 2015. "A question of quality: Do children from disadvantaged backgrounds receive lower quality early childhood education and care?" *British Educational Research Journal* 41(4): 553–74.
- Gephart, R. P. 2004. "Qualitative Research and the Academy of Management Journal." *Academy of Management Journal* 47(4): 454–62.
- Gerring, John. 2004. "What is a Case Study and What is it Good for: American Political Science Review". *American Political Science Review* 98(2): 341–54.
- . 2008. "Case Selection for Case-study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques". *Oxford Handbook of Political Methodology*: 645–84.
- Ghazvini, Alisa S., og Christine A. Readdick. 1994. "Parent-caregiver communication and quality of care in diverse child care settings". *Early Childhood Research Quarterly* 9(2): 207–22.
- Gilje, Niels. 2012. "Positivism og kritisk rationalisme". I *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*, red. Søren Juul og Kirsten Bransholm Pederen. København K: Hans Reitzel, 23–65.
- Le Grand, Julian. 1991. "Quasi-Markets and Social Policy". *The Economic Journal* 101(408): 1256–67.
- Le Grand, Julian, og William Barlett. 1993a. "Introduction". I *Quasi-Markets and Social*

- Policy*, London: Macmillan Press, 1–12.
- . 1993b. “The Theory of Quasi-Markets”. I *Quasi-Markets and Social Policy*, London: Macmillan Press, 13–34.
- Gravesen, David Thore (red.). 2015. *Pædagogik: introduktion til pædagogens grundfaglighed*. Systime Profession.
- Gregersen, Johannes E. 2013. “Politik og økonomi på det eksterne kvasimarked”.
- Greve, Carsten. 2004. “Frit valg-politik i Danmark”. *Nordisk administrativt tidsskrift* 85(2): 106–15.
- . 2006. “Public management reform in Denmark”. *Public Management Review* 8(1): 161–69.
- . 2009. “Borgeren i centrum - men for hvad? Om frit valg af offentlige serviceydelser”. I *Offentlig ledelse: Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*, København Ø: Jurist- og Økonomforbundet, 179–89.
- Hansen, Morten Balle. 2010. “Marketization and economic performance: Competitive tendering in the social sector”. *Public Management Review* 12(2): 255–74.
- Hartman, Laura. 2011. *Konkurrencens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd?* Stockholm: SNS Förlag.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Reprint.-. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hjelmar, Ulf m.fl. 2016. “Kvalitet på offentlige og private plejecentre i Danmark”. (November).
- Hodge, Graeme A. 2000. *Privatization : an international review of performance*. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Hoggett, P. 1996. “New modes of control in the public service”. *Public Administration* 74(1): 9–32.
- Højlund, Holger. 2007. “Den frit vælgende ældre”. *Dansk sociologi* (1): 41–65.
- Hood, Christopher. 1991. “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration* 69(1): 3–19.
- Hyde, Kenneth F. 2000. “Recognising deductive processes in qualitative research”. *Qualitative Market Research: An International Journal* 3(2): 82–90.
- Ibsen, Christian Lyhne, Trine Pernille Larsen, Jørgen Steen Madsen, og Jesper Due. 2011. “Challenging Scandinavian employment relations: the effects of new public management reforms”. *The International Journal of Human Resource Management* 22(11): 2295–2310.
- IVA. 2017. “Informationsordbogen - grå litteratur”. 08.12.

- <http://www.informationsordbogen.dk/concept.php?cid=770> (5. marts 2018).
- Jæger, Birgit. 2016. "Mixed Methods". I *Metoder i samfundsvidenskaben*, red. Catharina Juul Kristensen og M. Azhar Hussain. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 301–16.
- Jensen, Bente, Peter Jensen, og Astrid Würtz. 2017. "Does professional development of preschool teachers improve children's socio-emotional outcomes?" *Labour Economics* 45(September 2016): 26–39.
- Jensen, Paul H., og Robin E. Stonecash. 2005. "Incentives and the Efficiency of Public Sector-outsourcing Contracts". *Journal of Economic Surveys* 19(5): 767–87.
- Jeon, Lieny, Cynthia K. Buettner, og Eunhye Hur. 2014. "Examining Pre-school Classroom Quality in a Statewide Quality Rating and Improvement System". *Child and Youth Care Forum* 43(4): 469–87.
- Jesson, Jill, Lydia Matheson, og Fiona M Lacey. 2011. *Doing your literature review : traditional and systematic techniques*. London: SAGE.
- Kagan, Sharon Lynn, og James W. Newton. 1989. "For-Profit and Nonprofit Child Care: Similarities and Differences". *Young Children* 45(1): 4–10.
- Kähkönen, Liisa. 2004. "Quasi-markets, competition and market failures in local government services". *Kommunal ekonomi och politik* 8(3): 31–47.
- . 2005. "Costs and Efficiency of Quasi-Markets in Practice". *Local Government Studies* 31(1): 85–97.
- Kettl, Donald F. 2000. *The Global Public Management Revolution*. Brookings Institution Press.
- . 2005. *The Global Public Management Revolution*. Second edi. Brookings Institution Press.
- Klitgaard, Michael Baggesen. 2007. "Do welfare state regimes determine public sector reforms? Choice reforms in American, Swedish and German Schools". *Scandinavian Political Studies* 30(4): 444–68.
- Kommune 1. 2008. "Godkendelseskriterier for oprettelse af private institutioner". (September).
- . 2014. "Arbejdsgrundlag for pædagogiske indsatser på dagtilbudsområdet i perioden 1. oktober 2014 til 1. august 2017".
- . 2015. "Trivselsvurdering 3-6 år". (August): 1–3.
- . 2018. "Udviklingsmodellen generelt". : 1–4.
- Kommune 2. 2016. "Godkendelseskriterier for privatinstitutioner i kommunen".
- Kommunernes Landsforening. 2015. "Kommunernes konkurrenceudsættelse stiger fortsat". 22. maj. <http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/Kommunernes->

- konkurrenceudsattelse-stiger-fortsat-id179095/ (28. maj 2017).
- . 2017. “KL’s IKU-værktøj opdateret med 2016-tal”. 24. maj.
<http://www.kl.dk/Okonomi-og-dokumentation/KLs-IKU-varktøjer-opdateret-med-2015-tal-id207925/> (28. maj 2017).
- Kommunernes Landsforening, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Finansministeriet, og Indenrigs- og Sundhedsministeriets. 2007. *Konkurrenceudsættelse på dagsordenen*. Albertslund: Schultz.
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. 2011. *Konkurrence- og Forbrugerredagørelse 2011*. København.
- Kragh-Müller, Grethe. 2013. *Kvalitet i daginstitutioner*. København: Hans Reitzel.
- Kudahl, Søren. 2015. “Områdeledelse kræver musketerånd og klare rammer”.
Kommunernes Landsforening. <http://www.kl.dk/ledelse/Omradeledelse-kraver-musketerand-og-klare-rammer-id177824/> (21. februar 2018).
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2009. *Interview: Introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Kbh.: Hans Reitzel.
- Lera, María-José, Charlie Owen, og Peter Moss. 1996. “Quality of educational settings for four-year-old children in England”. *European Early Childhood Education Research Journal* 4(2): 21–32.
- Loeb, Susanna (Stanford University) m.fl. 2004. “Child Care In Poor Communities: Early Learning Effects of Type, Quality, and Stability”. *Child Development* 75(1): 47–65.
- Love, John M m.fl. 2003. “Child Care Quality Matters: How Conclusions May Vary With Context”. *Child Development* 74(4): 1021–33.
- Lowery, D. 1998. “Consumer Sovereignty and Quasi-Market Failure”. *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(1998): 137–72.
- Lynggaard, Kennet. 2010. “Dokumentanalyse”. I *Kvalitative metoder: en grundbog*, red. Svend Brinkmann og Lene Tanggaard. København K: Hans Reitzel, 137–51.
- Malley, Juliette. 2010. “Measuring Quality in Social Care Services : Theory and Practice”. *Annals of Public and Cooperative Economics* 81(4): 559–82.
- Mashburn, Andrew J. 2008. “Quality of social and physical environments in preschools and children’s development of academic, language, and literacy skills”. *Applied Developmental Science* 12(3): 113–27.
- Mocan, H Naci. 1997. “Cost Functions, Efficiency, and Quality in Day Care Centers”.
Journal of Human Resources 32(4): 861–91.
- Næsby, Torben. 2012. “Kvalitet i dagtilbud: Hvad ved vi?” *Paideia* 2012(4): 38–50.
- . 2014. “Kvalitet i dagtilbud: Om pædagogisk kvalitet og udvikling af pædagogens

- professionelle kompetencer”. Aalborg Universitet.
- Nielsen, Alva Albæk, og Mogens Nygaard Christoffersen. 2009. *Børnehavens betydning for børns udvikling*. København.
- Nielsen, Trine, Neriman Tiftikci, og Michael Larsen. 2013. *Virkningsfulde tiltag i dagtilbud: Et systematisk review af reviews*.
- OD. 2014. “Virksomhedsplan for offentlig skovbørnehave: For perioden 2014-2017”.
- . 2017a. “Skema til målformulering og evaluering: Filosofi”. : 7–8.
- . 2017b. “Skema til målformulering og evaluering: Medarbejderudvikling theraplay 2014-2017”.
- . 2017c. “Skema til målformulering og evaluering: overgang til skole 2014-2017”.
- . 2018. “Om institutionen”.
- OECD. 2017. *Economic Policy Reforms: Going for Growth 2017*.
- Økonomi- og Indenrigsministeriet. 2017. “Konkurrenceudsættelsen i kommunerne er for lav og vokser for langsomt”. 21.04.
<https://oim.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2017/apr/konkurrenceudsattelsen-i-kommunerne-er-for-lav-og-vokser-for-langsomt/> (21. marts 2018).
- . “Kommunale Nøgletal”. <http://www.noegletal.dk/> (7. marts 2018).
- Olsen, Henning. 2002. *Dansk kvalitativ interviewforskning: Kvalitet eller kvaler?*
- . 2003. “Kvalitative analyser og kvalitetssikring: Tendenser i engelsksproget og skandinavisk metodelitteratur”. *Sociologisk forskning* 40(1): 68–103.
- Ormston, Rachel, Liz Spencer, Matt Barnard, og Dawn Snape. 2013. “The Foundations of Qualitative Research”. I *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, red. Jane Ritchie, Jane Lewis, Carol McNaughton Nicholls, og Rachel Ormston. Sage, 1–25.
- PD. 2016. “Virksomhedsplan for privat børnehaven: For perioden 2016/2017”.
- . 2017a. “Forældresamarbejde”.
- . 2017b. “Om Børnehaven”.
- . 2017c. “Personale”.
- . 2018. “Støtteforeningen”.
- . “Vedtægter”.
- Pedersen, John Storm, og Karl Löfgren. 2012. “Public Sector Reforms: New Public Management without Marketization? The Danish Case”. *International Journal of Public Administration* 35(7): 435–47.
- Petersen, Ole Helby, og Ulf Hjelmar. 2014. “Marketization of welfare services in Scandinavia: A review of Swedish and Danish experiences”. *Scandinavian Journal*

- of *Public Administration* 17(4): 3–20.
- Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar, og Karsten Vrangbæk. 2017. "Is Contracting out of Public Services still the Great Panacea? A Systematic Review of Studies on Economic and Quality Effects from 2000 to 2014". *Social Policy and Administration*.
- Petersen, Ole Helby, Ulf Hjelmar, Karsten Vrangbæk, og Lisa Cour. 2011. *Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011*.
- . 2014. *Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver: En forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale studier fra 2011-2014*. Roskilde.
- Petersen, Ole Helby, og Karsten Vrangbæk. 2013. "Markedsgørelse af offentlige ydelser". I *Politik og administration*, København: Hans Reitzel, 95–114.
- Petersen Helby, Ole, og Ulf Hjelmar. 2012. *Effekter af konkurrence om offentlige opgaver i Danmark og Sverige på ældre- og daginstitutionsområdet*.
- Phillips, Deborah A, Carollee Howes, og Marcy Whitebook. 1992. "The Social Policy Context of Child Care: Effets on Quality". *American Journal of Community Psychology* 20(1): 25–51.
- Pianta, Robert C, W Steven Barnett, Margaret Burchinal, og Kathy R Thornburg. 2009. "The Effects of Preschool Education: What We Know, How Public Policy Is or Is Not Aligned With the Evidence Base, and What We Need to Know". *Psychological Science in the Public Interest* 10(2): 49–88.
- Poulsen, Birgitte. 2016. "Semistrukturerede interviews". I *Metoder i samfundsvidenskaben*, red. Catharina Juul Kristensen og Azhar M. Hussain. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 75–94.
- Prasad, Pushkala. 2005. *Crafting qualitative research: Working in the postpositivist traditions*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Professionshøjskolen UCC. 2016. "Praktikhåndbog Praktikhåndbog".
- Prytz, Mikkel. 2016. "Institutioner søger sponsorater i stor stil". *Børn & Unge* (7).
- Regeringen. 2002. "Velfærd og valgfrihed - et reformprogram".
- . 2017. "Frit valg - bedre sammenhæng".
- Rentzou, Konstantina. 2012. "Quality of care and education provided by Greek day-care centres: An approach from researcher's and early childhood educators' perspective". *Early Child Development and Care* 182(10): 1335–48.
- . 2014. "The quality of the physical environment in private and public infant/toddler and preschool Greek day-care programmes". *Early Child*

- Development and Care* 184(12): 1861–83.
- Rhodes, R.A.W. 1994. "The Hollowing Out of the State: The Changing Nature of the Public Service in Britain". *The Political Quarterly* 65(2): 138–51.
- Ringsmose, Charlotte, og Grethe Kragh-Müller. 2015. *Pædagogisk Kvalitet I Store Og Små Daginstitutioner*.
- Ritzau. 2016. "Børnehaven får ladcyklen og bålpladsen fra en sponsor". 28. april. <http://www.denoffentlige.dk/boernehaven-faar-ladcyklen-og-baalpladsen-fra-en-sponsor> (28. februar 2018).
- Rostgaard, Tine. 2006. "Constructing the Care Consumer: Free Choice of Home Care for the Elderly in Denmark". *European Societies* 8(3): 443–63.
- Samuelsson, Ingrid Pramling, Sonja Sheridan, og Pia Williams. 2006. "Five Preschool Curricula - Comparative Perspective". *International Journal of Early Childhood* 38(1): 11–31.
- Schipper, Elles J De, J Marianne Riksen-walraven, og Sabine A E Geurts. 2006. "Effects of Child – Caregiver Ratio on the Interactions Between Caregivers and Children in Child-Care Centers : An Experimental Study". *Child Development* 77(4): 861–74.
- SD. 2014. "Virksomhedsplan for selvejende børnehave: for perioden 2014-2017". : 15.
- . 2016. "Tilsyn, selvejende".
- . 2017a. "Støtteforening".
- . 2017b. "Velkomstfolder til forældre".
- . 2018. "Om institutionen".
- Sheridan, Sonja, Pia Williams, og Ingrid Pramling Samuelsson. 2014. "Group size and organisational conditions for children's learning in preschool: a teacher perspective preschool". *Educational Research* 56(4): 379–97.
- Sivesind, Karl Henrik. 2017. "The Changing Roles of For-Profit and Nonprofit Welfare Provision in Norway, Sweden, and Denmark". I *Promoting Active Citizenship: Markets and Choice in Scandinavian Welfare*, red. Karl Henrik Sivesind og Jo Saglie. Palgrave Macmillan, 33–74.
- . 2018. "Blir skandinaviske velferds tjenester svekket av markedsreformer?" *Tidsskrift for Velferdsforskning* 21(1): 69.76.
- Slot, Pauline L, Paul P M Leseman, Josje Verhagen, og Hanna Mulder. 2015. "Associations between structural quality aspects and process quality in Dutch early childhood education and care settings". *Early Childhood Research Quarterly* 33: 64–76.
- Stolt, Ragnar, Paula Blomqvist, og Ulrika Winblad. 2011. "Privatization of social services:

- Quality differences in Swedish elderly care”. *Social Science and Medicine* 72(4): 560–67.
- Svinth, Lone. 2010. “Børns deltagelse i pædagogiske aktiviteter – hverdagslivets læringsmuligheder i en børnehave”. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift* 47(2): 149–64.
- Sylva, Kathy m.fl. 2011. “Effects of early child-care on cognition, language, and task-related behaviours at 18 months: An English study”. *British Journal of Developmental Psychology* 29(1): 18–45.
- Tanggaard, Lene, og Svend Brinkmann. 2010. “Kvalitet i kvalitative studier”. I *Kvalitative metoder: en grundbog*, red. Lene Tanggaard og Svend Brinkmann. København K: Hans Reitzel, 489–99.
- Thøgersen, Malene. 2013. “Selvejende institutioner i Danmark. Institutionernes udvikling, udbredelse og karakter på udvalgte samfundsområder.” *Netværk for forskning i Civilsamfund og Frivillighed. Arbejdsnotat 01*: 1–34.
- Udbudsportalen. “Konkurrenceudsættelse på velfærdsområdet”.
<https://udbudsportalen.dk/udbudsguiden/velfaerdsomraadet/> (28. maj 2017).
- Udbudsrådet. 2011. *Konkurrence på daginstitutionsområdet*.
- . 2012a. *Effekterne af konkurrence om kommunal rengøring*. København K.
- . 2012b. *Effekterne af konkurrence på det kommunale vejområde*. København.
- Vu, Jennifer A., Hyun Joo Jeon, og Carollee Howes. 2008. “Formal education, credential, or both: Early childhood program classroom practices”. *Early Education and Development* 19(3): 479–504.
- Walsh, Kieron. 1995. *Public services and market mechanisms : competition, contracting and the new public management*. London: MacMillan.
- Yin, Robert K. 2013. “Validity and generalization in future case study evaluations”. *Evaluation* 19(3): 321–32.

9. Bilag

9.1 Bilag 1: Oversigt over gennemgæede undersøgelser i litteraturstudiet

Reference	Land	Alder/dagpleje inkluderet	Metode og data	Kvalitetsdimension	Kvalitetsmæssige effekter	Sammenligning af kvalitet ift. ejerskabsform
1. Abbatte-Vaughn m.fl. (2011)	USA	0-8 årige	Kvalitativt (n= 30)	Strukturel kvalitet (uddannelse og normering)	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
2. Ackerman (2006)	USA	0-8 årige	Kvalitativt	Strukturel kvalitet (løn)	Lav løn medfører lavere kvalitet	Højere kvalitet ved offentlige
3. Cleveland & Krashinsky (2009)	Canada	0-6 årige	Kvantitativt (n= 325)	Strukturel kvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige (non-profit)
4. Early m.fl. (2006)	USA	3-4 årige	Mixed methods (n= 237)	Strukturel kvalitet (uddannelse)	Svag positiv sammenhæng mellem uddannelse og proces- og resultat-kvalitet	Ikke målt
5. Fuligni & Karoly (2009)	USA	3-4 årige (inkl. dagpleje)	Kvantitativt (n= 103)	Strukturel kvalitet (uddannelse)	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige ift. private non-profit
6. Gambaro m.fl. (2015)	England	3-4 årige (inkl. dagpleje)	Kvantitativt (n= 764.790)	Strukturel kvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
7. Rentzou (2014)	Grækenland	0-5 årige	Mixed methods (n= 44)	Strukturel kvalitet (de fysiske rammer)	Ikke målt	Højere kvalitet ved private
8. Kagan & Newton (1989)	USA	Ikke angivet	Mixed methods (n= 439)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
9. Mocan (1997)	USA	0-5årige	Mixed methods (n= 100)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ikke målt	Ingen forskel mellem private og offentlige
10. Phillips m.fl. (1992)	USA	0-5 årige	Kvantitativt (n= 227)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
11. Rentzou (2012)	Grækenland	0-5 årige	Mixed methods (n= 18)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved private
12. Schipper m.fl. (2006)	Holland	0-5 årige	Mixed methods (n= 217)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Positiv sammenhæng mellem normering og proceskvalitet	Ikke målt
13. Sheridan m.fl. (2014)	Sverige	1-5 årige	Kvalitativt (n= 12)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Positiv sammenhæng mellem gruppestørrelse og proceskvalitet	Ikke målt
14. Slot m.fl. (2015)	Holland	0-3 årige	Mixed methods (n= 375)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ingen signifikant sammenhæng mellem strukturel	Ikke målt

						kvalitet og proceskvalitet	
15.	Vu m.fl. (2008)	USA	4-årige	Mixed methods (n= 279)	Strukturel kvalitet og proceskvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
16.	Bauchmüller m.fl. (2014)	Danmark	3-5 årige	Kvantitativt (n= 30.444)	Strukturel kvalitet og resultat kvalitet	Positiv sammenhæng mellem strukturel kvalitet og resultat kvalitet	Ikke målt
17.	Jensen m.fl. (2017)	Danmark	3-5 årige	Kvantitativt (n= 58)	Strukturel kvalitet og resultat kvalitet	Positiv sammenhæng mellem videreuddannelse og resultat kvalitet	Ikke målt
18.	Love m.fl. (2003)	USA, Israel og Australien	0-3 årige	Kvantitativt (n= 441)	Strukturel kvalitet og resultat kvalitet	Positiv sammenhæng mellem strukturel kvalitet og resultat kvalitet	Ikke målt
19.	Jeon m.fl. (2014)	USA	3-4 årige	Kvantitativt (n= 103)	Proceskvalitet	Konkrete initiativer for bedre proceskvalitet	Ikke målt
20.	Fuligni m.fl. (2012)	USA	3-4 årige (inkl. dagpleje)	Mixed methods (n= 125)	Proceskvalitet og resultat kvalitet	Højere proceskvalitet medfører højere resultat kvalitet	Højere kvalitet ved offentlige
21.	Sylva m.fl. (2011)	England	1,5 år	Kvantitativt (n= 1201)	Resultat kvalitet	Positiv sammenhæng mellem resultat kvalitet og timer brugt i vuggestue	Ikke målt
22.	Mashburn (2008)	USA	4-årige	Kvantitativt (n= 450)	Resultat kvalitet (og proceskvalitet)	Positiv sammenhæng mellem resultat kvalitet og proceskvalitet	Ingen signifikant sammenhæng mellem ejerskabsform og resultat kvalitet
23.	Loeb m.fl. (2004)	USA	12-42 måneder (inkl. dagpleje)	Mixed methods (n= 451)	Resultat kvalitet (og strukturel kvalitet)	Positiv sammenhæng mellem resultat kvalitet og strukturel kvalitet	Ikke målt
24.	Coley m.fl. (2016)	USA	4-5 årige	Kvantitativt (n≈ 4250)	Alle kvalitetsparametre	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige undtagen ift. resultat kvalitet
25.	Epstein (1999)	USA	2 år og 9 måneder – 5 år og 10 måneder	Kvantitativt (n= 291)	Alle kvalitetsparametre	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige ift. private non-profit
26.	Ghazvini & Readdick (1994)	USA	Ikke angivet	Kvantitativt (n= 250)	Alle kvalitetsparametre	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
27.	Lera m.fl. (1996)	England	4-årige	Kvantitativt (n= 44)	Alle kvalitetsparametre	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
28.	Pianta m.fl. (2009)	USA	3-5 årige	Litteraturs-tudie	Alle kvalitetsparametre	Proceskvalitet har størst effekt	Højere kvalitet ved offentlige

29.	Brennan m.fl. (2012)	Sverige, England og Australien	0-6 årige	Litteraturstudie	Overordnet kvalitet	Ikke målt	Højere kvalitet ved offentlige
Dansk litteratur							
30.	Ringsmose og Kragh-Müller (2015)	Danmark	0-6 årige	Mixed methods (n= 888)	Strukturel kvalitet (de fysiske rammer)	Store daginstitutioner har negativ effekt på kvaliteten	Ikke målt
31.	Udbudsrådet (2011)	Kun danske erfaringer medtaget	0-6 årige	Kvantitativt (n= 77)	Strukturel kvalitet	Ikke målt	Begrænset forskel i kvaliteten. Lavere udgiftsniveau i private
32.	Andersen & Gundelach (2013)	Danmark	0-6 årige	Kvalitativt (n= 10)	Strukturel kvalitet (uddannelse) og proceskvalitet (forældreindflydelse)	Ikke målt	Mindre fokus på videreuddannelse i private. Private har friere rammer til at ansætte
33.	Nielsen m.fl. (2013)	Inkl. internationale studier	0-6 årige	Systematisk review	Proceskvalitet	Proceskvalitet afhænger af en række forhold på én gang heriblandt det relationelle forhold	Ikke målt
34.	Svinth (2010)	Danmark	4-5 år	Kvalitativt (n= 1)	Proceskvalitet	Fleksible rammer i aktiviteter hæver proceskvaliteten	Ikke målt
35.	Dyssegård m.fl. (2013)	Inkl. internationale studier	5-6 årige	Litteraturstudie	Resultatkvalitet (skoleparathed)	Positiv effekt ved anvendelse af forskningsdokumenterede vurderingsværktøjer og indsatser	Ikke målt
36.	Danmarks Evalueringsinstitut (2012)	Danmark	6 år	Mixed methods (n= 1008) + fire casestudier	Resultatkvalitet (og proceskvalitet)	Usikkert om pædagogiske læreplaner er med til at hæve kvaliteten	Ikke målt
37.	Christoffersen m.fl. (2014)	Inkl. internationale studier	0-6 årige	Litteraturstudie	Alle kvalitetsparametre	Proceskvalitet, sammen med normering og gruppestørrelse, har størst effekt	Ikke målt
38.	Danmarks Evalueringsinstitut (2017)	Inkl. internationale studier	0-6 årige	Litteraturstudie	Alle kvalitetsparametre	Otte forskellige forhold har kvalitetsmæssige effekter	Ikke målt
39.	Kragh-Müller (2013)	Danmark og USA	0-6 årige	Kvalitativt	Alle kvalitetsparametre	Proceskvalitet som det væsentligste kvalitetsparametre	Ikke målt
40.	Nielsen & Christoffersen (2009)	Inkl. internationale studier	3-6 årige	Litteraturstudie	Alle kvalitetsparametre -	Positiv effekt ved alle tre kvalitetsparametre	Ikke målt

41. Næsby (2012)	Inkl. internationale studier	3-6 årige	Litteraturs-tudie	Alle kvalitetsparametre	Positiv effekt ved alle tre kvalitetsparame-tre	Ikke målt
------------------	------------------------------	-----------	-------------------	-------------------------	---	-----------

9.2 Bilag 2: Interviewguide, ledelse

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Teoretisk baggrund
Introduktion af forskningsformål	Hvem er jeg, hvad er formålet med mit speciale, og hvorfor jeg gerne vil interviewe informanten	
Respondentens baggrund	Fortæl kort om din baggrund og arbejdsområde	
Hvilken indflydelse har konkurrencevilkårene på muligheden for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I den indbyrdes konkurrencesituation ift. de andre daginstitutioner? <ul style="list-style-type: none"> o Forsøger I aktivt at profilere jer på markedet? - Hvordan oplever i konkurrencevilkårene ift. forældrenes valg af daginstitution? <ul style="list-style-type: none"> o Er det jeres indtryk, at forældrene er meget opsøgende efter information om de forskellige dagtilbud inden, at de vælger daginstitution? - Oplever I et internt pres fra forældrenes side? Kan de eksempelvis finde på at true med at vælge en anden daginstitution? <ul style="list-style-type: none"> o Udtrykker de deres holdning på anden vis? 	Kvasimarkedsteori ift. konkurrence og frit valg
<i>Offentlige rammevilkår</i> Hvordan påvirker ejerskabsformen som offentlige daginstitution vilkårene for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Er der rammebetingelser, som I som kommunal daginstitution skal leve op til, som de andre daginstitutioner ikke er påvirket af? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan påvirker dét det pædagogiske arbejde? - Hvilke friheder har I som kommunal daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de selvejende og private daginstitutioner ikke har? 	Kvalitet ift. ejerskabsform

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan I komme med nogle konkrete eksempler? 	
<p><i>Selvejende rammevilkår</i></p> <p>Hvordan påvirker driftsaftalen mellem den selvejende daginstitution og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor valgte I at etablere jer som en selvejende daginstitution og ikke som en kommunal eller privat daginstitution? - Er der rammebetingelser, som I som selvejende daginstitution jf. driftsaftalen med kommunen specifikt skal leve op til, som de andre daginstitutioner ikke er påvirket af? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan påvirker det dét pædagogiske arbejde? - Hvilke friheder har I som selvejende daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale daginstitutioner ikke har? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	Kvalitet ift. ejerskabsform
<p><i>Private rammevilkår</i></p> <p>Hvordan påvirker aftalen mellem den private daginstitution og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor valgte I at etablere jer som en privat daginstitution og ikke som en kommunal eller selvejende? - Er der rammebetingelser, som I som privat daginstitution jf. jeres aftale med kommunen specifikt skal leve op til, som de andre daginstitutioner ikke er påvirket af? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan påvirker det det pædagogiske arbejde? - Hvilke friheder har I som privat daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale- og selvejende daginstitutioner ikke har? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	Kvalitet ift. ejerskabsform

<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I overordnet set jeres strukturelle vilkår såsom normering, stabilitet af medarbejdere mv. i forhold til det pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> o Er der økonomiske eller politiske forhold, som skaber udfordringer ift. dette? o Er der andre områder, hvor I er særligt udfordret? 	<p>Strukturel kvalitet ift. normering, gruppestørrelse, stabilitet af medarbejdere mv.</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Giver rammebetingelserne jer udfordringer ift. at anskaffe de medarbejderkompetencer, I har behov for? - Hvordan indgår pædagogmedhjælperne i det daglige pædagogiske arbejde? Deles de om opgaverne på lige vilkår med det uddannede personale? <ul style="list-style-type: none"> o Indgår praktikanter som en del af normeringen? - Hvordan arbejder I med efter- og videreuddannelse? Er det noget, som I prioriterer? 	<p>Strukturel kvalitet ift. uddannelse.</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvad lægger I vægt på i det pædagogiske arbejde ift. de fysiske rammer? - Giver de fysiske rammer jer udfordringer i det daglige, pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan kommer det til udtryk? o Er der nogle rammebetingelser, som skaber disse udfordringer? 	<p>Strukturel kvalitet ift. fysiske rammer.</p>

<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe proceskvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I overordnet set jeres arbejdsbetingelser i den direkte interaktion mellem barn og pædagog? <ul style="list-style-type: none"> o Hvad med ift. de læringsrettede aktiviteter? o Er der nogle rammemæssige betingelser, som skaber udfordringer ift. dette? - Hvordan ser I på samarbejdet mellem forældre og pædagoger? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan forsøger I at understøtte forældrene? - Hvor meget indflydelse føler I, at I har i tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> o Er der nogle områder, hvor kravene til den pædagogiske praksis er særlig restriktiv? o Kan I komme med nogle konkrete eksempler? - Hvordan tilrettelægger I arbejdet ift. de pædagogiske læreplaner? <ul style="list-style-type: none"> o Opleves de som en binding af praksis, eller giver de også rum til spontanitet? - Er der krav til den pædagogiske praksis fra kommunen, der skaber udfordringer? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan kommer det til udtryk? o Hvilke krav stiller kommunen eksempelvis? 	<p>Proceskvalitet</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe resultat-kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I generelt kravene til dokumentation ift. børns udvikling? 	<p>Resultatkvalitet</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ser I det som en nødvendig prioritering af det pædagogiske arbejde? - Hvordan dokumenterer I børnenes kognitive og sociale færdigheder? - Hvordan vurderer I børn ift. skoleparathed? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser i overgangen fra daginstitution til skole som en særlig udfordring? - Er disse forhold noget, I evaluerer på? <ul style="list-style-type: none"> ○ (Hvis ja). Hvor ofte gør I det? 	
Afsluttende	<ul style="list-style-type: none"> - Er der andet, som vi ikke har været inde på, du gerne vil uddybe? 	

9.3 Bilag 3: Interviewguide, medarbejderrepræsentant

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Teoretisk baggrund
Introduktion af forskningsformål	Hvem er jeg, hvad er formålet med mit speciale, og hvorfor jeg gerne vil interviewe informanten	
Respondentens baggrund	Fortæl kort om din baggrund og arbejdsområde	
Hvilken indflydelse har konkurrencevilkårene på muligheden for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I som medarbejder den indbyrdes konkurrencesituation ift. de andre daginstitutioner? - Hvordan oplever i konkurrencevilkårene ift. forældrene? Er det jeres indtryk, at forældrene er meget opsøgende efter information om de forskellige dagtilbud inden, at de vælger daginstitution? - Oplever I et internt pres fra forældrenes side? Kan de eksempelvis finde på at true med at vælge en anden daginstitution? <ul style="list-style-type: none"> o Udtrykker de deres holdning på anden vis? 	Kvasimarkedsteori ift. konkurrence og frit valg
<i>Offentlige rammevilkår</i> Hvordan påvirker ejerskabsformen som offentlige daginstitution vilkårene for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Er der rammebetingelser, som I som kommunal daginstitution skal leve op til, som de andre daginstitutioner ikke er påvirket af? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan påvirker dét det pædagogiske arbejde? - Hvilke friheder har I som kommunal daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de selvejende og private daginstitutioner ikke har? 	Kvalitet ift. ejerskabsform
<i>Selvejende rammevilkår</i> Hvordan påvirker driftsaftalen mellem den selvejende daginstitution	<ul style="list-style-type: none"> - Er der rammebetingelser, som I som selvejende daginstitution jf. driftsaftalen med kommunen specifikt skal leve op til, som de 	Kvalitet ift. ejerskabsform

<p>og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?</p>	<p>andre daginstitutioner ikke er påvirket af?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan påvirker dét det pædagogiske arbejde? <p>- Hvilke friheder har I som selvejende daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale daginstitutioner ikke har?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	
<p><i>Private rammevilkår</i></p> <p>Hvordan påvirker aftalen mellem den private daginstitution og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?</p>	<p>- Er der rammebetingelser, som I som privat daginstitution jf. jeres aftale med kommunen specifikt skal leve op til, som de andre daginstitutioner ikke er påvirket af?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan påvirker dét det pædagogiske arbejde? <p>- Hvilke friheder har I som privat daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale- og selvejende daginstitutioner ikke har?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	<p>Kvalitet ift. ejerskabsform</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<p>- Hvordan vurderer I overordnet set jeres strukturelle vilkår såsom normering, stabilitet af medarbejdere mv. ift. det pædagogiske arbejde?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der ydre faktorer, som skaber udfordringer ift. dette? ○ Er der andre områder, hvor I er særligt udfordret? 	<p>Strukturel kvalitet ift. normering, gruppestørrelse, stabilitet af medarbejdere mv.</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<p>- Vurderer I som medarbejdere, at der er de medarbejderkompetencer, som I har behov for?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan påvirker det jeres arbejde ift. at skabe kvalitet? 	<p>Strukturel kvalitet ift. uddannelse.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan indgår pædagogmedhjælperne i det daglige pædagogiske arbejde? Deles de om opgaverne på lige vilkår med det uddannede personale? <ul style="list-style-type: none"> o Indgår praktikanter som en del af normeringen? - Hvordan ser i som medarbejder på efter- og videreuddannelse? Er det noget, som I føler ledelsen prioriterer? 	
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan tilrettelægger I jeres arbejde ud fra de fysiske rammer? - Giver de fysiske rammer jer udfordringer i det daglige, pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan kommer det til udtryk? o Er der nogle rammebetingelser, som skaber disse udfordringer? 	<p>Strukturel kvalitet ift. fysiske rammer.</p>
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe proceskvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I overordnet set jeres arbejdsbetingelser i den direkte interaktion mellem barn og pædagog? <ul style="list-style-type: none"> o Hvad med ift. de læringsrettede aktiviteter? o Er der nogle rammemæssige betingelser, som skaber udfordringer ift. dette? - Hvordan ser I på samarbejdet mellem forældre og pædagoger? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan forsøger I at understøtte forældrene? - Hvor meget indflydelse føler I, at I som medarbejder har i 	<p>Proceskvalitet</p>

	<p>tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der nogle områder, hvor kravene til den pædagogiske praksis er særlig restriktiv? ○ Kan I komme med nogle konkrete eksempler? <p>- Hvordan tilrettelægger I arbejdet ift. de pædagogiske læreplaner?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Opleves de som en binding af praksis, eller giver de også rum til spontanitet? <p>- Er der krav til den pædagogiske praksis fra kommunen, der skaber udfordringer?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? ○ Hvilke krav stiller kommunen eksempelvis? 	
<p>Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe resultat kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I som medarbejder kravene til dokumentation ift. børns udvikling? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser I det som en nødvendig prioritering af det pædagogiske arbejde? - Hvordan dokumenterer I børnenes kognitive og sociale færdigheder? - Hvordan vurderer I børn ift. skoleparathed? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser i overgangen fra daginstitution til skole som en særlig udfordring? - Er disse forhold noget, I evaluerer på? <ul style="list-style-type: none"> ○ (Hvis ja). Hvor ofte gør I det? 	<p>Resultatkvalitet</p>

Afsluttende	- Er der andet, som vi ikke har været inde på, du gerne vil uddybe?	
-------------	---	--

9.4 Bilag 4: Interviewguide, forældre

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Teoretisk baggrund
Introduktion af forskningsformål	Hvem er jeg, hvad er formålet med mit speciale, og hvorfor jeg gerne vil interviewe informanten	
Respondentens baggrund	Fortæl kort om din baggrund og arbejdsområde	
Hvilken indflydelse har konkurrencevilkårene på muligheden for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I som forældre den indbyrdes konkurrencesituation ift. de andre daginstitutioner? - Er det jeres indtryk, at forældrene er meget opsøgende efter information om de forskellige dagtilbud inden, at de vælger daginstitution? - Oplever I et internt pres fra forældrenes side? <ul style="list-style-type: none"> o Kan de eksempelvis finde på at true med at vælge en anden daginstitution? o Udtrykker de deres holdning på anden vis? 	Kvasimarkedsteori ift. konkurrence og frit valg
<i>Offentlige rammevilkår</i> Hvordan påvirker ejerskabsformen som offentlige daginstitution vilkårene for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor valgte I at indskrive jeres barn i en offentlig daginstitution? - Hvilke friheder har I som kommunal daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de selvejende og private daginstitutioner ikke har? <ul style="list-style-type: none"> o Kan I komme med nogle konkrete eksempler? 	Kvalitet ift. ejerskabsform
<i>Selvejende rammevilkår</i> Hvordan påvirker driftsaftalen mellem den selvejende daginstitution og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor valgte I at indskrive jeres barn i en selvejende daginstitution? - Hvilke friheder har I som selvejende daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale daginstitutioner ikke har? 	Kvalitet ift. ejerskabsform

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	
<p><i>Private rammevilkår</i></p> <p>Hvordan påvirker aftalen mellem den private daginstitution og kommunen vilkårene for at skabe kvalitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor valgte I at indskrive jeres barn i en privat daginstitution? - Hvilke friheder har I som privat daginstitution ift. det pædagogiske arbejde, som de kommunale- og selvejende daginstitutioner ikke har? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan kommer det til udtryk? 	Kvalitet ift. ejerskabsform
Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I som forældre overordnet set de strukturelle vilkår såsom normering, stabilitet af medarbejdere mv. ift. det pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der ydre faktorer, som skaber udfordringer ift. dette? ○ Er der andre områder, hvor I er særligt udfordret? 	Strukturel kvalitet ift. normering, gruppestørrelse, stabilitet af medarbejdere mv.
Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Vurderer I som forældre, at daginstitutionen har de fornødne medarbejderkompetencer ift. det pædagogiske arbejde? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er der nogle rammebetingelser, som skaber særlige udfordringer ift. dette? - Hvordan ser I som forældre på pædagogmedhjælperne i det daglige pædagogiske arbejde? Vurderer I, at de bliver ligestillet med det uddannede personale? <ul style="list-style-type: none"> ○ (hvis ja) Er der nogle rammebetingelser, som nødvendiggør denne ligestilling mellem 	Strukturel kvalitet ift. uddannelse.

	<p>personalet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan ser I som forældre på efter- og videreuddannelse? Er det noget, som I føler daginstitutionen prioriterer? 	
Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe strukturel kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I de fysiske rammer ift. pædagogernes arbejdsbetingelser? <ul style="list-style-type: none"> o Er der nogle særlige forhold, I finder problematiske? 	Strukturel kvalitet ift. de fysiske rammer.
Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe proceskvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer I pædagogernes arbejdsbetingelser ift. den direkte interaktion mellem barn og pædagog? <ul style="list-style-type: none"> o Hvad med ift. de læringsrettede aktiviteter? o Er der nogle rammemæssige betingelser, som skaber udfordringer ift. dette? - Hvordan ser I på samarbejdet mellem forældre og pædagoger? <ul style="list-style-type: none"> o Føler I, at der bliver lyttet til jer? o Hvordan forsøger I at understøtte pædagogerne i deres daglige praksis? - Hvordan ser I på arbejdet med de pædagogiske læreplaner? <ul style="list-style-type: none"> o Ser I som forældre det som et vigtigt redskab for, at I kan følge med i den pædagogiske hverdag? o Opleves de som en binding af praksis, eller giver de også rum til spontanitet? 	Proceskvalitet

	<ul style="list-style-type: none"> - Er der krav til den pædagogiske praksis fra kommunen, som I som forældre mener er særligt udfordrende? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan kommer det til udtryk? o Hvilke krav stiller kommunen eksempelvis? 	
Hvilken indflydelse har ejerskabsformen ift. at skabe resultat kvalitet?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oplever I som forældre generelt kravene til dokumentation ift. børns udvikling? <ul style="list-style-type: none"> o Ser I det som en nødvendig prioritering af det pædagogiske arbejde? o Er det noget, som I løbende følger op på i forældrebestyrelsen? - Hvordan vurderer I som forældre, at jeres barn får de nødvendige sociale og kognitive færdigheder i daginstitutionen? - Ser I overgangen fra daginstitution til skole som en særlig udfordring? <ul style="list-style-type: none"> o Hvordan kommer det til udtryk? 	Resultat kvalitet
Afsluttende	<ul style="list-style-type: none"> - Er der andet, som vi ikke har været inde på, du gerne vil uddybe? 	

9.5 Bilag 5: Transskribering

Offentlig daginstitution

OL

Baggrund

0:31: Har arbejdet med fysisk syge udviklingshæmmede mennesker.

0:51: Været Souchef i en alm. Børnehave

1:00 Startet lederkarriere i offentlig daginstitution.

Valg af offentlig daginstitution som leder

1:20 Det var lederrollen og ikke daginstitutionen

Konkurrence 1:50

2:12: Vi er i tæt konkurrence. Konkurrence er sundt nok til at holde os i gang. Jeg kan lide, at konkurrencen tvinger os til at være meget tydelige i, hvad det er, vi kan tilbyde, og hvad vi ikke kan tilbyde. Det gør det også nemmere for forældrene at vælge.

Profilering

2:52: Hjemmeside, Facebook (som byrådsmedlemmer har adgang til). Vi holder arrangement to gange om året; sommerarrangement og julearrangement. Vi er også meget opmærksomme på at komme i lokalavisen og vise, at vi her, for vi er stolte af det, vi laver.

3:50: Mund til mund metode. Det er forældre, mødregrupper, gymnastik, svømning. Man skal levere et produkt! Forældre er ikke dumme. Et godt ry kan lynhurtigt forsvinde. Vi skal kunne forklare os. Vi skal have medarbejdere, der kan tåle at blive kigget over skulderen fra forældrenes side. Det er det eneste rimelige.

Konkurrence ift. forældre

5:12: Det er typisk tilflytterforældre, som går på hjemmesiden. Der er også forældre, der er ude at hente andre børn, så de kan få et indtryk af stedet. Forældre ringer også til os or spørger, om de må komme på besøg. Det opfordrer vi dem kraftigt til, og det vil vi gerne selv have. Meget gerne også i de kolde måneder!

Exit, voice eller loyalty?

6:40: Vi har et meget åbent og tillidsfuld samarbejde. Jeg er meget bevidst i min ledelsesstil om at være tilgængelig og få løst problemerne, mens børnene er små. Selvfølgelig har vi også haft forældre, som ikke har været tilfredse og har valgt at flytte deres barn. Det hører til sjældenhederne, men selvfølgelig har vi oplevet det. Men mest gennem dialog.

Offentlige rammevilkår

7:55: De selvejende i Kommunen er meget lig de kommunale. Dette skyldes bl.a. driftsoverenskomsterne. Det er mest ift. administration, hvor man kan se forskellene. Så der er ikke den store forskel. Vi har selvfølgelig nogle rammebetingelser, men dem tænker jeg er meget lig de private. DTL, læreplaner mv. er jo det samme. Så er der jo koncepter i Kommunen. Det er f.eks. samarbejde med forældre, der har børn med særlige udfordringer; koncepter omkring sprogvurdering af børn; koncepter omkring overgang til skole. Ift. de ting gør vi noget, der er anderledes.

Offentlig rammevilkår. Begrænsning eller styrke?

9:16: Ift. overgang til skole er det rigtig godt, at der er noget genkendelighed. De kommer jo alle mulige steder fra og mødes i en skoleklasse. At de har haft den samme tilgang ift. eksempelvis Halfdan Rasmussens ABC. Det giver noget genkendelighed.

9:45: **Sprogvurdering:** Alle skal tilbydes en sprogvurdering, inden man er blevet tre år og fire måneder. Det tilbyder vi, men vi siger også til forældre, at det vil være spild af barnets tid, hvis vi vurderer, at barnet taler alderssvarende. Der synes jeg nogle gange, der kan være nogle koncepter, som lægger en begrænsning på os. Jeg føler, der bliver pirket på min faglighed. Jeg mener faktisk godt, at jeg kan vurdere, om det er nødvendigt eller ej. Så der kan være noget, hvor jeg føler et pres.

10 37: **Friheder:** Man har et fællesskab og nogle sparringspartnere, hvor man kan drøfte nogle ting. Man kan dele nogle ressourcer, vi kan få oplæg og noget undervisning. Der ligger noget volumen i at være en offentlig daginstitution. På den måde oplever vi, at der er nok ressourcer, som bliver os til del. Det er i den omfang en frihed.

11:15: **Indkøbsaftaler:** Noget af det er virkelig besynderligt! Det er synd at vi ikke udnytter lokale forskelle og lokale muligheder. Det bliver for meget stordriftsfordele. Indkøbsaftalerne tager ikke hensyn til alle led (f.eks. skole ift. børnehaver). Skal vi have lavet noget, så skal vi konkurrenceudsætte. Hvis det er over 100.000kr. Der er der bare nogle ting, som vi jf. vores faglighed ikke har forstand på. Så får man måske ikke de bedste løsninger eller de rigtige tilbud, end hvis det var fagfolk, man satte til at gøre det.

Der har de private nogle andre muligheder: de kan f.eks. blive sponsoreret eller sådan nogle ting. Det kan vi ikke. Der er selvfølgelig også en fare ved at blive sponsoreret. Så der er et spændingsfelt der, kan man sige.

13:45: **Arbejdsdage:** Så længe det er småting, så oplever vi ikke, at der er restriktive regler ift. at få malet en dør eller lignende. Det er også kernen ift. vores samarbejde med forældrene. At de er med til at tage ejerskab. Det er en værdi, der er så super vigtig for os.

Overordnede strukturelle vilkår

15:00: Vi har høj medarbejderstabilitet. Vores normering afhænger til gengæld af byrådet. Det skal spille sammen med åbningstid mv. Der er noget organisation i det. Vi skal gennemtænke det med medarbejderne. Medarbejderne skal jo trives. Vi kan selvfølgelig altid bruge ekstra hænder og flere timer til børnene, men det kan man nærmest ikke.

Proceskvalitet ift. dagtilbudsloven (16:24): Vores opgave har også ændret sig over årene. Tidligere i dagtilbudsloven var vi mest en støtte og et underholdningssted; nu er vi meget mere en opdragelsesinstans. At børn bruger så mange timer på en daginstitution gør selvfølgelig, at det stiller os nogle andre krav til, hvad vi skal lave. Tidligere brugte vi mest tid på aktiviteter; nu bruger vi meget mere tid på sociale kompetencer. Det er det arbejde, vi knokler med nu.

17 55: **Kommunale rammevilkår indflydelse:** Det er byrådet, der i sidste ende bestemmer. Hvert velfærdsområde i kommunen kæmper om de begrænsede ressourcer. Der prøver vi at argumentere for de langsigtede, positive effekter af at gå i daginstitution. Vi oplever med jævne mellemrum sparerunder. Det har betydet, at vi har måtte afskedige medarbejder og sådan noget. Det bliver en hel del ind til benene.

Rammevilkår ift. medarbejderkompetencer

20:05: Kommunen er ikke kendt for at være **lønførende**. Alle de omkringliggende kommuner har højere stedtillæg. Det kan betyde helt op til 1000kr ekstra om måneden. Det er det første.

Ift. **efter- og videreuddannelse** er der sat penge af til det i budgettet. Der har vi gennem årene valgt at have det som fælleskurser. Så har vi f.eks. afholdt pædagogiske dage med oplægsholdere mv., der fortæller om forskellige temaer. På den måde får alle samme viden. Men lige nu har vi en medarbejder afsted i to måneder i diplomkursus. Og 1. januar sender vi en medarbejder afsted, der skal have et diplommodul i praktikvejledning. Så vi sørger for hele tiden løbende at få de kompetencer, vi har behov

for. Vi har også haft medarbejdere, der har taget Marti-Mero terapeut uddannelsen. Det har været guld værd, og vi skal finde en ny, der vil det. Uddannelsen er ift. ændre børns adfærd.

23:38: **Ansættelse:** Ja, vi har helt klart en manøvrerum der. Det er min oplevelse, at der er en del pædagoger, der er rundt og kigger efter arbejde. Så har vi rig mulighed for at vælge de kompetencer, som vi har behov for. Vi oplever ikke lige nu, at der er en pulje af medarbejdere i det offentlige regi, som skifter job mellem de offentlige daginstitutioner. Men hvis der har været mange fyringer, så vælger daginstitutionerne ofte at spørge de andre daginstitutioner, om de kunne have behov for denne medarbejder. Men det oplever vi ikke udfordringer med. Der må man som daginstitution være tydelig i, hvad man ønsker sig af medarbejderne. Så vil man langt nemmere kunne få de kompetencer, man har brug for.

25:52: **Pædagogmedhjælpere:** Arbejder i høj grad på lige vilkår med det uddannede personale. Der er en hel klar arbejdsadskillelse ift. pædagogiske læreplaner mv. Men i det daglige arbejde, der er det vigtigt, at vi har den samme viden om børnene. Der skal vi hjælpe hinanden og bidrage. Så har vi det princip, at både børn og forældre må have yndlingsvoksne. Der skelner vi ikke. Hvis det er det, der giver den bedste kommunikation, så er det jo det, det handler om. Der er det ligegyldigt, hvilken stilling man har.

27:34: **Praktikanter:** De lønnede praktikanter indgår som en del af normeringen, mens de ulønnede ikke gør. Det afhænger af, hvor de er i deres uddannelse. Det har vi gjort plads til i vores budget, så vi har én, vi lønner hele tiden. Ellers må jeg ud og ansætte en medarbejder i et halvt år. Så har vi elever fra pædagogisk assistent uddannelsen. De får elevløn, så det betyder, at de går uden for vores normering. De får løn fra kommunen. De indgår ikke i vores mødeplaner mv., da vi ikke ved, hvornår de er her. Men indgår selvfølgelig også i det daglige arbejde på en række punkter. Men de skal også lære noget ved at være her. Men generelt er det vigtigt for os at have studerende for, at vi kan udvikle os. Uddannelserne hænger godt sammen med samfundsudviklingen. Det giver en masse gode debatter. Vi skal hele tiden være opdateret.

Fysiske rammer

30:45: Vi er en skovbørnehave, men vi har også stuer. Men vi bruger det primært til, når børnene sover til middag. Det er kun ved ekstremt vejr, at vi bliver inde. Vi tænker i at have en legeplads, der er foranderlig. Vi skifter hele tiden i vores redskaber, som børnene kan lege med eller undersøge. Naturen hjælper os også hele tiden. Der foregår hele tiden

noget. Det er i virkeligheden vores omdrejningspunkt. Vi har pædagogiske læreplaner mv, men vi kan jo ikke vide, hvad naturen byder os. Ligger der f.eks. en død mus, er der en stor gren? Så kommer hele vores dag til at handle om det. Sådan er vores hverdag bygget op. Den er meget foranderlig pga. naturen. Det eneste punkt, hvor de fysiske rammer giver os udfordringer, er ift. toiletforhold og bad. Det har vi på nuværende tidspunkt ikke mulighed for at installere. Det er et praktisk spørgsmål. Andre daginstitutioner spørger om mulighederne for at få udbygget deres legeplads. Det har vi valgt ikke at gøre. Men det er der mulighed for gennem kommunens systemer.

Tid til det enkelte barn

35:15: Vi arbejder meget i små grupper. Netop for at kunne have dialogen med det enkelte barn. Helst kun en gruppestørrelse på 4-5 børn pr. pædagog. Det prioriterer vi rigtig meget. Vi skal samtidig heller ikke stå for mange voksne sammen. Så en lille børnegruppe og enkelt pædagog. Så gør vi også meget ud af at have hele dagen til aktiviteter og ikke kun i begrænsede tidsrum. Det kan man også om eftermiddagen. Når der er en masse børn, der sover, så sørge for de børn, som ikke sover, at de får noget særligt. Altså hele tiden udnytte: ”hov, nu er der et lille vindue til, at jeg kan gøre noget særligt sammen med en gruppe børn”. Så skal man gribe det. Det er noget, vi prøver virkelig også... at man som medarbejder hele tiden: ”uh, nu kan jeg faktisk se min chance til, at jeg kan gøre noget særligt her. Nu skynder jeg mig at gøre det”. At man øver sig på det hele tiden. Det er også noget med til, at man danner sig et overblik: Hvornår kan jeg gøre noget til gavn for det enkelte barn, og hvornår skal jeg bevare overblikket over gruppen?

Tilrettelæggelse af læringsrettede aktiviteter

36:55: Det er meget pædagogstyret. Så har vi en overordnet refleksion over, at vi ser læringsrum som tredelt: Der hvor den voksne igangsætter aktiviteten, der hvor den voksne er mere fra siden og understøtter legen, og der hvor den voksne blot observerer. Vi mener alle børn skal opleve alle tre læringsrum i løbet af en dag.

I skolegruppen er det f.eks. meget voksenstyret. Så kan det være, at vi om eftermiddagen siger, at dem der har lyst til at cykle en tur kan gøre det. Så er det ikke voksenstyret på den måde.

37:59: **Udfordringer ift. rammer:** Det har vi som sådan ikke. Vi har metodefrihed. Vi arbejder inden for læreplanens rammer, og vi arbejder indenfor dagtilbudsloven. De ting er på plads. For mig handler det mere om, vi får reflekteret over disse ting ved de

pædagogiske møder. Får vi det gjort? Skal vi lave en lille forandring til næste uge? Så det er altså vigtigt hele tiden at have målet for øje. Hvad er det, vi skal nå med de her børn?

Tilrettelæggelse og indflydelse ift. de pædagogiske læreplaner

38:52: Jeg synes, vi har ret meget indflydelse. Vi skal ligesom arbejde med dem alle sammen. Vi er lige nu i en proces, hvor vi er ved at blive skiftet over til de styrkede læreplaner. Der kommer et arbejde med at oversætte det og få skabt noget andet, som minder om meget af det, vi har, men der er alligevel en overbygning i de styrkede læreplaner ift. dannelse, børns leg, børns fællesskaber. Det tænker jeg, vi skal have skrevet noget om, og det kræver, at vi får diskuteret med hinanden. Så vi har aftalt, at vi i januar måned har nogle pædagogiske dage.

Byrådet har besluttet, at vi skal have særligt fokus på leg og særligt fokus på sprog. Det er vi rigtig godt tilfredse med. Så vi føler, der er en god balance mellem metodefrihed og rammevilkår.

Understøttelse af barnet ift. forældre

40:14: Vi har rigtig mange samtaler. Forældrene må være her altid. Det giver et unikt indblik i ens barns liv. Vi har samtaler med forældrene efter et halvt år ift. trivsel mv. Vi har flere samtaler, når de er på vej i skole. Vi har i perioder videnscafeer, hvor vi holder oplæg, og hvor forældrene så kan komme forbi, hvis de har lyst til det. Det kan være søskende jalousi eller børns seksualitet, skilsmisse mv. Det har været rigtig godt. Det vil vi gerne i gang med igen. Det er også en god måde, hvorpå forældre kan mødes på kryds og tværs. Vi har også årlige forældremøder. Så vi har rigtig mange steder, hvor vi går i dialog med forældrene. F.eks. om opdragelse. Der er rigtig mange store spørgsmål, hvor forældrene søger svar; måske endnu mere nu grundet det fragmenterede samfund, vi lever i. Der tror jeg, vi i virkeligheden bliver brugt mere.

Kommunale krav til den pædagogiske praksis

42:40: Umiddelbart har vi ingen udfordringer ift. dette. Der tænker jeg, at det også handler om at påvirke tilbage. Så må jeg gå til min chef.

Dokumentation ift. børns udvikling

43:30: I Kommunen Kommune trivselsvurderer vi to gange om året. Det er i et scoringssystem, hvor man vurderer børnenes trivsel, og falder man i de to kategorier, der ikke er så gode, så kræves der omgående indgriben. Jeg synes det er godt nok. Vi kaldte

det tidligere relationsskemaer. Så nu har vi de her trivselsvurderinger som en måde at være sikker på, at alle børn er i trivsel, når de er i dagtilbud. Vi er godt klar over, at hvis der ikke er en ordentlig kvalitet i daginstitutionen, har det indflydelse på resten af deres opvækst. Så det er vigtigt hele tiden at være i gang.

45:09: **Skoleparathed:** Så har vi dokumentation ift. børns overgang til skole. Det er for at sende dem afsted, så skolen har så mange relevante oplysninger som muligt.

Udfordringen i Kommunen Kommune er, at omkring en tredje del af børnene går i privatskole. Vi har faktisk den højeste procentdel i landet. Det gør, at privatskolen ikke nødvendigvis har samme ønske om overlevering. Vi er i hvert fald ikke forpligtet. Vi sender papirerne til forældrene. Det synes vi er en rigtig god idé. Men det er jo forældrenes opgave. Til de kommunale folkeskoler har vi et mere forpligtende samarbejde. Vi afleverer det samme materiale til samtlige friskoler; vi er også ude at besøge samtlige skoler uanset ejerskabsform. Det synes vi alle børn har krav på. Hvorvidt materialet bliver brugt på privatskolen, kan jeg ikke vide noget om.

Vurdering af børn ift. skoleparathed

46:58: Der har vi skemaer, vi udfylder og samtaler med forældrene. I Kommunen Kommune er der skolestart 1. maj, hvor vi forinden har været igennem første samtalerunde med deres skolestartende børn, hvor vi har talt med dem om, hvad det er, som børnene skal øve sig på inden, at de starter i skole. Så har vi et møde igen i januar og februar, hvor vi følger op.

Dokumentation af kognitive og sociale færdigheder

47:45: Vi bevæger os meget omkring to emner: Det er forandringsparathed og robusthed. Det er de to primære ting, vi kigger på. De kognitive færdigheder er ikke specielt meget. Det er blevet nedtonet. I en overgang var man meget efter færdigheder: Kan de binde snøreband? Vi sørger selvfølgelig for en vis grad af selvhjulpenhed. Men det er sociale færdigheder, det er evne ift. at tilpasse sig forandringer. Det er sådan noget, man er inde at kigge på. Hvor vi udfylder et skema, og forældrene udfylder et skema. Så sammenligner man.

Evaluerings af det løbende arbejde

49:13: I virkeligheden når vi laver de der trivselsvurderinger omkring børn, de børn, og det er gudskelov 95% af børnene, der falder i den gruppe, at de trives og har det godt, så skal man jo analysere på: "Hvordan kan det være, de trives? Hvordan kan det være, de

har det godt? Hvad er det, der sker med den her flok børn? Hvordan kan vi få flyttet nogen af de sidste børn over i den gruppe? Hvad er det, der skal til, for at få dem til at trives? Hvad er det for nogle ting, der virker? Hvordan kan vi opsætte det?” Det er jo... en kæmpe debat, man skal have med hinanden: ”Hvordan er det vi arbejder? Hvordan er det, vi tænker om børns udvikling? Hvordan kan vi gå til det?” Det er dér, at pædagogisk flytter sig! Tænker jeg. Det er den der refleksion og tætte samarbejde med forældrene: ”Hvor bidrager de? Hvad kan de? Hvor virker det hjemme hos dem?” Både dokumentationen og evalueringen anser vi som en nødvendig prioritering af det pædagogiske arbejde.

Så har vi også børn med helt særlige udfordringer. Dem har vi handleplaner for. De gælder kun en måned af gangen. Så skal vi igennem processen igen med at evaluere, sætte nye mål osv.

50:50: Dokumentation som en byrde: Jeg tænker bare, at dokumentationen skal være meningsfuld til det arbejde, vi gør. Det kigger jeg efter. Et sted hvor vi kan forbedre os er det forhold, at vi er meget *talende*, men knap så *skrivende*. Vi kunne godt blive dygtigere til at skrive ting ned. Men det der sker, det er, at tingene flytter sig så hurtigt. Når man har lavet en handleplan, så har det hele nærmest flyttet sig efter 14 dage. Så kan man starte forfra igen. Så systemer der gør, at vi nemmere kunne rette til... Det er vi på udkig efter. Så skal vi dog også passe på ift. persondatalovgivningen. Der er mange forhold, der skal tænkes igennem.

OM (del 1)

Baggrund

52 år, uddannet pædagog og souchef. Været i børnehaven i fjorten et halvt år.

Valg af Offentlig daginstitution

Har forkærlighed for skovbørnehaver.

Oplevelse af konkurrence

1:35: Mærker begrænset til konkurrence, da vi er den eneste kommunale skovbørnehave i kommunen. Det er aktiv tilvalg, når de vælger en skovbørnehave. Vores institution er fyldt op hele tiden.

Profilerings

2:12: I nedgangstider gør vi reklame for os selv. Åben hus arrangementer. Når der er faldne børnetal, kan vi mærke det, da vi er en lille institution. Ved Kommunennatten har vi en stand og fremviser materiale, hvor vi kan vise, hvad vi står for. Den primære reklame er dog fra forældrene gennem mund-til-mund metode. Det er noget vi tænker over, hvis vi har faldne børnetal. Men vi gør det kun begrænset. Hvert år er vi i avisen, hvor borgmesteren kommer, da vi er en grønspire institution. Vi skal være med på beatet og vise os frem, selvom vi ikke mangler børn. Vi ligger jo lidt uden for Kommunen by, så vi skal kunne tiltrække hele kommunen.

Konkurrence ift. forældre

4:30: Nogle forældre har været inde og kigge på vores hjemmeside og se, hvad det er, vi står for. Vi opfordrer forældrene til at komme her og se, hvem vi er, før man skriver sig op. Nogle kommer allerede, når de har en nyfødt. Vi vil rigtig gerne have, at forældrene kommer og ser os, da vi ikke arbejder som en almindelig daginstitution. Vi arbejder hele tiden i børnehøjde, og forældrene må være her hele dagen. Forældrene skal bidrage med deres tilstedeværelse. Så vi er faktisk én stor familie. I en almindelig daginstitution er dagen meget struktureret; det er den ikke herude. Man må lege med de børn, man har lyst til. Man må spise sin madpakke hele dagen.

Exit, voice eller loyalty?

6:12: Der er altid adgang til vores leder. Vi opmærksom på, når børn og forældre starter herude, at vi altid tager imod og holder et møde. Eller hvis man nu har brug for snak, så kan man lige lave en aftale. Vi er meget opmærksomme på, hvis noget ikke fungerer herude. Vores forældre er vores medspillere herude. Hvis deres barn eksempelvis har brug for en talepædagog eller lignende, kan vi trække på PPR. Her kan vi trække på nogle konsulenter eller psykologer mv. Så det er vigtigt, at man har et godt forhold til forældrene. Så hvis forældrene er utilfredse, så kommer de og siger det. De kommer omvendt også, når de er tilfredse.

Vi har ganske få eksempler på, at børn skifter børnehave, men så har det været, fordi barnet ikke har trives med at være udenfor hele dagen, eller forældre, som ikke synes, det har været godt. Vi har dog rigtig mange børn, der kommer den anden vej, som ikke har trives i deres daginstitution. Vi kan tilrettelægge vores dagligdag på sådan en måde, at vi kan inkludere mange flere børn med særlige behov.

Offentlige rammevilkår

8:52: Kommunen har stukket hvorfor nogle regler, vi skal arbejde efter. Alle kommunale institutioner har de samme rammebetingelser, hvor at de private- og de selvejende institutioner har deres eget, de kører efter. Men vi har de samme ting, som kommunen stikker ud. Vi har læreplanstemaer, vi skal arbejde efter. Det skal alle. Selvom vi er en skovbørnehave, skal vi også. Normeringsmæssigt er det også ens.

Indkøbsaftaler (9:55): Kommunen har nogle indkøbsaftaler... Det kan være lidt svært for os, da vi hele tiden skal rette ind på det. Vi er jo en forretning, der skal løbe rundt. Så kan vi godt se et problem i, at vi skal være underlagt kommunens indkøbsaftaler, selvom vi kunne forhandle en bedre aftale med et firma. Men vi må ikke bruge dem. Vi har været ude for, at vi skal have lagt nyt gulv, hvor vi kunne få forhandlet en meget billigere pris med en lokal forhandler. Men pga. indkøbsaftalen kunne det ikke lade sig gøre. Det blev meget dyrere. Vi kan ikke gøre noget ved det; vi skal rette ind. Der har selvejende og private daginstitutioner det nemmere.

Arbejdsdage (11:00): Ift. det med at male en dør... det må vi heller ikke. Altså, vi har arbejdsdage herude, hvor vi også gør det til en social ting. Om det er helt rigtigt, om man må eller ikke... det ved jeg ikke.

Det pædagogiske arbejde (11:38): Ift. det pædagogiske arbejde føler vi ikke, at vi bliver påvirket. Vi har læreplanstemaer, vi skal følge fra kommunen. Vi gør det bedst muligt ud fra den måde, vi arbejder på. Kommunen kan ikke ændres vores pædagogik, men vi skal have de forskellige temaer ind over. Altså, vi skal jo alle arbejde med sprog, men der kan hver daginstitution godt have sin egen tilgang til det. Det kan være forskellen ift. de andre daginstitutioner. Og de børn, der har det vanskeligere med sprog ift. andre, snakker vi så mere med. Der kan vi i nemmere grad have én pædagog, som føler barnet længere tid sammenlignet med andre daginstitutioner.

Overordnede strukturelle vilkår

13:10: Vi er 36 børn nu, og vi har delt børnene op i tre grupper: De yngste, de mellemste og de ældste, som er de kommende skolebørn. Man spiser med sin gruppe midt på dagen. To gange om ugen laver vi skolerelaterede arbejde med de store børn. Det er faktisk udlagt fra kommunen, hvad det er, vi skal arbejde med. Det er ens i alle institutioner. Så når de mødes i skoleregi, er det genkendeligt for alle børn. Ellers tager vores dagligdag også udgangspunkt meget i tilfældigheder. Eksempelvis hvis vi støder på et dødt dyr i skoven. Så kan vi arbejde med det. Vi planlægger ikke vores uge på forhånd. Der er ganske få ting, vi har. Vi har et årshjul, hvor vi planlægger nogle ting. Hele daginstitutionen tager eksempelvis på koloni hver år i slutningen af august. Så tager vi til

Karrebæksminde. Så har vi nogle forskellige arrangementer, som vi gør traditionsmæssigt, som det er bundet op på.

OM (del 2)

00:00: Rent personalemæssigt... Vi har ikke udskiftning. En medarbejder har valgt at sige sin stilling op efter 11 år, og ellers kan man sige, at det er godt, stabilt personale. Vi får nye input udefra gennem studerende fra seminaret og elever fra pædagogisk assistentuddannelsen. Og så får vi erhvervspraktikanter. Det kan vi rigtig godt lide. Vi kan godt lide, at der kommer nogen og kigger og stiller spørgsmålstegn til vores praksis. Vi har også et rigtig godt psykisk arbejdsmiljø. Det afsmitter også ift. sygdom. Pædagoger på landsplan har 18,5 sygedag... De særlige rammer gør jo også, at det har en positiv indflydelse, da personalet er udenfor hele tiden.

Udfordringer ift. strukturelle parametre

1:57: Kommunen Kommune har haft et støttekorps for børn med særlige behov. Det er blevet nedlagt. Midlerne er så lagt ud til daginstitutionerne og ligegyldig, hvor stor en andel, daginstitutionen har af børn med særlige behov, skal de selv dække det. Så hvis der kommer med børn med mange vanskeligheder, kan det være svært at dække. Man skal arbejde inkluderende, men det kan ikke lade sig gøre blandt alle børn. Vi har autistiske børn, men børn med fysiske udfordringer kan jo ikke gå her. Dem kan vi ikke hjælpe. Det bliver vi af gode grunde ikke tvunget til.

Medarbejderkompetencer

3:28: Vi efteruddanner meget. Et af vores pædagogmedhjælpere har eksempelvis fået et to måneders kursus i pædagogik. Det giver et løft. Vi overtal af uddannet personale i daginstitutionen. Så kurset gør, at pædagogmedhjælperen kan deltage i den fagsnak, vi andre har. Vi skal have nogle nye praktikvejledere, og det skal én af vores medarbejdere have et kursus i. Det tager et halvt år. Så vi er hele tiden med. Vores leder herude tager også særlige kurser. Vi er hele tiden med. Vi har også pædagogiske dage, hvor vi kan tage fagpersoner med udefra. På den måde får alle et løft i fællesskab og ikke kun ledelsen.

Pædagogmedhjælper

5:38: De kan også afholde forældresamtale. De er også meget ansvarsbevidste. Både forældre og børn må vælge bedste voksen. Der skelner vi ikke. Forskellen ligger ift. at

sende materiale til kommunen, sagsbehandlere, psykologer mv. Med andre ord ift. dokumentation.

Praktikanter

6:45: Lønnede studerende fra seminaret indgår i normeringen. Vi har faktisk valgt at prioritere det højere end pædagogmedhjælpere. Det vil vi gerne, selvom vi er en lille institution. Små institutioner har normalt ikke råd til at have lønnede studerende. Vi har prioriteret det, da vi synes det er en gave, at have folk, der kigger vores praksis igennem. Vi vil gerne undgå at blive selvfede. Vi vil hele tiden gerne tænke nye tanker. Vi har også forskere, der kommer og skriver om os. Vi har også besøg fra Italien, der er kommet og kigget. Der har været to hold nu og til sommer kommer der et nyt hold. Det er folk, der er interesseret i selve det, at vi er en skovbørnehave. De interviewer også forældrene for at høre deres bevæggrunde for at vælge daginstitutionen. Vi har også haft folk fra nabolandene.

Ansættelse ift. økonomi

9:58: Lønsum er der stor forskel mellem studerende og uddannede pædagoger. Med en studerende får vi 32 timer; en uddannet pædagog kan du kun få 18 timer tilsvarende rent lønmæssigt. Så vi tænker på, hvordan vi får flest hænder. De pædagogiske assistenter er gratis, da Kommunen Kommune betaler dem. Men det er selvfølgelig også et arbejde for os at oplære de pædagogiske assistenter og inddrage dem. De er ikke ligeså målrettede som dem fra seminariet.

Efter- og videreuddannelse

11:15: En af vores pædagoger er blevet uddannet i marti mero. Det har hun brugt i sin dagligdag, efter hun er blevet færdig. En anden af vores medarbejdere er startet på praktikvejlederuddannelse. Så vi er hele tiden med.

Fysiske rammer

12:42: Huset bliver brugt til garderober, til at sove og til puslefaciliteter. Ellers bruger vi vores drivhus. Vi har rigtig god plads på den ene og på den anden side af huset. Og så har vi 35 hektar skov. Så har vi en bålhytte ude i skoven, og vi har rebaner. Så vores fysiske rammer er gode, og børnene kan lege hvor, de har lyst til. Tidligere spiste vi morgenmad indenfor, hvilket vi har valgt at lave om pga. pladsmangel. Det er klart, at hvis de fysiske

rammer kun udgjorde indenfor, så er de ikke gode. Ved ekstremt vejr bliver vi selvfølgelig nødt til at tage børnene indenfor.

Den direkte interaktion og tid til det enkelte barn

16:00: Det prioriterer vi. Nogle gange er det et enkelt barn, der får fuld opmærksomhed fra én voksen. Så kan den anden pædagog tage sig af resten af gruppen. Det kan bølge op og ned. Vi kigger på barnets dagsform, f.eks. om barnet får leget med de andre børn eller har problemer hjemmefra. Hvis barnet bliver holdt udenfor, er det vores opgave at sætte leg i gang omkring barnet og få nogle flere børn med i legen. Hvis det lykkes, holder vi os udenfor. Det er den måde, vi arbejder på. Nogle gange er den voksne med i legen, andre gange er den voksne blot observerende. De voksne går heller ikke ud og snakker sammen. De voksne skal ikke sidde to og tre og snakke sammen – de skal arbejde med børnene. Der kan vi godt mærke, at vi falder meget ud, når vi får besøg udefra. Vi arbejder hele tiden nede i børnehøjde. Vi kører efter tre trin: Foran barnet, ved siden af barnet og bagved barnet. Det varierer. I løbet af en dag kan man være igennem alle de tre trin.

Pædagoginitieret og læringsrettede aktiviteter

18:21: Det svinger meget, hvor meget disse aktiviteter fylder. Tirsdag og torsdag laver vi skole. Der er det meget styret af os. Det kan være, at nogle af de mellemste børn synes, det er fedt at skrive bogstaver. Så gør vi det. På et andet tidspunkt af dagen. Vores læring kører ikke efter bestemte tidspunkter på dagen – Vores læring foregår hele dagen. Vi kan snakke om tal og bogstaver, vi har en cykelbane, hvor man kan tegne med kridt mv. Så jeg tager initiativ til læring på baggrund af, hvordan børnene interagerer med de fysiske rammer. Hvis jeg kan se, at de brænder for at tegne med kridt, så følger jeg op på det. Men det kan jeg ikke planlægge på forhånd. Det kommer løbende.

Indflydelse på det pædagogiske arbejde

19:55: Der er fuld indflydelse. Kommunen Kommune har de her læreplanstemaer, men ellers ikke. Vi tager udgangspunkt hele tiden i det, der rører sig, og alle kan bidrage, med det de kan. Hvis nogen vil lave et pædagogisk tema omkring små dyr, så kan alle komme med input. Alle må også komme med forslag til andre projekter. Så er det lige meget, hvem dem det er.

Pædagogiske læreplaner

21:01: Vi gør det lidt omvendt. Vi er i naturen. Vi tænker i, hvordan vi kan koble naturen sammen med de andre læreplanstemaer. Der er nogle gange, vi har lavet tingene, og så bagefter kan vi lægge rammen ud over og sige: Det har vi allerede lavet. Vi har snakket sprog mv. Mange af tingene de bliver lavet, men det behøver vi ikke alle sammen at gøre. Én gruppe arbejder måske med et tema, mens en anden gruppe arbejder med et andet tema. Rent udviklingsmæssigt er børnene jo også forskellige steder. De nye børn skal lære at gå i børnehave, mens de ældste børn skal lære andre ting. Så tingene kommer meget løbende. Vi snakker om, hvad vi skal arbejde med.

22:13: **Sprog:** Ift. sprog er det vigtigt, at alle børn bliver tilbudt en sprogttest, når de starter i institutionen. Det er en sprogttest, de får fra vores sprogpædagog. Det er ens for alle. Det er frivilligt. Hvor meget man skal arbejde med sproget, må afhænge af, hvor gode børnene er.

Krav til dokumentation ift. børns udvikling

23:40: Vi laver trivselsvurdering på børnene. Der skal vi dokumentere, hvordan det går. Det gør vi fire gange om året. Vi har tre kategorier: grøn, gul og rød. Ved gul-rød og rød, der skal vi virkelig arbejde. Alle børn bliver gennemgået af hele personalet på personalemødet, så bliver der lavet en opsamling på det. Der bliver skrevet ned, hvad vi skal kigge på eller handle efter ud fra det. Er der nogle børn med særlige behov... Vi har f.eks. børn med motoriske vanskeligheder, som der skal laves handleplaner på. Det gør vi i samarbejde med vores motorikkonsulent. Vi har en talepædagog, hvor vi også har særlige børn, som vi laver handleplan på. Så har vi et særligt barn med hørevanskeligheder. Hver dag skal der laves skemaer på, hvad der er blevet arbejdet på ift. det enkelte barn. Så har vi et andet barn, hvor der bliver lavet skemaer ud fra klistermærker. Der bliver taget billeder også, som vi bruger. Det ser vi som en nødvendig prioritering. Vi gør det, så godt som vi kan.

Skoleparathed

26:14: I kommunen er det lov, at man skal holde to skolesamtaler, hvor vi har udstukket fra kommunen spørgsmål, vi skal arbejde med, så alle børn bliver gennemgået ift. modenhed. Så bliver forældrene indkaldt til samtale... To måneder før børnene starter i skole skal vi gennemgå det sammen med forældrene igen nogle skemaer, som kommunen har valgt. Så man kan sige, at det er ved de ældste børn i daginstitutionen, hvor der skal laves mest arbejde. Vi kigger meget på det enkelte barn og ser, om de er

skoleparate. Et enkelt år har vi haft fire børn, som ikke var skoleparate. Det blev udsat i samarbejde med forældrene.

Dokumentation af sociale og kognitive færdigheder i praksis

27:45: Vi laver observationer på dem. Og så er det der, fordi vi er en lille gruppe, vi pædagoger imellem lettere kan tale sammen. Vi kan jo have forskellige syn på børnene. Nogle af børnene kan jo gå mere til hjertet hos én en anden. Der er det vigtigt, at vi får vendt tingene. Så vi har fordel af, at vi er her med børnene hele tiden. Så vi vender tingene internt og på personalemøderne fortæller vi om de samtaler, vi har haft med forældrene, så alle er underrettet. F.eks. at vi har aftalt, at der skal arbejdes med dette punkt for, at barnet kan få en bedre skolestart.

Evaluering af skoleparathed mv.

30:00: Vi kan jo se ad, om det vi sætter i værk fungerer. Der kan være nogle udfordringer i, at børnene kan være på et meget forskelligt niveau. Så er det vigtigt, at jeg i samarbejde med min leder kan finde ud af, hvad vi gør med de børn, som ikke finder det sjovt at lege med bogstaver. Skal vi eksempelvis dele vores gruppe? Vi skal hele tiden være med der, hvor det sker. Er niveauet tilstrækkeligt? Er det for nemt? Er det for højt sat ift. den gruppe af børn, vi har? Vi har et særligt barn i vores gruppe, som vi må tage nogle hensyn til. Men rent intellektuelt fejler barnet ikke noget, men vi skal arbejde ift. barnets sociale færdigheder. Så vi bliver hele tiden nødt til løbende at vurdere på, om dagsformen holder. Det skal vi hele tiden regulere i. Det er en løbende proces. Nogle gange må vi skrotte de ting, vi har sat os for. Nogle dage kan det være bedre at bevæge os frem for at sidde ned. Vi evaluerer en del på det. Vi skal hele tiden afstemme. Det gør vi meget herude. Vi kører ikke kun én vej, hvis vi kan se det går helt...

Offentlig ift. privat og selvejende generelt

32:57: De private daginstitutioner har mulighed for at brande sig selv og have en sponsor. Det kan vi ikke som offentlig daginstitution. Flere forældre har faktisk spurgt ad. Men det må man ikke. Der er nogle ting, de selvejende daginstitutioner også selv bestemmer, hvor vi ikke... hvor det er lagt fra kommunens side af. De selvejende har nogle gange et råderum, hvor vi så rent kommunalt... Vi har det tilbud, at vi har PPR afdeling op i Kommunen, som kan hjælpe os, hvis vi har børn med særlige behov eller vanskeligheder. De selvejende og private daginstitutioner skal derimod købe sig til det.

Så forskellene er reelt ift. sponsorater og det med, at man kan tjene penge ind. Kommunale institutioner kan ikke tjene penge ind på den måde. Der er fordele og ulemper ved begge dele. Hvis du har børn med særlige behov, så er fordelene i det kommunale system, at vi kan trække på vores rådgivere, hvor de andre skal betale for det. Så hvis du eksempelvis har et barn med talevanskeligheder i en selvejende eller privat daginstitution, så skal daginstitutionen bruge penge på at få konsulenter ind. Der kan vi trække fra den kommunale kasse uden, at det koster os ekstra ressourcer i budgettet. Vi er tilknyttet forskellige konsulenter, som kommer her fast. Nogle i forvaltningen ved, at vi kan noget særligt, så derfor kommer flere børn her, som har særlige behov.

OF

Baggrund

00:20: To børn. Henholdsvis 3 og 6 år. Er socialrådgiver og arbejder med flygtningebørn og unge.

Valg af Offentlig daginstitution

00:40: Min mand og jeg er begge vokset op på landet, og vi ville gerne noget andet end en almindelig institution. Vi kendte faktisk ikke Offentlig daginstitution i forvejen, men vi skrev hende op så hurtigt som muligt og var så heldig at komme ind herude. Det er ikke normalt, at man bare lige kommer herind herude. Det har været rigtig godt. Så vores valg af daginstitution var de særlige fysiske rammer og den pædagogiske tilgang – ikke ejerskabsformen. Vi har valgt den til. Det kunne ligeså godt have været privat for os. Det er det, de tilbyder herude. Vi bor 20 min. væk. Det er noget af en omvej at køre herud.

Oplevelse af forældres valg af daginstitution

1:52: Det oplever vi ikke. Min oplevelse er, det er en børnehave, man vælger til. Der er noget transport. Man skal have en tilgang til, at ens børn er meget ude i løbet af året, bliver beskiddt mv. Så det er lidt af en filosofi. Man har nok afsøgt. Man har nok tænkt: ”Hvad har vi i nærområdet?” osv. Og så har man valgt dette grundet den særlige profil og stedet værdier. Det afgrænser også de valgmuligheder, der er for forældrene, hvis man søge en daginstitution med netop denne profil.

Exit, voice eller loyalty?

4:19: Det er min oplevelse, at man godt kan gøre det, og at man går direkte til ledelsen, hvis man har et problem. Men det ved jeg ikke nok til. Udbuddet er ikke voldsomt ift. denne daginstitutionens profil, så det er begrænset, hvor forældrene skal gå hen. Jeg kender da til situationer, hvor der har været en konflikt. Der kan man så enten arbejde på det eller finde en anden daginstitution. Men så bliver det en helt anden type institution. Så man er nok villig til at gå langt for at få det løst. Så tænker jeg også, at der er en ledelse her, som er rigtig meget imødekommende til at få talt om de problemer, der er. Der er åbenhed herude, der gør, at man går til ledelsen med det samme. Så denne åbenhed kombineret med, at forældrene er glade for daginstitutionens særlige profil gør, at man er villig til at gå langt, tror jeg.

Friheder som kommunal daginstitution

6:13: Vi har en åbningstid, som er lidt mere fordelagtig sammenlignet med de private. Så tilbyder Offentlig daginstitution denne her koloni. Det har man næsten ikke nogen steder mere. Man tilbyder rigtig mange ting herude qua af, at det er en skovbørnehave, som man ikke ser alle mulige andre steder. Så er det unikt, at man har en så stabil personalegruppe. Det er jo også pga., at det er en skovbørnehave og den særlige niche.

Udfordringer ift. at være offentlig

7:45: Oplever jeg ikke som en problemstilling. Jeg oplever, at der bliver talt med mit barn, og at der bliver taget hånd om de ting, der nu har været i løbet af dagen. Der kan jo selvfølgelig altid bruges flere varme hænder, men man skal jo også være realistisk. Jeg har en rigtig god fornemmelse, når jeg går herfra. Også ift. normering.

Områdeledelse

9:00: Der har i Kommunen Kommune været hele denne snak om områdeledelse. Det har vi jo været ramt af, da det er en offentlig institution. Det har vi kæmpet meget med i bestyrelsen. Det har vi ikke haft lyst til, da vi synes det fungerer rigtig godt herude. Det er et vilkår, når man er offentlig institution. Der er en politisk dagsorden, der kan have indflydelse. Det har betyder meget herude, da det har gennemsyret hele medarbejdergruppen og hele bestyrelsen. Hele den her modstand på, at det har vi ikke lyst til at skulle. Det har vi måske blevet nødt til, men det har så vi fået ro på nu. Der skal ikke indføres områdeledelse. Men det har betydet meget i dagligdagen herude: Hvad skal

der ske med medarbejderne? Bestyrelsen? Det er nok der, jeg synes, vi har mærket det mest.

Strukturelle vilkår

10:35: Man kan selvfølgelig altid tænke, at der kan laves nogle flere ting i små grupper, hvis der var nogle flere voksne. Men jeg oplever, at de børn, der skal sprogtestes, bliver sprogtestet, der bliver lavet noget i små grupper; noget for de yngste og noget for de ældste, skolegrupper mv. Men jeg synes ikke... Det andet synes jeg ikke som forældre, at jeg oplever som værende et problem.

Medarbejderkompetencer

11:27: Ja, jeg synes der er de medarbejderkompetencer, der er behov for. Det synes jeg qua af den høje medarbejderstabilitet. Det betyder naturligvis for medarbejderne, at det er dejligt sted at være. For børnene betyder det stabile voksne. Man kan selvfølgelig tænke, hvor meget man så udvikler sig, når man har været den samme personalegruppe i mange år. Men jeg synes, at de er bevidste om det. Jeg synes de gør nogle ting for at udvikle sig fagligt. Man kunne måske ønske sig, at der var noget mere naturvejleder, når daginstitutionen nu har denne profil. Men ja, det synes jeg egentlig.

Efter- og videreuddannelse

12:33: Ja, det synes jeg. En af pædagogmedhjælperne er f.eks. på et kursus. Man har også et syn for det ift. fastholdelse af personalet. Man tænker det ind. Vi har også haft en marti mero pædagog herude. Ja, det synes jeg egentlig, uden dog at vide meget om det. At medarbejderne føler sig set og hørt og kommer på noget af det, de ønsker sig.

Pædagogmedhjælpere

13:23: De bliver i den grad ligestillet. Det ser jeg som en god ting. De har givetvis nogle særlige ansvarsområder ift. børn med særlige behov, men jeg møder en medarbejdergruppe, der er stillet ens, og som møder børnene ens, og som jeg ikke kan pege ud, hvem der skulle være hvem. Det væsentligste er den gode, personlige relation.

Fysiske rammer

14:15: De kunne godt være bedre! Generelt er der meget lidt plads herude. Det kan man så åbenbart slippe afsted med, fordi det er en skovbørnehave. Der er åbenbart ikke noget med nogle kvadratmeterplaner. Der er ikke f.eks. noget bad og sådan nogle forhold

herude, og det skal der jo være. Men da det er en skovbørnehave, så er der åbenbart lidt mere lempelige regler for det. Der kunne også være nogle lidt mere ordentlige møderum og nogle mødelokaler, og at lederen havde sit eget kontor. Det kunne godt være bedre. Børnene kunne også godt have noget mere indeplads. Så der er nok lidt et trade-off der. Det kunne bare være rart, at hvis vejret er ekstremt, at der så var plads til at have alle børnene indenfor på forsvarlig vis. F.eks. at støjniveauet så ikke bliver fuldstændig vanvittigt. Så finder man på nogle andre ting... Men jeg kunne godt ønske mig mere plads.

Tid til det enkelte barn

15:59: Det er både og. De har travlt, men jeg oplever også, at mit barn bliver trøstet, når der er behov for det. At det bliver skiftet, når det har behov for at blive skiftet. Men det er klart, at godt kunne være mere 1:1 tid. Men jeg oplever det ikke som et problem.

Det her med, at man i Kommunen indskriver børn i børnehave, når de er 2 år og 10 måneder nu frem for 3 år... Det har en betydning ift., at alle børn kommer i ble, når de starter herude. Så der bliver nok brugt uforholdsmæssigt meget tid på bleskift. De to måneder gør ret meget. Det tager meget af pædagogernes tid. Så er der mindre tid til læringsrettede aktiviteter. Man kan også have samtale over bleskift, men det bliver meget i det små.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

18:00: Det er rigtig godt herude. Der er en holdning til, at forældrene bare kan være her. Det kan være en udfordring for medarbejderne. Der er ikke rammer for, at børnene skal være her inden for et bestemt tidspunkt eller hentes på et bestemt tidspunkt. Forældre må være her hele dagen. Jeg er fuldstændig tryk ved, at der bliver talt til mit barn på samme måde uanset, om jeg er der. Det er også en af de ting, der gør, at vi er meget glade for at være her ude.

Understøttelse af pædagoger

18:47: Jeg tænker, det handler om den daglige dialog omkring daglige forhold. Sidder herude og drikke en kopkaffe, så man kan opbygge en relation. Og så ellers lige have en dialog, hvis der er noget, man lige skal være obs. på.

Pædagogiske læreplaner

19:32: Vi følger slet ikke med i de pædagogiske læreplaner.

Krav fra kommunen

20:15: Jeg hører lederen sige, at hun har nogle flere møder udenfor huset sammenlignet med tidligere. Men det er ikke noget, som jeg oplever som et problem.

Valg af daginstitution ift. at tale med andre forældre

21:10: Det har nok mest været ved at google meget. Da vi skulle have vores første barn i børnehaven, var vi lige flyttet. Så vi havde ikke et netværk på den måde. Så var det mere, at vi gerne ville have en bestemt profil. Så kørte vi bare rundt herude og kiggede. Vores børn har gået i dagpleje, og det er et meget lukket miljø. Det er meget langt væk herfra, så de har heller ikke rigtig kunne byde ind med noget andet end dem, der lå i nærheden. Dem var jeg sikker på, det ikke skulle være. Jeg er egentlig ligeglad, om det er en privat eller offentlig daginstitution. Hvis en privat kunne tilbyde det samme, havde jeg nok valgt det.

Krav til dokumentation ift. børns udvikling

22:35: Det ved jeg ikke... Jeg ved, de skal sprogteste. De fleste siger nej. De fleste der ikke har noget behov herude, har jeg et indtryk af, at de siger nej. Så er der ligesom lidt flere ressourcer til dem, som har behov for testningen. Det oplever vi ikke som et problem i det daglige.

Sociale og kognitive færdigheder

23:30: Det synes jeg (får tilstrækkelige færdigheder). Jeg synes, de har... Der er særligt meget et fokus på det sociale herude. Børnehaven har den her holdning til, at de kognitive færdigheder, altså hele skoledelen, nok skal komme. Der er større fokus på, at man er en god kammerat, og at man fungerer socialt. Det taler rigtig godt ind i det, jeg synes er vigtigt, når man går i børnehaven. Det kan jeg også tale ind ift., at jeg har en stor datter, som går herude. Så nej, det er ikke skoleforberedelse, som har været i fokus sammenlignet med andre børnehaver. Hun er absolut skoleklar og kan alle de andre ting, som jeg synes er vigtige. Det synes jeg, de har meget fokus på, og jeg synes, det er helt rigtigt, at de har valgt at vægte det på den måde. Skolegruppen, i hvert for vores ældste datters tilfælde, har ikke fyldt meget. Det har ikke været det, der har... I andre børnehaver skal de eksempelvis kende forskel på små og store bogstaver. Det er slet ikke der, hvor fokus ligger. De har rimet lidt og sådan lidt. Men så har der været fokus på alt

det andet, man også skal kunne, når man starter i skole. Det giver pote nu for min ældste datter. Så der mere fokus på det gode børneliv frem for førskole.

Overgang til skole

25:41: Det er ikke en særlig udfordring, men det kan det blive. Vi kommer mange steder fra. Det er ikke en hel skolegruppe herude, som starter i den samme børnehaveklasse. Det er en af de udfordringer, man må tage med. Vores datter har startet i skole uden at kende et øje. De har været gode herude. Lederen har været ude og besøge de kommende skoler. Det har været mange, fordi vi kommer så mange forskellige steder fra. Det har fungeret fint, synes jeg. Det samme ift. SFO-start. Men det kan nok godt blive en udfordring, fordi man bliver splittet fra så mange af sine venner, når man har sådan en institution herude. Det kan være svært for nogle børn, tror jeg. Så udfordringen ligger ikke så meget ift. at selve det at være skoleparat, men ligger mere ift. trivsel, når barnet skal starte i skole.

Selvejende daginstitution

SL (del 1)

Baggrund

00:23: Har været i børnehaven i 20 år: Souchef de 10 første og tog diplomuddannelse i ledelse. Den tidligere leder gik på pension, og så blev jeg ansat som leder af bestyrelsen. Så jeg har været her som leder i 10 år.

Valg af Selvejende daginstitution

00:55: Tilfældigheder. Kommer fra København og er tilflytter. Ejerskabsform ingen indflydelse.

Oplevelse af indbyrdes konkurrencesituation

1:48: Fire selvejende og to private. Ca. 20 kommunale. Vi har forskellige vilkår i den måde, vi er selvejende. Vi er i en sådan "gråzone". Vores driftsoverenskomst... Vi har samarbejde med Kommunen Kommune. De tre andre bruger LDD. Jeg er i sådan gråzone, fordi jeg bruger HR og økonomi, og jeg bruger forskellige systemer, som Kommunen har. Så nogle gange glemmer de, at vi er selvejende. Men så har jeg lige en formand, der gør dem opmærksom på, at vi ikke er der. Der er mange ting, der er identisk med det kommunale.

Rent konkurrencemæssigt kan man sige... Der er nok mere råderum for at skaffe kunder, hvis det var det, der var brug for. I forbindelse med børnehaven har vi sådan en støtteforening, som man er medlem af, og det er bestyrelsen også medlem af. Lige nu er der 10.000kr. Det er der en aftale omkring. Det kan man være medlem af. Det gør, at de f.eks. har givet en bustur til jul. Altså det skal gå til noget ift. til børnene. Der var lidt mange penge på for et par år siden, så der blev der købt en kolonihavegrund. Og vi købte et lille hus til at have på. Det kan man som selvejende. Så der er nogle ting, som man måske kan profilere sig lidt stærkere på ved at være selvejende, fordi der er sådan et råderum til, at hvis bestyrelsen giver accept på det, så kan man det. I sidste ende har de jo ansættelsespersonaleforpligtigelse. Jeg har faktisk lige været ude i det. Jeg havde ansat en ny pædagog – folk er her ellers i mange år – vi havde lavet en fejldisposition på en pædagog. Hun havde været her i tre måneder. Hun blev afskediget i år. Der havde jeg min formand med. Det er faktisk min formand, der har stået for noget af det. Det er positionen som selvejende. Det skal man ikke i det kommunale.

Profilering

5:22: Det der kendetegner de selvejende... Der bliver færre af dem. Det er, at vi ikke er så store. Rigtig mange kommunale institutioner i Kommunen er faktisk blevet større og større. Vi har institutioner på over 100 børn. Der har vi så et byråd, der går ind for, at der skal være en mangfoldighed af de institutioner, der er i kommunen. Det er faktisk det, vi kan byde ind med. Der er så rigtig mange forældre, der vælger det. Så rent konkurrencemæssigt adskiller vi os ved at høre til de små institutioner, som mange forældre bevidst vælger. Så på den måde kan man godt sige.

Noget der er oppe i tiden, det er er at være profilinstitution. Natur... Idrætsinstitution mv. Det har jeg talt med min formand om. Vi har rigtig meget kultur her; det er et af vores værdiord. Altså man bruger hele det lokale miljø, man bruger teater, man bruger musik. Altså at man deltager i mange kulturelle arrangementer. Det er et af vores kendetegn. Og de nære relationer. Alle forældre kender os medarbejdere, fordi vi ikke er større, end vi er. Så når forældre kommer på besøg. Der kommer tilflyttere udefra. Så går de rundt og besøger institutioner. Så ved vi godt, at de vælger en børnehave. Så kan de enten vælge os, idrætsbørnehaven eller den frie børnehave. Det er os tre. Så man gør sig umage! Så vi giver den gas på fortællingerne.

Konkurrence ift. forældre

8:01: Forældre er blevet meget opsøgende og minutiøse efter information omkring daginstitutionerne. De sidste fem år i hvert fald. Det er helt tydeligt, at der er en særlig bevidsthed hos forældre i dag. De ved, hvad de vil med deres børn. De opsøger det. Bare økologien... F.eks. spørger de, om vi er økologiske med vores mælk? Vi er virkelig nede i detaljen! "Nå, så kan vi ikke vælge jer". Nu er vi efterhånden alle sammen økologiske. Så man sælger den gode historie, når der kommer forældre på besøg.

Der er også noget omkring hjemmesider, som jeg er blevet opmærksom på. Der er mange, der surfer rundt og leder. Hvilken hjemmeside ser bedst ud? Har de fine billeder? Og sådan noget. Det skal vi lige... Det er vi ikke opflasket med. Så det skal vi begynde at blive mere opmærksomme på. Så det er et aktivt forældrevalg. Det var der måske også før, men slet ikke i den grad, som det er i dag. Virkelig!

Exit, voice eller loyalty?

10:12: Vi er heldigvis en institution, som børn bliver overflyttet til. Vi har ikke den anden vej. Vi har forældre, der kommer fra store institutioner... som får nok af det. Så søger de

mindre. På et tidspunkt var der sådan noget særligt, at de mindre institutioner kunne tage sig af de lidt særlige børn. Det er lidt af en balance, for det kan de andre også. De har jo samme økonomi og samme vilkår som os andre. Det er bare blevet sådan, så kan man tage børn med sprogvanskeligheder, og man kan også lige tage de sensitive. Vi kan alt muligt, fordi vi er lidt mindre... Den tippede lidt på et tidspunkt. Bare fordi vi er små, skal vi ikke have alle børn, der har udfordringer. Men det fortæller bare om forældrenes ønske om at have noget nært. Vi har jo ikke hverken flere penge eller flere medarbejdere end de store. Bortset fra støtteforeningen, har vi ikke ekstra midler på den måde. Vi har dog haft en bestyrelse i nogle år, der var rigtig gode til at søge legater. Det må vi. Faktisk er det bagerst af vores legeplads bevilliget på baggrund af legat på 50.000 kr. Jeg har ikke hørt andre gøre brug af det.

SL (del 2)

Exit, voice eller loyalty (fortsat)?

00:19. Forældrene har mulighed for at bruge bestyrelsen, hvis de har gode ideer. Vi har også nogle meget engagerede forældre i bestyrelsen. Lige nu er det 50/50. Men der er nogen, der gerne vil noget ekstra. Vi har lige sat hegnet op ude foran. Man oplever et vis tilhørsforhold, når man er selvejende. Jeg tror bestyrelsen oplever den mulighed for at præge og have indflydelse. Det gør de nok i en selvejende ift. at sidde i en bestyrelse i en kommunal daginstitution. Endnu mere, hvor der er 30%, der sidder med områdeledelse, hvor de sidder med én kandidat fra hver institution. Så sidder de som en fællesbestyrelse. Ved at gøre det på den måde, så tror jeg, at man fjerner hele engagementet. Man har forældre tæt på, som har nogle ideer eller visioner for institutionen eller gerne vil bidrage med noget. Så i bund og grund er det nok mere engagerede forældre. Det gør det nok også nemmere at tage dialogen løbende, hvis der er noget.

Etablering som selvejende daginstitution

02:33: Det ved jeg faktisk ikke. Historikken er, at de rige folk for over 100 år siden holdt leppemarked mv. Kommunen bevilligede grunden. Så det har været en institution i alle årene. Måske den tredje ældste i Danmark. Der skete et skifte i 1970'erne, hvor man ansøgte om en driftsoverenskomst med kommunen. Man har så valgt at bevare støtteforeningen. Foreningen har så indtil da drevet institutionen. Men hvorfor ved jeg ikke. Det er nok historiske grunde.

Driftsoverenskomst; muligheder og begrænsninger

4:06: Der ligger forskellige aftaler. Der ligger f.eks. en indkøbsaftale, som kommunen indgår med en række firmaer. De tre andre selvejende daginstitutioner, der ikke har den samhörighed med kommunen, som vi har, blæser på indkøbsaftalerne. De handler, hvor de har lyst til. Der bliver vi mindet om fra kommunen, at vi skal overholde indkøbsaftalen, hvis vi ikke handler nok ift. aftalen. Når man ikke har det, som vi har, fordi vi ligger i den her gråzone... De andre gør det ikke. Der er nu meget at hente i de aftaler rent prismæssigt. Det må de om. De kan ikke tjekkes på den måde, som vi kan, fordi at vi bruger økonomiafdelingen. Det kan de jo se.

Bestyrelsen har været involveret i, hvilke værdier, der skal kendetegne selvejende daginstitution. De værdier finder man selv ud af i det kommunale blandt medarbejdere og ledere. Så det har en stor betydning. For 4-5 år siden var vi gennem en hel proces i løbet af en weekend... Der sætter bestyrelsen sit præg på, hvad de synes, der var væsentligt. Det var kultur, omsorg, fantasi og opmærksomhed. Det er så noget, vi har arbejdet videre med ift., hvad vi mener med det. Det er der, hvor bestyrelsen har mulighed for at blande sig og sige, at vi f.eks. gerne vil lave daginstitutionen om til en naturbørnehave, så vil de være i stand til det. Hvis det altså er en stærk bestyrelse. Vi har en stærk formand. Hvis de virkelig ville noget andet, så kan bestyrelsen gøre det. Så vi er meget afhængige af bestyrelsen. Jeg er rigtig glad for vores formand. Han har fire børn. Det er så slut til sommer. Det er ret væsentligt, at man har det gode forhold, fordi han står for ansættelser og kan reelt fyre mig. Han kan også fyre medarbejdere. Det er et stærkt kort!

Friheder som selvejende

08:07: Kommunen Kommune er meget fint med omkring deres udviklingsprojekter. Noget er også for meget. Men vi har alligevel valgt at følge udbud i uddannelse og processer, og de ting, der har været sat i værk. Jeg synes, det har været rigtig godt. Så vi har haft glæde af det kommunale system. Man kunne også vælge at sige, at vi ville noget andet, men det der har været en del af ledergruppen, det synes jeg har været godt. Men man kan også trække stikket og beslutte, at vi ikke gider det. Der har jeg ikke valgt. Jeg tror dog godt at vores bestyrelsesformand kunne ønske det nogle gange. Så vi indgår på lige vilkår i det kommunale system undtagen ift. den afskedigelsessag, så bliver formanden og bestyrelsen involveret. I det kommunale system ville man bare køre det selv. Også ift. større investeringer... Jeg hører ikke fra andre steder, hvor vi har en så engageret bestyrelse. De bidrager. Man kan godt have udvalg og sådan, men det er altså

bare nogle forældre, man har her i en bestyrelse, som brænder for det og gerne vil yde, med det de kan. Det tror jeg er noget særligt. Det er forældredelen, der adskiller sig. Så bestyrelsesarbejdet er springpunktet. Vi har dog ikke en super stærk bestyrelse nu, men vi har i perioder i år haft nogen, der er meget stærke. Folk der er iværksættere og alt muligt, så man bliver helt stresset over alt der, der skal iværksættes her. Men det er alle tiders med mennesker, der sætter nogle ambitioner for deres børn og for os og sådan. Det er der jo plads til i en vis grad. Jeg tror, hvis man skærer helt ned, så er det nok det.

Strukturelle vilkår, overordnet

11:14: Det der kendetegner os, det er en enorm stabilitet. Jeg var med i forbindelse med institutionens 125 års fødselsdag og lave en artikel i en bog og var nede i arkiverne og sådan. Der har været 8 ledere på 125 år! Og tre af skiftende kom i 1970'erne. Der var f.eks. en fru Jørgensen, der var her i 38 år. I de 20 år, jeg har været her, der var jeg souschef for en fast stab eller sammen med en fast stab. Så gik lederen og et par medarbejdere på pension og nogle flyttede. Så den gruppe, der er der nu, den har jeg selv sat for 10 år siden. Af de faste, vi taler om, kernen på fem medarbejdere. Så er der alle de løse: praktikanter, ekstra seniorjobbere, fleksjobbere mv. Men den decideret kerne blev opløst lidt, fordi der var én, der gik på pension, og så fik jeg desværre en fejl disponering. Så stabilitet er et af kendetegnende, og det er også noget, forældrene mærker. Denne stabilitet kommer ikke af sig selv. Jeg lægger stor vægt på samarbejde, i det hele taget alt omkring arbejdsmiljø, kommunikation, processer der bliver sat i værk omkring arbejdsmiljø, konflikter... Der bliver taget hånd om det! Så får man én med på sådan et skævt hjul. Så skal der handles. Det duer ikke. Det skal helst være en velsmurt maskine, og folk er enormt glade for at være her. De skal nærmest sparkes ud! Og så vi er rigtig åbne over for lønnede praktikanter, som kommer med nye input og indspark, fleksjobbere mv. Det giver lidt flow og nyt. Så det er en balance. Alle forældre er enormt søde. De giver blomster og chokolade til både den enkelte pædagog og alle. Så de kan rigtig godt lide os som hus. Det tror jeg også er et af kendetegnende for det nære... man har det nære miljø. Det er også med til at smitte af på arbejdsglæden. Det har gjort, at vi har været i stand til at modstå alt muligt. Det gør os stærk at komme igennem nogle processer, der er lidt svære. Også sådan én som den her. Det skal man også tage på sig. Hvad har vi ikke været så gode til? Eller var det her bare et fuldstændig fejlskud?

SL (del 3)

Politiske og økonomiske udfordringer

00:30: Vi har et byråd, som er rimelig livligt ift. hvad de synes, vi skal, og hvad vi ikke skal. Hold nu op hvor de sætter gang i høringer. Altså, vi skal forholde os til alt muligt. De sidste seks år har der været budgetforhandlinger for to år ad gangen. På grund af faldende børnetal har der været lukket en institution hvert andet år. Det har gået ud over de små daginstitutioner. Så man skal kæmpe for sit liv hver gang. Så det med at være selvejende... Vi har været så langt i processen i bestyrelsen, at hvis vi kom på som et punkt på byrådet over hvilke institutioner, som skal lukkes, så havde vi en plan klar til at blive private. Den var ikke finjusteret, men de var en enighed om, at hvis vi blev nævnt, så ville processen blive sat i gang. Den synes jeg er rigtig svær. Men så langt kom det ikke. To andre daginstitutioner blev i stedet lukket. Men at være i det der felt er så stressende for medarbejderne. Særligt når det så konsekvent hvert andet år. De to daginstitutioner, som kommunen valgte at lukke, kom helt bag på os. De var slet ikke i spil i forvejen. Så det kom som et fuldstændig chok for dem. Men så kan man have en stærk bestyrelse og sige: "Hvad gør vi hvis så frem? Osv.". Det har været kendetegnende for de selvejende... Jeg tror der har været fald på 70 procent på landsplan. Vi er nede på 30 procent af det, der engang var for 10 år siden.

Det er pga. områdeledelse. Odense Kommune indførte områdeledelse. I samme sekund det skete, blev alle driftsoverenskomster med de selvejende opløst. Så fik de valget om at blive kommunale eller ingenting. Så derfor er der i Odense Kommune kun kommunale eller private. Uden områdeledelse er alt decentraliseret. Jeg har det hele. Jeg har også posen med pengene. I bund og grund er det mig selv, der beslutter. Det er kendetegnet for Kommunen Kommune. 28 daginstitutionsledere vil ikke have frataget den ret til at lede. I 2018 og 2019 blev vi taget ud af budgettet i byrådet. Der skulle altså ikke skæres på skole og børn. Vi er en af de kommuner, der ikke er berørt af det. Vi får samme pose penge, men så iværksatte de en ny proces ift., hvordan vi maksimalt kunne udnytte den pose penge, vi får. Så starter de en ny høring med nye forslag om alt muligt. Så bestyrelsen har faktisk lige siddet og tilkendegivet, hvad de mente ift. det. Formanden har fundet sammen med nogle andre, så nu er der fællesbrev fra alle bestyrelser, som folk lige nu skal meddele, om de er med på. Så på den måde oplever byrådet, at de får modstand på at lave alle disse processer. Det må høre op! Så udfordringen ligger ift. eksistensgrundlaget. I dag har vi fået at vide, hvad indsatsområderne er for de

kommende tre år: sprog, leg og læring. Så kan vi frit vælge en tre. Det passer os utrolig godt, for der kan man ligge de ting ind, som vi arbejder med, som vi synes er særligt interessant. Lige nu er der en stærk direktør. Han finder på mange ting, som han synes, vi skal arbejde med frem for at koncentrere sig om kernen. Så bliver det alt muligt andet. Det er frustrerende.

Der er nogle udviklingsforløb i gang, så kan man deltage. Det er også fint. Men hvis man deltager, skal der uddannes folk, der bliver aftalt møder 27 gange ud af huset. Der er en manglende forståelse for, at vi ikke kan afholde møder om dagen. Børnene er her. Vores arbejdstid er pakket. Hvis vi kan få en time eller to... 3-4 stykker, der kan snakke sammen, så er det, hvad der kan lykkes. Det gør vi jo om dagen. Så når de spytter nogle ting ud, som skal på dagsordenen ift. arbejdsmiljø, så skal vi igennem alt muligt, eksempelvis trivselsvurderinger på børn og fysisk rundering. Vi havde flere ting i foråret, hvor jeg havde svært at se, hvordan vi skulle have plads i dagsordenen til et personalemøde, hvor vi snakker om børn, måske? Der kommer nogle udefra fra HR, fra økonomi, høring om budget mv.

Medarbejderkompetencer

09:50: Vi har en aftale med Kommunen Kommune. Hvis man nu bliver afskediget... Der har været eksempler med, at hvis man nu lukker institutionerne, så er der et overtal af medarbejdere. De har været på en overtalsliste. Så inden man må slå en stilling op, så skal den ligges ud til den her overtalsliste. Også dem der er i løse stillinger. Vi laver i virkeligheden krumspring på alle mulige led og kanter, fordi det i virkeligheden er en dækning af medarbejderne. Det er en sikring for medarbejderne, at de kan blive i kommunen. Men betyder ikke nødvendigvis, at man få de kompetencer, man har behov for. Det bliver en selvcirkulering. Særligt når vi har så mange. Der er også blevet skåret ned på SFO. Så vi spørger os selv, hvordan vi kommer udenom listen? Det kan man så ved at se på listen og se, hvem det er og så rette til. Det er rigtig strengt, men vi skal jo have de bedste medarbejdere. Eksempelvis havde jeg brug for en mand i en midlertidig stilling... Så kunne jeg se på listen, at der var nogle vuggestuefolk. Okay, så skriver jeg noget med, at jeg skal have de største, gerne glad for fodbold og sådan noget. De søgte jo heller ikke. Så kunne jeg lige slå den op og få én udefra. Så nogle ting, der i virkeligheden er en god medarbejderforsikring, kan også være en hæmsko.

Pædagogmedhjælpere

13:05: Det gør de ikke (Indgår på lige vilkår). Vi holder pædagogmøder. Pædagogerne har samtaler med forældrene. Pædagogerne har den overordnede forpligtigelse. Medhjælperne er absolut en del af planlægningen. De har team, og de sidder i grupper. De finder sig tilrette på ligeværdige vilkår. Både medhjælpere og pædagoger svinger kosten. Men ift. forældre, de sager, der er svære, der hvor der skal skrives, underrettes, sprogvurderes, pædagogiske ting, hvor der er handleplaner, der er det pædagogen, der er ansvarlig. Det er også dem, der udfører det. Men ellers er de på lige vilkår ift. at komme på ideer, vise initiativ mv. Men ellers er der en faglighed, der skiller.

Lønnede studerende

15:44: Indgår som en del af normeringen, men dem har vi dog ikke i øjeblikket. Vi har simpelthen ikke penge til det. De skal også have en vejledningstime. Der skal være ven vejleder til dem, som hjælper dem. Det er ikke bare gratis. Vi betaler også løn for dem.

Efter- og videreuddannelse

16:30: Vi får de samme tilbud som de offentlige daginstitutioner, men jeg kunne også vælge noget andet. Det står frit for. Kursus i sprogvejledning synes jeg eksempelvis lød super godt. Der var det så Ulla, der fik diplom. Så kunne hun spare med nogle andre, som så var kommunale. Man kunne også vælge en anden tilgang. Vi er medlem af DLO, som også har kurser. Det kunne vi også. Vi har så valgt kommunens, fordi det ligger fint i tråd med den måde, hvorpå vi arbejder. Det er ud fra en pædagogisk, faglig vurdering. Medarbejdere kan i en vis grad selv have indflydelse på hvilke kurser, de har lyst til at tage. Det er en blanding. Enten vælger vi ud fra den enkelte medarbejder, eller også er det hele huset, så vi får et fælles afsæt. Når vi har en pædagogisk lørdag. Det har vi sidst i november. Så er alle mand med. Det er også kompetenceudviklende.

Fysiske rammer

18:48: Vi tænker de fysiske rammer ind ift. de børn, vi har. Så der skal være ekstra meget udeaktivitet, fordi vi har nogle meget aktive drenge. Så tænker man sådan nogle fysiske betingelser ind, for at de trives. Samtidig er vores hus opdelt i meget små rum. Jeg har sagt nej til at have stuer. Vi arbejder med åbent plan, og så er børnene i aldersopdelt i grupper fra 9:30. De spiser i grupperne. Men ellers er huset åbent, og det er det også om eftermiddagen. Det giver en enorm fleksibilitet. Så hvis der er sygdom mv., så er sammensætningen i huset meget mere fleksibelt overfor hinanden, end at man har en stue. Ellers risikerer man at lukke ringen om sig selv. Sådan er det ikke her. Så alle

kender hinanden, og man arbejder på kryds og på tværs. Man trækker sammen, når der er få, og der er plads til rigtig meget sjov, når vi alle man er i hus. Det giver en fordel ift. de fysiske rammer, fordi vi har sådan nogle små rum. Så der skal voksne på rum. Der er voksne på alle rum. Alle rum har en funktion. Vi har et dukkerollespilsrum, så har vi et sted med forskellige konstruktioner ift. magneter mv, så har vi et spillerum, et legerum og et værkstedsrum. Så det er funktionsopdelt. Børnene kan lege ud fra, hvad de vil. De kan også vælge kammeraterne. Der er nogen, der leger med andre end dem, de er i gruppe med. De kan faktisk også selv vælge voksen. Så det har været en strategi fra starten.

Det kan dog være svært at fastholde en gruppestørrelse på under 20. Mellemgruppen bliver rigtig stor. Så måske skal vi have to blandingsgrupper næste år, så den ikke bliver helt skæv på 23 børn. Det løser vi. Det kommer også an på sammensætningen. Der har også været et ønske om bedre belysning jf. vores APV. Det skal vi have kigget på. Men ellers har vi ikke rigtig udfordringer på dette punkt. Der kommer ikke krav udefra. Der er et vist antal kvadratmeter på børnene, og det er talt op. Vi er normeret til 49, og det er det, der passer. Ellers er det frit for.

SL (del 4)

Indflydelse ift. tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde

0:18: Der kommer sådan nogle overordnede mål ift. indsatsområder fra kommunen. Altså målene de næste tre år. Ellers er det ret lige for, hvordan jeg organiserer det, eller hvad jeg putter ind i det. Det kan også være bestyrelsen har en holdning til det. Jeg tror også det er derfor, de oplever modstand, fordi der er lagt så meget ud... Ift. det decentrale. Vi er nogle enheder alle sammen, der arbejder på det, vi gerne vil. Hvis de begynder at pille ved det, så bliver man jo lidt...

Der er nogle overordnede rammer, læreplaner, børn og unge politik, som man lovgivningsmæssigt ligger under for og skal indfri.

Dokumentation af børns kognitive og sproglige færdigheder

1:40: Vi har trivselsvurderinger. Det er helt skabelonagtigt, hvordan man gør det. Det har vi to gange om året. Der får vi rigtig fat i nogle af de børn, hvor man ser: Det går meget godt og sådan. Vi skal forholde os rent fagligt til flere områder: socialt, personligt, ikke lige kognitivt, så kommer man rundt om det enkelte barn. De børn, der klarer sig mindre godt, er der så handleplaner for. Der er det vigtigt, at forældrene inddrages fra

allerførste gang. Det får de at vide, hvad vi tænker. Så bliver der lavet handleplaner ud fra det. Så har vi tværfagligt samarbejde, så vi har mulighed for at hente sagsbehandlere, familiekonsulenter, talepædagoger, sundhedsplejerske. Det gør vi med trivsel. Ift. overgang til skole er det et andet skema, hvor vi kommer rundt om det enkelte barn, som så bliver overleveret til skolen.

Skoleparathed

3:21: Det er centralt fra. Der skal man kigge på robusthed og forandring. Så overleveringen til skolerne er med afsæt i det. Forældrene får også spørgsmålene og skal ligeledes tage afsæt i de samme punkter. Overgang til skole bliver mere og mere en udfordring, da vi er en institution, der afleverer til rigtig mange privatskoler. Så bare i det kommende år afleverer vi til syv skoler. Jeg har rejst den her problematik ift. brobygningsarbejde. Det kan godt være, at man som leder gerne vil yde det bedst og det optimale og har sådan nogle artefakter, som man bruger på de kommunale institutioner. Men når halvdelen går på de private... De bliver nødt til at tænke ind i det. Kommunen Kommune har nogle af de højeste procenter for børn, der starter i privatskole. Det er 23 procent i Kommunen. De bliver nødt til at forholde sig til det. De lukkede skoler er blevet private. Så udfordringen er, at man vil noget, der er rimelig stramt ift. overleveringen, men det er kun seks børn ud af 16, der har glæde af det. Hvad med de øvrige 10? Vi løser det selv med de private. Det kræver et godt samarbejde. Forældrene er altid inde over. Vi gør ikke noget uden forældrenes samtykke. Samarbejdet med de private skoler er uformelle.

SL (del 5)

Arbejdsbetingelser ift. det enkelte barn

0:30: Det kan altid blive bedre! Vi gør os umage under de vilkår, vi har. Vi laver trivselsundersøgelser to gange om året. Jeg synes, vi gør et meget grundigt stykke arbejde ud af. Det tager fire timer at være rundt om alle børn. Så der lægger også en plan for det enkelte barn. Men tiden og vilkårene er ikke altid optimale. Vi kan sagtens gøre det bedre, hvis vi havde flere hænder. Vi udnytter normeringen fuldt ud. Vi er desværre ikke i stand til det. Vi har dog alligevel ekstra hænder ved at bruge fleksjobbere og praktikanter. Det giver lidt mere luft, men det er jo ikke fast medarbejdere. Så har vi også én, der kommer og har optaget marti mero på et barn. Det er 1:1, men det giver

noget. Det kan godt svarer sig nogle gange at give noget ekstra til et barn. Det flytter noget. Sådan må det veksle. Det er en kurve.

Normeringen er meget kommunebestemt. Kommunen Kommune har indenfor de seneste fem år formålet er løfte sig op på gennemsnittet. Der er andre kommuner, der ligger noget højere. Men også nogle, der ligger under. Vi har i de sidste budgetforhandlinger blevet taget ud, da kommunen gerne vil løfte området.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

3:27: Vi forsøger at understøtte forældrene ved trivselsundersøgelser. Vi har rød, gul og grøn positioner. Hvis de er i gul, så kræver det altid, at pædagogerne indkalder forældrene til samtale. Det kan f.eks. være ift. selve trivslen eller sprog. Det gør vi. Vi prioriterer det ret højt. Jeg tror, det nærmest er ugentligt. Vi har samtaler, forældre der kommer og spørger, vil have vejledning. Generelt fylder forældre mere og mere i deres spørgsmål. Der er meget litteratur, der gør forældrene forvirret. De stiller spørgsmål til, hvad der rigtigt ift. deres eget barn. Det giver vi dem tid til. Så forældresamarbejde bruger vi meget tid på. Det er også den vej, vi får information. Man mærker ofte, at hvis et barn ikke er i trivsel, at hvis man går forældrene lidt på klingen, så finder man ud af, at den manglende trivsel kan skyldes nogle personlige forhold såsom skilsmisse, dødsfald mv. Dem har vi opdaget flere af. Det kan man kun vide ved at kende barnet godt og have et tæt samarbejde med forældrene. Det giver vi os tid til. Det tager selvfølgelig tid fra børnene. Men det er en opvejning.

Tilrettelæggelse af det pædagogiske arbejde ift. læreplaner

5:50: Vi har lige nu en virksomhedsplan og læreplan, som gælder fra 14-17. Alle medarbejdere er indkaldt til pædagogisk lørdag her i november, hvor vi skal gennemgå de nye planer. Nu hedder det ikke længere en virksomhedsplan, men pædagogiske udviklingsplaner (PUP). Det skal vi have sat i søen. Det er svært at holde møder i løbet af dagen. Så bruger vi sådan en lørdag til at søsætte det. Så skal vi arbejde med gennem processen, og så kommer det til sidst ned på papir, som så skal afleveres. Undervejs arbejder vi med proaktive planer. Fra uge 37-41 har vi f.eks. et tema om indianere. Så skal der sættes mål, tiltag, evalueringer, dokumentation og sådan. Det gør pædagogerne. Børn, der skal arbejdes med sprog ift. den sprogvurdering, vi er i, så skal der også lægges en plan for det. Det er pædagogernes arbejde. Det finder vi tid til. Fredag er vi friholdt til fri leg. Så er der tid til andet arbejde, og det er der, sådan nogle ting bliver lavet. Det skal formidles på et personalemøde til de andre. Så vi arbejder med det konstant. PUP-plan

er sat til hvert tredje år. Så er der fra ministeriet kommet de nye, revurderede læreplaner. Dem skal vi også have fat i. Vi indtænker det.

Oplevelse af krav til dokumentation

9:02: Den nye tendens med PUP ift. Kommunen Kommune er, at vi bliver fulgt tæt. Der er deadlines for afleveringer. På den måde er der et kontrolsystem, som er blevet forstærket. Jeg bliver samtidig forundret. Der er nogle andre institutioner, som har fået nye ledere, og der ligger så slet ikke noget. Der undrer jeg mig over, hvordan de kan komme under radaren, når de ikke afleverer noget? Vi afleverer rigtig meget. Ellers er vi bare meget pligttopfyldende... Jeg har aldrig afleveret noget, som kun jeg har skrevet. Det der er skrevet, det ved alle i huset er skrevet. Det er imod mine principper. Det giver ingen ejerskab. Du skal have et ejerskab fra medarbejderne. Så ja, forpligtigelsen og dokumentationen ift. at skulle aflevere ting. Den er blevet strammere med årene. Det synes jeg. Det er krav fra kommunen.

Vi skal bruge de der proaktive planer. Jeg tror, vi var nogle af de første, fordi vi havde fat i mange skemaer og tænkte, at det gav meget god mening her. Det er så 2-3 år siden, at vi introducerede det. Nu skal vi bruge det til alt. Det havde jeg regnet ud. Så i stedet for at lave alt muligt selv, så valgte vi at bruge kommunens proaktive planer. Man skal jo finde det, der giver mening.

Evaluering

11:47: Der er noget forpligtende brobygningsarbejde. Det ligger der noget materiale på. De børn, der skal i skole nu, de skal gennem en trivselsvurdering med fokus på robusthed og forandring. Ulla har samtale med alle forældre ud fra sådan et skema, og så tager man afsæt det. Det laver man noter på. Når vi når marts-april, så tager vi dem, vi har lavet planer for... Der er én, hvor det kniber med at tage tøj på, ikke særlig robust mv. Hvordan kan vi så understøtte det barn til at blive skoleparat til næste år? Så skal vi gentage det med der, hvor der er handleplaner. Vi kan allerede sige nu, at 10 ud af de 15 børn er klar. Forældrene er tilfredse. De bliver også overleveret til næste forår. De andre, som vi laver handleplaner for, tager vi en tur mere med forældrene. I år har vi tre skoleudsættelser. Det er skolelederne, der bestemmer om, der kan gives tilladelse. Det er selvfølgelig i samarbejde med forældrene. Der skal vi have en god begrundelse, og vi skal lave en plan for, hvordan vi arbejder med det barn. Det skal skolen så have. Så der er mange forpligtigelser, og der bliver gjort meget om det ift. det kommunale. Det er

virkelig... De sidste fem år er rammerne blevet meget snævret ind ift., hvordan vi skal gøre tingene. Eksempelvis udfyldning af skemaer og hvordan vi melder tilbage. Alt ift. forbesøg og hvordan vi gør børnene klar. Det bliver evalueret i fællesskab med lederne og medarbejderne, der har været med osv. Det gør vi hvert år. Det bliver evalueret i alle led og kanter. Når skoleåret er slut. Lige nu taler man om revidering af skemaerne... Det var nyt for os, og de skulle starte i skole 1. maj. Hvordan gik det? Osv. samarbejde med skoler, institutioner osv.

SM

Baggrund

00:25: Ansat 37 timer som pædagog og været i faget i 31 år. Uddannet i Jylland.

Valg af Selvejende daginstitution

00:58: Skyldes ikke, at den er selvejende, men at det er en lille institution. Færre børn og medarbejdere. Hyggeligt at være her. Har tidligere været på en stor daginstitution. Man kommer simpelthen hinanden mere ved.

Konkurrence overordnet

2:20: Hver gang vi sender børn i skole, så er vi meget få børn. Så er det altid lidt spændende, om vi får børn nok. Det gør vi sjældent med det samme, men de kommer dumpende hen ad vejen. Jeg føler ikke, at vi er i konkurrence med de andre, men vi gør rigtig meget for at gøre et godt indtryk. At forældre føler sig trygge og glade. Så de spreder ordet mund-til-mund. Så på den måde forsøger at vi at skabe et godt ry omkring daginstitutionen.

Så sørger vi for at holde hjemmesiden opdateret. At der er gode billeder på hjemmesiden, og at den viser et sandfærdigt billede. Vi er altid åben overfor at vise forældre rundt i børnehaven uanset, hvor lang tid der er til, at barnet skal starte. Men det er nok mest mund-til-mund metode. Men vi passer også på hinanden. Nogle gange får vi børn fra nogle andre daginstitutioner, hvor forældrene har givet op overfor institutionen. På et tidspunkt fik vi seks børn fra andre institutioner. Det er ikke sådan, at vi støvsuger andre daginstitutioner; vi havde slet ikke indflydelse. Men det er et udtryk for, hvad mund-til-mund metoden kan betyde. Så det kan pludselig komme i ryk.

Konkurrence ift. forældre

5:13: De er kritiske. De ved godt, hvad de gerne vil have. Jeg synes også, de fleste vælger os, fordi det er en lille børnehave. Det mener de, at deres børn har godt af. De spørger mange ting. De har sat sig godt ind i det og har været inde at kigge på vores hjemmeside. De tror nogle gange, at det er os, der kan give dem en plads, men det er gennem pladsanvisningen. Man skal passe meget godt på sit ry. Har man først fået et skidt, er det svært at slippe af med det. Og så tror jeg, at når de kommer her, så mærker de det ikke som en institution, men at vi er en familie. At det ikke er en institution, men et gammelt hus, hvor det ligeså godt kunne være en familie, der boede her. Det er gammelt og slidt, men der er nogle hyggelige rammer. Det fornemmer forældrene, når de kommer her. Og de fornemmer, at vi alle har lige stort kendskab til deres børn.

Exit, voice eller loyalty?

6:46: Vi oplever ikke, at forældre truer med at skifte daginstitution. Vi har selvfølgelig oplevet frustrerede forældre, men ellers ikke. Jeg kan ikke mindes, at de har skiftet daginstitution i vrede. Hvis de har skiftet, så har det været af praktiske årsager. Så vi forsøger som regel at tale os ud af det. Vi har en leder, som møderne forældrene i deres frustration og tager hånd om det. Jeg tror det er det, der gør, at vi ikke kommer ud i de situationer. Nogle gange er der noget alvorligt. Men vi nærmer os forældrene og sætter ord på deres følelser. Der skal man altså møde forældrene for selv at blive vred og vende ryggen til. Så jeg kan ikke mindes at have oplevet at skifte daginstitution af den årsag. Vi er meget ærlige omkring, når der skal skrives noget, der ikke er så rart. Så bliver forældrene inddraget. De bliver talt med om det.

Selvejende daginstitution

9:27: Det eneste jeg mærker som medarbejder, det er omkring bestyrelsen. At vores bestyrelsesformand er vores chef. Det er jo anderledes ift. at være selvejende. Jeg oplever også, at vi disponerer mere over vores eget budget. Jeg føler, vi er mere frie omkring det. Jeg ser en fordel i at have en stærk formand for bestyrelsen. At det er ham, der er vores leder. Her er der for os. Det er det nærmeste, jeg kan komme i tanke om af konkrete eksempler. Hvis vi nu skulle privatiseres, så ville jeg være ked af, vi ikke længere havde del i kommunens tilbud. Altså sådan noget som kurser, temadage mv. Det har vi været rigtig glade for. Er man privat skal man selv opsøge det og betale for det. Her er vi en del af det.

Jeg føler, at det, at vi har en bestyrelsesformand med den funktion, han har, gør, at der er en tættere relation mellem ledere og medarbejdere. Det kunne selvfølgelig være

frygteligt, hvis vi ikke havde en god formand. Han har ret meget magt. Her er han bare en god støtte. Jeg føler, at jeg tætttere på, og at jeg kan ringe til ham sammenlignet med, hvis det var én fra kommunen. Der er løbende dialog, og vi har også hans barn. Så på den mærker jeg, at det er en selvejende.

Vi oplever også en frihed ift. lukkedage. Hvis der er tvungen sommerlukning, kan vi slippe udenom, fordi vi er selvejende. Så vi er både underlagt ikke underlagt. Vi kan trække os ud af nogle af de beslutninger, der bliver trukket ned over hoved på os. Og alligevel kan vi ikke, da vi får betalt bygninger... At vi er en del af den kommunale forsyning. Så vi har nogle ledelsesmæssige friheder, friheder ift. lukkedage og lignende beslutninger. Men fordi vi har en driftsaftale med kommune, får vi samtidig de samme tilbud omkring efter- og videreuddannelse. Det er jeg glad for.

Strukturelle vilkår, overordnet

14:12: Vi bliver inddraget rigtig meget som personale. Vi har pædagogmøder om onsdagen. Anette er selvfølgelig den øverste leder, men vi er alle sammen med til at fungere her og få det struktureret. Det følte jeg ikke på samme måde i de store institutioner. Der blev det mere pålagt.

Nogle gange kører vi tingene omkring grænsen, men det gør alle jo. I gennemsnit har vi 2 pædagoger pr. gruppe. Det er ikke store grupper. Jeg har 15. Vi er 49 i alt. Så resten er fordelt ud på de andre stuer. Så vi har slet ikke 27 børns grupper. Det kan vi slet ikke arbejde med. Vi kommer ikke over 20. Vi fordeler børnene på tre grupper. Vi kunne også have valgt at have to grupper, hvor vi havde mere personale og børn. Det kører tit pædagog og pædagogmedhjælper pr. gruppe. Der kan selvfølgelig nogle gange være spidsbelastning pga. sygdom. Men i bund og grund kører det godt. Vi arbejder tæt sammen. Det er vi nødt til, da vi ikke er flere. Vi er ikke stueopdelt, så vi går ind og hjælper hinanden, hvis der er sygdom. Her er det huset, der må løse. Så vores leder holder det meget oppe på, at det er et åbent hus.

Dokumentation

17:14: Vi skal også passe alt det skriftlige bagom børnene. Det er tid, der går fra børnene. Sådan er det jo, når man skal lave handleplaner og være medarbejderrepræsentant. Så skal man være til møder ud af huset. Sådan nogle ting gør, at det ikke altid lige passer sammen. Så kan det hele lige sådan... puha!

Normering

18:33: Jeg kunne ønske mig, der var mange flere. Jeg kunne godt ønske mig flere pædagoger, så vi kunne have små grupper af fire børn. Det kan vi alle sammen. Men man skal også på, at man ikke bliver for mange. Nogle gange fornemmer jeg, fordi vi ikke er flere, at tingene *skal* fungere. Så er vi nødt til at få det koordineret og få det til at passe. Hvis man er for mange, kan det omvendt blive forvirrende. Men jeg kunne da godt ønske mig, at vi var tre pædagoger på hver gruppe. Det er jo en ønskedrøm. Når vi har en god studerende, så det er det fedt, at vi er tre. Så derfor kører vi med de studerende. Det er mig, der har dem. Når det bare fungerer, så kører der bare. Så tre ville være det helt optimale.

Studerende ift. normering og lige vilkår

19:45: Lønnede studerende tæller med som en del af normeringen. Også pædagogmedhjælpere. Men ikke førsteårsstuderende. Men de kan være til stor hjælp. Det afhænger af, hvor meget initiativ de selv viser mv. Men det kan også være det modsatte. Uanset hvad, skal de jo have hjælp til mange ting. Så det er meget forskelligt. Hvorvidt de studerende indgår på lige fod med det uddannede personale afhænger af, hvor meget de selv kan, og hvor meget initiativ de viser. Førsteårsstuderende skal ikke være alene. Andenårsstuderende kræves der mere af. De har været i praktik, og de er lønnet. Men de skal selvfølgelig også have lov at være studerende. De skal også kunne være observerende, og de skal have deres vejledning mv.

Efter- og videreuddannelse

22:10: Jeg føler, det bliver prioriteret. Vi lægger selv ind, hvad vi gerne kunne tænke os. Hvad er det, der optager os. Vores leder er også opmærksom på, hvad der er personalet skal kunne. Jeg er sprogvejleder, hvilket enhver institution gerne skal have. Sprog er fokusindsats fra kommunen. Kommunen halter lidt ift. uddannelse, og der vælger man så allerede at sætte ind på børnehaveniveau. Så vi skulle have en sprogvejleder, og det har jeg så taget. Det var nødvendigt, og det ville jeg gerne. Vi har også en pædagogmedhjælper på medhjælperkursus i to måneder. Der skal hun gerne blive inspireret og have massere af gode ideer, når hun er tilbage. Så jeg synes vi gør meget ud af det.

Kommunale vilkår

23:30: Der er tre fokusområder, som vi er blevet pålagt fra kommunen at fokusere på. Vi ved ikke helt endnu, hvad det er. Vi ved med sikkerhed at sprog indgår, men så tror jeg

også, det er noget med leg og læring. Man er jo opmærksom på, at børn ikke skal undervises, før de kommer i skole, men de skal samtidig have lært sproget og tallene ind. Men i legen. Så på den måde er vi underlagt.

Vi har brugt en smitte-model til at dokumentere, men nu hedder det noget andet. Nu skal lave en ny form for dokumentation. Det hedder proaktive planer, altså en handleplan på hvert barn. Så der kommer hele tiden nogle nye ting ind. Det er som sådan ikke nyt, nu skal det bare gøres på en anden måde. Så på den måde er vi underlagt. Det er et kommunalt krav. Hvis vi var private, kunne vi sikkert gøre det på en anden måde. Så har vi været på kursus i PAP-forløb; altså hvordan vi, når vi har lavet dokumentation, kan se, om tingene er blevet bedre. Om barnet trives bedre efter at tingene er blevet gjort. Så det er også et krav fra kommunen. Så kan nogle gange godt føle, at vi lige har brug for at trække vejret inden, at vi skal til at lære noget nyt.

Dokumentation: Nødvendig prioritering eller hindring?

25:17: Jeg er altid glad for at lære noget nyt. Det skal bare ikke ske for tit. Jeg føler nogle gange, at der bliver skiftet for tit. Man når ikke at lære tingene at kende og få styr på dem i praksis før, at der kommer nye krav. Nu har vi de her indsatsområder fra kommunen. Vi har også vores egne læreplaner, som vi skal følge. Så det er mange ting. Det er da spontaniteten nogle gange: ”Jeg har bare lyst til at spille teater for børnene”. Der er tit en mening med det, du gør, fordi det er dig pålagt at følge læreplanerne... når du laver handleplaner, så skal du gøre det på en bestemt måde. Nogle gange kan man bare godt mangle det der at have tid til det spontane... det man har lyst til og det, der udspringer fra børnene. Det de gerne vil. Men efterhånden som man nu bliver lidt mere erfaren, så snyder man kommunen lidt. Så gør man tingene på sin egen måde, og alligevel kommer jeg om ved det. Hvis jeg bliver ved med at tage ind og ikke tage noget fra... det kan man jo ikke. Så vokser det bare.

Fysiske rammer

27:01: Der er flere ting. Nu tager jeg støjen. Der kan blive et enormt støjniveau, så derfor skal sørge for hele tiden at have åbent ovenpå, så vi trækker nogle børn derop. Støj er bare slemt i en børnegruppe og især om vinteren. Så vi prioriterer at have hele huset åbent.

Kommunen gør os også opmærksom på hele æstetikken omkring det. At børn ved, gennem indretning, hvad de skal bruge de forskellige rum til. Så man skal sørge for at gøre det hyggeligt gennem god belysning, at det ikke er lange gange, hvor børn løber.

Kan man omgå ved at sætte møbler op. Så skal man sørge for, at øjet ikke bliver forstyrret af alle mulige farver, plakater... Så det er det, der menes med æstetikken. At børn har et overordnet godt indtryk af huset. Hvert rum har sit eget læringsrettet aktivitet. Og så arbejder vi meget med belysning. Det gør man meget ud af i kommunen. Lys er mange ting.

28:55: Udfordringer: Det er der altid. Børnene lukker aldrig dørene, så vi har det med at gå at fryse. Grundet mangel på plads, kan børnene godt komme op at slås og råbe af hinanden. Det er, når de skal være mange børn i ét rum. Der kan man godt ønske, man havde 300kvm mere. Så kunne man sætte børnene til at gøre andre ting. Men det har vi ikke. Så derfor prioriterer vi at være meget ude, holde bål, gå på ture, leg og bevægelse. Det er kommunen igen, der tilbyder alle børn, at de skal have lov at bevæge sig. Så derfor får vil tilbud om gymnastisk leg, fysisk udfoldelse én gang om ugen for de store. Det bliver så til svømning. Så på den måde kan vi godt lide at komme ud af huset. Så når en børnegruppe er på tur, så giver det samtidig lidt mere for både pædagoger og børn. Vi har turdage på tre forskellige dage om ugen. Kommunens tilbud for fysisk udfoldelse skal ses som en tendens mod børns faldende motorik. Det er tilbud, men ingen siger rigtig nej. Det er der meget få institutioner, der gør.

Tid til det enkelte barn

Trivselsvurdering 31:50: To gange om året trivselsvurderer vi. Der sætter vi alles øjnes og alles fokus på hvert barn. Det bruger vi et helt personale møde på. Vi går ud i grupperne, og så har vi vores børn, og så sidder vi enkeltvis og taler, om der er et barn, vi tænker noget omkring. Er der noget, som vi har overset? Og så deler vi dem efterfølgende op i farver. Vi har tre farver: rød, gul og grøn. Når man så sidder enkeltvis og arbejder, så mødes man med resten af personalegruppen og ser, om farverne matcher med ens egne. Er der uenighed, så vender vi lige tingene. På den måde kommer vi omkring alle børnene. Og for så at være helt sikker, går vi tilbage i personalegruppen, hvor vi tager hvert enkelt barn og snakker om, hvad hele personalegruppen tænker om det enkelte barn. Det gør vi to gange om året. Det gør vi også i forbindelse med, at de skal i skole. Så holder vi et trivselsmødevurdering om, hvad det er for nogle ting, vi skal have rettet op på inden, at børnene skal i skole. Så på den måde får vi øje på børnene. Vi er der på en måde.

I det daglige 33:15: Vi snakker meget om sprogtoner. Hvordan vi taler til børnene. At vi er anerkendende overfor dem og stiller åbne spørgsmål, så de ikke bare siger ja eller nej.

Så hvis børnene føler sig hørt, set og forstået, så kan du også bedre arbejde med dem. Så falder de lidt mere til ro.

Tid 33:48: Man kan godt gå hjem nogle gange og tænke, at måske lige skulle have brugt lidt mere tid på det enkelte barn, hvis der nu har været problemer hjemme. Men jeg synes generelt, at vi er gode til at komme omkring børnene.

Læringsrettede aktiviteter

Tid 34:40: Der er ikke altid tid til at komme omkring alle børn ved disse aktiviteter. Nogle sidder og knokler med det, og de vil gerne vente på, at den voksne kommer og hjælper. Nogen bliver utålmodige undervejs; især drenge. Hvis det er sådan noget klippe og klister, er de hurtigt stået af. Så derfor tænker vi i at få dem ud i nogle mindre grupper. Vi deler os op efter forskellige aktiviteter. Du taber dem ikke så meget, hvis du har syv, som hvis du har femten. Så vi deler dem op i mindre grupper.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

35:48: Vi taler med forældrene tre måneder efter, at deres barn er startet for at se, hvordan det går. Efterfølgende snakker vi med forældrene efter behov. Det kan være små ting, hvor vi snakker om det ude i garderoben. Ellers går vi ind i et lokale og snakker lidt mere om specifikke ting. Jeg synes grundlæggende, at vi har en god kontakt til forældrene. Det kan dog være svært som pædagog at skille børnene ad og huske, hvem der gjorde hvad.

Nu har vi en kolonihave her i børnehaven. Så stiller forældrene op og hjælper. Så bliver det sådan en hyggedag; barn og forældre. Vi har arbejdsdage her i børnehaven. Der stiller forældrene op. Der er vi der også som pædagoger. På den måde lærer vi at kende hinanden som mennesker. Vi får styrket vores samarbejde ved at have det sjovt sammen. Vi hygger os og arbejder sammen. Så udover at passe deres børn, kender vi også til dem som mennesker. Eller har gået hjem og set barnets hus eller barnets værelse og kommer til deres fødselsdage. Så på den måde synes jeg, at vi styrker samarbejdet.

Indflydelse på tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde

38:16: Jeg føler nok, at vi har indflydelse på det. Men vi skal overholde vores årsplaner, vores læreplaner... og vi skal læse. Vi går meget op i, at læsning, det er det, der fremmer. Men nogle gange skal man gøre det. Hvis jeg f.eks. ikke bryder mig om at synge. Men det er jo også en del af det. Vi skal også omkring teater. Det er det kulturelle inden for læreplaner. På den måde er man underlagt. Men jeg har det faktisk meget godt med

læreplaner. Nogle gange skal man lige hive fat i sig selv. Det holder én til ilden, at man husker at komme omkring. Det føles mere som en vejledning end en restriktiv praksis. Jeg kan godt lide, at når vi arbejder med læreplanerne, at så har vi bestemte aktiviteter i en periode. Så er der samtidig også pause mellem perioderne, så der er tid til det spontane. Det har jeg brug for. Pauserne varer typisk to uger.

Dokumentation

40:34: Jeg synes bare det er surt med alt det skriftlige arbejde. Det er det, der generer mig mest. Det er det, jeg synes fylder meget. Det sker tit. Nu har jeg heldigvis en time til andet arbejde, for jeg skal også sætte billeder op på forældreintra, ugeplaner og sådan noget. Jeg er ikke så god til sådan noget. Det tager mig rigtig lang tid. Forældrene griner, når de ser, at jeg sidder med det klokken 23:00 om aftenen. Det kan de se det derinde. Så det ikke så meget krav til de pædagogiske aktiviteter, det er mere tiden, jeg skal bruge væk fra børnene.

Pædagogiske læreplaner

41:37: Vi kører det over temaer. Så kører vi måske med det personlige, hvor vi tænker, at de skal have en paraply-ven, hvor den store passer på den lille. Så kører vi det over fire uger. Så arbejder vi med det kulturelle. Jeg tænker det også ind, når jeg tager på tur. Jeg ved godt, der er noget sprogligt ind over. Når jeg går tur, taler jeg rigtig meget med børnene. Men der er også noget kulturelt i det, hvor vi f.eks. går ned til Kommunen Å og fisker. Så der er flere læreplanstemaer ind over. Men det er ikke sådan, at jeg skriver til forældrene, at ifølge læreplanstemaet, så gik vi ned til åen... Men hvis de spørger mig, så ved jeg det jo. Så på den måde kan man sagtens multitaske.

Krav til dokumentation ift. børns udvikling

43:20: Det tager tid. Det fylder. Jeg skal til at have femten samtaler med forældre, der skal have deres børn i skole til maj. Det har jeg sat to dage af til. Så har vi også brugt tid på at lave de her trivselsvurderinger, og så skal vi have samtale med forældrene; en halv time til hver forældre plus, at jeg så skal til møder ovre på skolen. Så det fylder. Men det er nok også givet godt ud i den anden ende; at man er grundig med det. Så taler vi eksempelvis om, at barnet skal blive lidt mere robust. Og så har vi et halvt år til at forberede det inden, at de skal i skole. Så skal vi have en samtale igen, om barnet er skoleparat. Så har vi samarbejde med skolen, så det ikke er noget nyt for børnene at

komme derover, så de ikke bliver fortabt, når de kommer over på skolen. Det bruger vi tid på.

Vurdering af børn ift. skoleparathed

44:43: Der er dels noget følelsesmæssigt, dels noget robusthed, om de kan efterleve nogle af de krav, jeg stiller til dem ift. om at tage sko af og gå på toilettet mv. Gør de det så? Kan de forstå en fælles besked? Kan de forstå instruktionen til leg, vi skal lave? Kan de cykle? Kan de selv gå hjem fra børnehave? Kan de tørre sig selv bagi? Er det et stort legebarn eller man godt lige få deres opmærksomhed, når man sidder og klippe/klister lidt. Samle puslespil... Det er sådan noget, jeg vurderer i.

Udfordring?: 45:50: Det er noget, de glæder sig sindssygt meget til. Men det er også lidt skræmmende for dem. Vi har to skoler lige ved siden af. Der går de tit forbi, og så vinker vi, når de starter i skole. De kommer også på besøg herinde og lige siger hej. Jeg oplever, at efter vi har lavet om, så vi går tre dage med dem over i skole, hvor de faktisk kører en skoledag med deres lærer. Men vi er der. Vi sidder ude i skolegården, hvis de skulle blive kede af det. Men de er givet godt ud sådan nogle dage, fordi så lærer de det nye at kende, men samtidig har de os, hvis de skulle blive kede af det. Man skal sørge for en god brobygning. Men det bliver lidt sværere, når forældrene vælger privatskole. Så bliver der seks skoler, vi skal forholde os til. Før var der bare den skole, de hørte til. Sådan er det ikke mere. Vi deler dem ud blandt mange skoler, og vi kan ikke altid lige lave tre dage på hver skole.

Vi har også besluttet, at de skal læst nogle bøger. Vi har måske fem bøger, som de også vil læse i skolen, som de kender herfra. Så har de også deres eget spil, som de tager med sig i skolen. Noget der handler om dem selv.

Så overordnet føler vi ikke, at det er en udfordring at gøre børn skoleparate. Jeg tror bare vi skal lade vær med at kalde det en skolegruppe, for det er ikke alle, der skal i skole. Hvis vi altid siger skolegrupper, og der så er et par børn, der ikke bliver vurderet som værende skoleparate, så skal de jo ikke føle det som et nederlag. Der tror jeg man i stedet bare skal kalde det en gruppe for de ældste børn.

Dokumentation af sociale og kognitive færdigheder

48:58: Ved kognitivt tænker jeg på, om børnene kan sætte det sammen, det de lærte, da de var helt små sammen med det, de tillærer sig senere. Og få en mening ud af det. Kan drage konklusioner ud af det. Lige nu er jeg ved at lære dem sammensatte ord. Der

tænker jeg på den læreproces, om de kan drage konklusioner og sætte det hele sammen og bygge oven på det, de har lært. Det er i hvert fald det kognitive

Sociale 49:40: Socialt skal de gerne kunne sætte sig ind i andres sted. Altså at sætte sig ind i nogle følelser, det andet barn har (empati).

I praksis 50:09: Lige nu har jeg nogle børn, der siger grimme ord. Jeg har lige købt klistermærker og en bog, hvor vi lige skal have rettet op på det. Jeg prøver sådan med mine midler at få dem rettet ind til det, jeg gerne vil have. Hvis det er et barn, der slår meget, så har de en målsætning om, at de skal lære at holde deres slåarme i ro. Så får de klistermærker efter, at de ikke har slået. Det er fordi, vi har noget, der hedder familiehuset her. Hvis der er nogle forældre, der virkelig er i udfordringer med deres børn, så kan vi sende dem derhen. Der kører de også sådan noget med klistemærkesystemet og sætter læringsmål for børnene. Jeg tror, jeg kører meget efter læringsmål. Hvis der er nogle børn, der ikke siger god morgen, så skriver jeg det ned som et læringsmål. Det er små mål. Så læringsmålene er meget styrende – både på forhånd og i evalueringsdelen af et. For børnene er det læringsplaner, for pædagogerne er det handleplaner. Og så evaluerer vi løbende på personalemødet og tager vores handleplaner op. Rykker det, vi gør for dem? Ellers må vi prøve på noget andet. Det gør vi en gang om måneden. Dokumentation ift. trivsel er så de her rød, gul og grøn planer. Når vi har børn i rød, så har vi noget tværfagligt arbejde med familievejleder, sagsbehandlere, sprogpædagoger alt efter hvilken vanskelighed, barnet har. Sådan at vi kan få hjælp hurtigt. Et barn i rød zone får hurtigt hjælp. Det kan også være noget sprogligt. Gul der kan det være, at barnet slår lidt meget eller lignende. Der tager vi en snak med forældrene. Der skal vi ikke inddrage sagsbehandlere.

SF

Baggrund

00:16: Kim. Friskolelærer. Uddannet lærer i 2001. Boet i Kommunen i femten år, har fire børn. Været med i Selvejende daginstitution i 10 år i bestyrelsen som formand.

Valg af selvejende daginstitution

1:03: Først valgte vi dagpleje til vores første barn, og da hun så skulle starte i børnehave... der var vi rundt og kigge på forskellige børnehaver i kommunen, hvor vi var på besøg og se, hvordan tingene står til de forskellige steder. Det er selvfølgelig et øjebliksbillede, men qua af at min kone også har med børn at gøre, så har vi en rimelig

stor forståelse for tingene. Jeg husker tydeligt, da vi kom ind her. Det var en fredag, og der var helt ro på. Det foregik i helt roligt tempo i et hyggeligt miljø. Et hyggeligt hus. Der duftede af boller... Så var vi ikke i tvivl, at der var der, det skulle være. Vi blev så også bekræftet i vores tur rundt... Det var hurtigt. Det var nemt. Det var ikke sådan, at vi stod og overvejede flere. Vi var rundt ved fire forskellige. Der var på det tidspunkt måske 25. Så det var bare lige et udpluk. Så der var vi hurtig til at vælge. Vi skulle så søge om at få lov til at bruge en institution i midtbyen, når vi bor på landet. Det var der så ikke nogen problemer i. Så indrullede vi bare de andre børn. Det er det fjerde barn, vi har her. Der kørte det. Der skulle vi ikke søge. Det var egentlig udgangspunktet.

Det var ikke udgangspunktet, i hvert fald ikke til at starte med, at det skulle være en selvejende. Vi var også ude at se en anden selvejende, men det var ikke det. Det stod mere på: Hvordan er det? Hvordan er huset? Hvilken atmosfære? Hvilken ånd...

Konkurrence overordnet

04:30: Det mærker vi ikke noget til som forældre. Den er ikke på den måde synlig. Jeg tror heller ikke, man tænker som forældre i de baner. Man søger egentlig bare noget, som passer til ens børn og det, der har samme værdier som én selv som forældre. Man oplever ikke som forældre, der er en konkurrence. Jeg oplever heller ikke som formand for bestyrelsen, der egentlig er på den måde konkurrence, selvom... Der er jo selvfølgelig. Alle børnehaver vil gerne have børn. Men jeg oplever det egentlig ikke som konkurrence og har aldrig gjort det.

Exit, voice eller loyalty?

05:55: Der er det hovedsageligt leder Anette, der tager sig af de spørgsmål. Så kan det godt være, der dukker noget generelt op. Men hvis der barn ikke har passet ind, har de vendt det med ledelsen, og så har de måske flyttet deres børn. Men det er meget få tilfælde. Jeg oplever ikke noget ultimatum eller konkurrence på den front.

Konkurrence ift. forældre (valg af daginstitution)

06:50: Jeg tror der er andre, der gjorde det, som vi gjorde. **Der var ikke rigtig mange andre, der gjorde det, som vi gjorde for 10 år siden.** Der talte man ikke rigtig med nogen. Der tog man bare den, der lå i nærheden. Der var også flere daginstitutioner dengang. Mit indtryk er, at det kan man sagtens finde på nu. At tage rundt og besøge nogle. Men der, hvor det største skred sker, er: Hvad hører man fra ens netværk? Altså omtalen. Den mundtlige omtale. Den er ret vigtig. Hvilket image... ry den enkelte

institution har. Der har vi heldigvis et rigtig godt ry. På den måde giver det også en ro; også som bestyrelsesformand. Vi er ret godt med der. Så mund-til-mund metode, men der er også forældre, der tager rundt og besøger. **Forældre er nok også blevet mere kritiske** og vil gerne have det bedste for ens barn. Der er forskellige institutioner i Kommunen Kommune. Kommunen har slået sig selv op på, at de gerne vil have mangfoldigheden. Det er så ikke altid, de lever op til det, når de laver nye planer, men det bliver vægtet ret højt. Især hos forældre. Altså at der er kommunale, private og selvejende, at der er små, lidt større, der er idrætsbørnehaver, skovbørnehaver, der er kulturbørnehaver. At der er forskellige børnehaver og institutioner, fordi børn er så forskellige. Der er også en landbørnehave, hvor der er mere med dyr og sådan noget. Så der er ret mange forskellige. Det tror jeg faktisk er en styrke i stedet for at have en skabelon oppefra, hvor man prøver at lade alle institutioner være ens. Det tror jeg ikke er fremtiden. Forældre vil gøre alt for at finde ud af, hvor deres barn passer hen. Er det noget landligt? Er det noget skov? Skal det være i byen? Og så kører man altså bare derhen. Man er villig til at køre langt. Jeg har kørt 7km hver vej i 10 år. Når man ved, det er godt.

Friheder som selvejende

10:08: Som selvejende der ligger man lige imellem det private og det offentlige. Bestyrelsen i en selvejende daginstitution har det overordnede ansvar til forskel fra en kommunal, hvor det er forvaltningen, der har det overordnede ansvar. Bestyrelsen i en kommunal børnehave har slet ikke den samme indflydelse. Her i den selvejende har vi indflydelse på en lang række ting ift. ansættelse af ledere, pædagoger, også ift. noget pædagogik og sådan noget. I vores situation har vi indgået en driftsaftale med Kommunen Kommune, som betyder... Den er godt nok nogle år gammel, men er stadig gældende. Aftalen betyder, at vi kobler os på den overordnede pædagogiske linje i Kommunen Kommune. Så kunne man godt vælge at have en driftsaftale, hvor det ikke stod i. Lederen er også med i et netværk sammen med resten af kommunens institutioner. Så på den måde har vi et ben i hver lejr. Vi har en del medindflydelse og får også skabt en del ejerskab hos forældrene – specielt i bestyrelsen - fordi vi har en del mere at skulle have sagt, men samtidig er vi også åbne overfor samarbejde og alle de der ting. Det er klart en fordel ikke at være 100% kommunal, hvis du spørger mig, fordi det hele bunder i det her engagement, der er så vigtigt. Tendensen er, både på skoleområdet og på børneområdet, at forældre vælger dels nogle mindre enheder til, men også det her ejerskab og engagement, der er, som man finder

både på private friskoler og også i selvejende daginstitutioner og private børnehaver. Det er en ret vigtig værdi, som jeg ser skyder frem, hvor man ligesom har set, i hvert fald i Kommunen Kommune, at den kommunale forvaltning har tordnet frem med centralistiske styremodeller ned over hele området. Og det er bare uheldigt. Det dræber engagementet. Så jeg vil helt klart slå et slag for de selvejende og også de private børnehaver. Det optimale ville egentlig være, at man havde det hele, og at der egentlig generelt var en stor tilfredshed med det hele. Der er det 100% kommunale udfordret på engagementet. Hvis du spørger mig.

Områdeledelse 14:02: Vi har i forbindelse med lukninger af daginstitutioner i kommunen... Der har vi været i spil flere gange, men fået det afværget. Det blev nogle andre daginstitutioner. Vi har to gange haft det her områdeledelse, hvor man laver store enheder i kommunen, både på skole og børnehavområdet, det har vi også fået afværget to gange. Der er ret massivt engagement i forældrekrædsen på hele området. Vi finder os ikke i de der store centralistiske tanker, der kommer fra kommunen. Der står vi sammen, og det har faktisk lykkedes os at få det afværget i flere omgange. Sidste år var seneste gang, hvor man forsøgte det. Der kæmpede vi i et år med demonstrationer, læserbreve, underskriftsindsamler mv. Der har man i andre kommuner... Der har man haft nogle forvaltninger, der bare har gennemtruffet. Bl.a. Holbæk. Det kører jo ikke godt. Det er kæmpe store enheder. Når jeg taler med forældre derfra, så er de i hvert fald ikke begejstret. Så på den måde er det i hvert fald meget godt i Kommunen. Der bliver lyttet. Problemet er bare, at vi skal helt ud... Hvor det virkelig tager kræfter og tid. Det bliver en kæmpe proces hver gang. Der har vi haft en køreplan klar for at blive private, hvis vi enten skulle lukkes eller blive en del af en stor områdeledelse. Så har vi haft en anden plan.

Strukturelle vilkår overordnet

16:43: Der er meget høj medarbejderstabilitet. Der har ikke været ret meget udskiftning blandt det faste personale. Der er der ret stor tilfredshed med. Ift. normering... Det er kommunen, der lægger rammerne for det, og der indgår vi så i den proces. I den diktering. Men ift. normering er det også... Man kan godt prioritere noget forskelligt fra børnehav til børnehav. Der er pædagogerne ret gode til at prioritere. Altså tid til at man er én pædagog til en håndfuld børn og gøre et eller andet. Gå en tur. Altså prioritere i de små grupper i det lille hus her. Hvorimod andre daginstitutioner... Hver gang de skal noget, tager de 30 afsted med to pædagoger. Så man kan godt prioritere indenfor den normering, der er. Der har en i lang årrække ikke været god i Kommunen Kommune

sammenlignet med på landsplan. Den har været under gennemsnittet, så der har været opprioriteret nogle midler for et par år siden i budgettet.

Udfordringer 18:48: Det er hver gang, der kommer noget fra forvaltningen og politikkerne. Den her vanvittige tankegang om, at alt skal være store enheder, fordi nogen har en forestilling om, at man kan spare nogle penge. Der viser det sig fra andre kommuner, at der ikke er noget at komme efter. Så det er udfordringen. Det kunne være federe, hvis man bare havde haft al tiden til at udvikle den enkelte institution. Men der bliver brugt rigtig meget tid på, igennem de seneste 10 år i de enkelte institutioner, at bekæmpe det, der kommer fra forvaltningen.

Medarbejderkompetencer

20:01: Ja, det er tilstrækkeligt. Det er hele tiden noget, der skal fyldes på. Det er min oplevelse, at det er ret godt. Der er jævnligt nogle, der videreuddanner sig. Det virker til, at det bliver prioriteret.

Pædagogmedhjælper

20:45: Ja, de bliver ligestillet. Det synes jeg, de gør. Fra forældrenes side, er de bare pædagoger. Det ser jeg ikke som noget problem. Mange gange handler det om personen. Også ift. kompetencer, kvalitet mv. Vi er optaget af den personlige relation. Der er nogle faste pædagoger, men også faste pædagogmedhjælper. Som forældre bliver der slet ikke skikket til det. Det er slet ikke mit indtryk.

Fysiske rammer

22:55: Jeg synes, de er gode. Det er jo et lille sted, så der er ikke voldsomme mange tusind kvadratmeter, men vi har nogle andre muligheder. Der er en fantastisk lille hyggelig legeplads. Vi har udvidet den. Vi har lejet et stykke af nabogrunden. Så vi har fået lidt ekstra plads. Lidt ekstra græsplæne, så der kan spille bold. Og lige står der også et indianertælt. Så har vi sådan set hele byen... også. Og der er massere af mindre rum. Det kan jeg egentlig meget godt lide. Så er der både park og skov i nærheden. Og så er vi kun en lille bus- eller togtur væk fra andre steder. Det bliver der gjort rigtig meget ud af. Der er ture hver uge i hver gruppe. Det kan være enten i skoven, i søen, en legeplads eller... Mange forskellige steder. Det er vi absolut god tilfredse med. Gennem vores ture er der jo en gruppe ud af huset, og så er der mere plads til dem, der er hjemme. Så på den måde er det perfekt, synes jeg.

Tid nok til det enkelte barn

25:10: Som forældre er det mit indtryk, at der er tid nok. Det bliver i hvert fald prioriteret højt. At man har det der nærvær fra de voksnes side til børnene. Det er heller ikke sådan, at de løber stresset rundt. Dermed ikke sagt, man ikke kan gøre noget kommunalt for, at man kommer højere op, når nu Kommunen ikke ligger så lunt i svinget ift. normering. Men det der med altid bare at sige, at der skal mere... Det klinger lidt hult. Jeg kan ikke forstå, det bliver nedprioriteret, hvis man ligger under landsgennemsnittet. Der skal bare være det, der skal være. Jeg synes de er ret gode her i huset til at prioritere tiden og nærværet ret højt. Der er ikke det store skel mellem, hvornår der er pause. Selvfølgelig holder de deres pause, men det oplever man ikke så meget som forældre. Det er meget dynamisk, og det er meget fleksibelt. Det er ikke sådan, at man som pædagog holder fast på at holde pause på bestemte tidspunkter. Det er slet ikke mit indtryk. Det er meget rummeligt. Og er der er nogen, der har brug for én, så er man der. Jeg har ikke set den der firkantethed, som jeg har oplevet andre steder. Jeg har oplevet i andre kommunale, at man holder meget på deres ret til pauser. Det ved jeg ikke, om det skyldes ejerskabsformen. Det kan selvfølgelig også skyldes det enkelte sted. Men hvis man giver noget, så får man også noget igen.

Læringsrettede aktiviteter

28:10: Det er meget blandet. De er meget opmærksomme på sprog her i huset og dialogisk læsning. Som jeg opfatter det, så bliver det leget ind. Det er ikke sådan fagfagligt. Det synes jeg heller ikke, det skal være. De skal have lov til at være børn og lege. Udvikling omkring børns sociale kompetencer er langt vigtigere, at de gør det. Så har de naturlig lyst til at få noget fagfagligt ind. Det skal så komme, når de viser den der lyst. Pigerne viser det som regel først. Så kan de fodres med alt muligt omkring det. Omkring sprog og sådan. Jeg har indtryk af, at pædagogerne gør det på sådan en lidt snedig måde, hvor de ligesom får det hældt ind, hvad de synes. At de ligesom får det stimuleret ind der, hvor der er nogen, der gerne vil det. Det er ikke sådan, at de sidder på række og skal have et eller andet fagligt ind. Sådan oplever jeg det i hvert fald ikke.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

29:45: Ja, jeg føler, at der bliver lyttet til os. Når man afleverer og henter, når man næsten at sige hej til alle voksne i huset. Det er meget nærværende. Man får altid at vide, hvad der er sket i løbet af dagen. Så er der også forældreintra, hvor der bliver skrevet lidt, og hvor der bliver lagt billeder op. Så er der tavler, hvor vi kan følge med. Så

samarbejdet... Det er der ikke noget at sætte en finger på. Jeg synes klart, at der bliver lyttet begge veje.

Understøtte pædagoger 30:53: Som bestyrelse er det ret vigtigt, at man bakker op om personalet, støtter dem og giver dem plads. Og selvfølgelig også lytter til dem. Som forældre... Der er det gode ved, at det er et lille sted, at det er ret nemt lige at komme i kontakt med en pædagog. Så på den måde føler jeg, at der bliver lyttet fra begge sider. Jeg synes også de er gode til at tage de svære snakke, der skal til nogle gange. Eller hvis der lige er noget, man skal stramme op på. Så synes jeg også, de er gode til det.

Pædagogiske læreplaner

32:08: Jeg tror ikke nogen forældre har specielt overblik over de pædagogiske læreplaner. I bedste optik kan det være et redskab til pædagoger, og det er det vel også tænkt som. Det skal helst være noget, som man kan bruge som pædagog i dagligdagen og ikke bare noget, der er der, fordi nogen højere op har sagt det. Men forældrene har ikke noget begreb om det. Det er ikke noget, vi møder på den måde.

Kommunale rammevilkår

33:44: Jeg tror ikke, der er... Det er hovedsageligt de to store områder, jeg har nævnt. Jeg kan ikke komme i tanke om andre specifikke krav. De har luftet lidt, at de gerne vil have driftsaftalen op til revision igen med de selvejende. Der kan man tænke over... Er det fordi de vil have lidt mere indflydelse eller magt? De selvejende daginstitutioner er gået kraftigt tilbage, fordi kommunerne selv opsiger driftsaftalerne. Så kan man enten blive kommunal eller privat. Det mener jeg er et tab. Det er ret dansk med at have selvejende daginstitutioner. Historisk set. Når man spørger politikere, hvad der skal til for at kommunale børnehaver og skoler kan køre ligeså godt som friskolerne, så lander man på forældreengagementet og forældreinddragelse. Det har man et stykke ad vejen i den selvejende. Så jeg synes, det er helt vanvittigt, at man begynder at opsige de her aftaler. Man har faktisk nøglen til noget af det, der bliver efterlyst. Tænk hvis man kunne lave selvejende skoler! Hvor man gav forældrebestyrelserne noget mere indflydelse og medbestemmelse. Det ville være genialt. Så det er i virkeligheden udfordringen, og der er vi lidt tilbage omkring centralismen. Der sidder nogle forvaltningschefer rundt omkring, som man har indtryk af vil have mest mulig magt og styring. Mange af de selvejende daginstitutioner, som er blevet opsagt af kommunen i landet, der hører man, at det går godt. Det er lidt tankevækkende. Så der er ikke nogen daglige... kiggen efter over skulderen agtigt. Så det mere de der overordnede ting.

Og så der er også hele det her med spareøvelserne, der har været der mange gange. Der er også eksempler på forslag på lavpraktiske ting. Der kører noget høring lige nu, hvor de forslår nogle ting, der har eksisteret i 10 år. Så er det fordi, man ikke har været ude at besøge institutionerne. Så er det jo manglende kendskab. Det er også lidt ærgerligt. Men denne høring bunder i det her områdeledelse. Man har så lavet et katalog af høringssvarene. I bedste fald er det dybt useriøst. Der er nok ikke politiske ledelse til at gennemføre nogle af de her ting. Det er mit indtryk af mine snakke på baggrund af de vælgermøder, jeg har været til. Kommunen burde i stedet indsamle forslag og ideer fra hvert enkelt daginstitution og samle det sammen. Så kunne man derfra tage afsæt i de lokale forslag til, hvad der ville være godt. Det ville være forskelligt fra hus til hus. Så får man ejerskab, og man får afsæt i, hvad der i virkeligheden er brug for. Det foregår så slet ikke. Det har vi råbt op om i mange år. Det har vi også gjort i forbindelse med høringen, hvor vi som forældre ikke kom med i nogen arbejdsgrupper. Det var kun pædagogiske ledere. Det var ikke forældrebestyrelserne. Det er virkelig skidt at starte en proces uden at invitere forældrene. Det har så medført flere forskellige fora uden plads til debat. Så Forandringen skal starte ude lokalt frem fra forvaltningens side.

Krav til dokumentation overordnet

41:39: Som jeg har forstået de her sproglige vurderinger, som er én af tingene, så har det fundet leje... Man startede med at køre alle igennem, og så har man revurderet det og sagt, at det kan godt være, at man kører alle igennem nogle engangstest, men at man arbejdere videre der, hvor der er behov for det. Det er midt indtryk. Der har man kigget på lidt fornuft på det område. Der var på tidspunkt en lovmæssigt krav om, at alle skulle sprogscreenses, når børnene nåede en vis alder. Man tog ikke udgangspunkt i det enkelte barn. Der skulle vi også selv sprogteste som forældre. Det har vi ikke gjort med vores seneste barn. Man skal sætte derind, hvor der er bekymring. Det er bureaukrati at køre alle igennem alt. Men der er stadigvæk en masse krav fra kommunal side. Noget af det er også fra Christiansborg. Men det er mest pædagogerne, der oplever det i deres dagligdag. Og lederne. Der kunne sagtens også kigges på det.

I bestyrelsen: 43:50: Det beskæftiger vi os ikke rigtig med.

Sociale og kognitive færdigheder

44:42: Det handler dybest set, om det man ser. og det man oplever og tillid til det faglige personale. Så har man også et medansvar til at arbejde med de her områder hjemme. Og i samarbejde med pædagoger. Så er der noget, der er sket i løbet af dagen, og så snakker

man om det. Der foregå meget, vil jeg vove at påstå, social læring omkring de danske spiseborde. Altså det der med at følge op på dagen. Hvis vi har talt med én af pædagogerne, så følger vi op på det hjemme ved spisebordet.

Så er der også den der del med legeaftaler. Der ligger også noget af det sociale. Det bliver der bakket op omkring fra pædagogernes side. Der er også nogle telefonlister, som jævnligt bliver opdateret ift. legeaftaler, så man kan komme i kontakt med hinanden. Så indgår det også ift. kommunens projekt omkring leg og bevægelse, hvilket vi også er en del af. Så er der samarbejde med musikskolen... i det hele taget et godt samarbejde omkring kultur i kommunen. Også samarbejde med det lokale galleri, biblioteket. Så på den måde kommer der også nogle færdigheder ind.

Skoleparathed

Overlevering 48:00: Der er lige blevet indført tidlig SFO-start i Kommunen Kommune. Det blev bare indført overnight. Mit indtryk er, det skulle være forberedt noget mere. Tanken fejler for så vidt ikke noget, men er ikke ordentligt forberedt. Tidligere var det sådan, at de fleste af børnene kom hen til skolen ved siden af. Så var der et mindretal, der kom ind ved privatskolen ved siden af. I dag bliver børnene spredt ud i 10 forskellige skoler i kommunen. Der er mange friskoler i kommunen. Fra kommunens side kører man stadig med brobygning ift., at hvert enkelt børnehave er knyttet til en bestemt folkeskole. I dag er det et fåtal, der vælger den nærmeste folkeskole. Der har vi i bestyrelsen gjort meget ud af at tænke... Hvis man har otte forskellige skoler, børnene skal hen, så er vi villige til at etablere et samarbejde. Og gerne invitere til et besøg eller komme på et besøg. Det har vi gjort hidtil. Så kom der denne her førskolefase. Der har vi ikke helt landet en model. Men der er nogle tanker omkring at starte et samarbejde noget før. Men nu har de god mulighed for at lande stille og rolig på det sted, hvor de nu skal starte i skole. Men derfor kunne man godt tænke nogle besøg ind. Der ved jeg fra friskolerne, at der kommer mange børnehaveklasseledere rundt og tager på besøg blandt de forskellige daginstitutioner. Selv hvis der bare kommer ét barn fra en enkelt børnehave. Men det er på initiativ fra friskolerne. Der har vi fra bestyrelsens side sagt, at vi også gerne vil lave initiativ til at imødekomme det samarbejde mellem de institutioner, der skal leverer børn til hinanden. Det er egentlig fint nok, at det ikke er kommunen, der styrer én eller anden model. De kører stadig en eller anden model om, at alle børn kommer det samme sted hen.

Skoleparathed i praksis 51:31: Der bliver arbejdet fint med det. Der er også opfølgende samtaler her i huset mellem pædagoger og forældre. En om efteråret og en

om foråret. Så bliver der også arbejdet med dialogisk læsning. Men altså, det skal de nok få lært i børnehaveklassen. Det er jeg ikke så nervøs for. De skal til at slappe lidt af. Så udfordringen ligger mere i overleveringen.

Samarbejde mellem forældre og kommunen

52:38: Det er som om forældre og kommune kører i hver deres spor. Vi vil jo alle sammen gerne lave gode børnehaver og gode skoler. Jeg kunne godt tænke mig noget større sparring, fællesskab og samarbejde både mellem de private og de kommunale. De private bliver heller ikke inviteret med til skole- og børnefora. Der burde man én gang om året invitere alle med. Hvor kan man lære noget af hinanden. Det kan jeg ikke forstå. Der tror jeg, man i højere grad ser de private daginstitutioner som en trussel... en konkurrent om man vil. Og der er det ærgerligt, at hver gang man lukker noget, så opstår der noget privat. Det har man dog lært i Kommunen Kommune.

Privat daginstitution

PL

Baggrund

00:15: Har været leder i omkring 30 år. Så har jeg været lånt ud til andre daginstitutioner, da vi var kommunale. De steder, hvor der har været personaleproblemer. Jeg har været på børnehjem ift. aflastning. Har været i ungdomsklub. Er uddannet pædagog og har taget mange forskellige efteruddannelser og kurser. Senest som familierådgiver.

Valg af Privat daginstitution

1:00: Ingen særlig grund til at jeg valgte den private daginstitution. Jeg har været souschef to forskellige steder, og så blev jeg anbefalet og søgte lederjob. Så faldt jeg over det her.

Konkurrence overordnet

1:45: Da vi var kommunale, var det meget tydeligt, at kvaliteten, det er i hvert fald min holdning, er højere her, og vi har været med i mange forskningsprojekter. Vi oplevede, at vi blev lidt ekskluderet, fordi vi blev brugt ift. Kommunen Kommune til at holde forskellige oplæg og fortælle om os selv. Og når man stikker næsen frem på den der måde, er der nogen, der ikke bryder sig om det. Så vi blev opfattet lidt som arrogante i stedet for at lære af det og udveksle erfaringer og blive klogere. Så det har været rigtig svært indenfor institutionens verdenen at lære af hinanden. Men det har ikke givet noget dårligt ry ift. forældre og forvaltning mv. Der har vi tværtimod et rigtig godt ry.

Profilering

3:20: Da vi blev private havde vi det sådan... Nu får vi ikke længere automatisk børn via pladsanvisningen. Og der kan det godt være, vi skal sætte nogle penge af til at reklamere for os selv. Men det er vi slet ikke nået til, selvom vi har været private i fem og et halvt år. I stedet er det mund-til-mund. Og fordi vi i forvejen havde et godt ry om, at her er der en høj kvalitet, og at her gav de noget særligt. Det er ligesom blevet ved. Også da vi blev private. Så handler det også om at lave en god hjemmeside, komme i medierne. Vi har altid været udadvendte, og vi vil gerne fortælle om vores pædagogik i radio og i fjernsyn

og alle mulige steder. Det fortsætter vi. Det er rigtig vigtigt at formidle og reklamere med, hvad vi laver. Især når vi er med i nogle forskningsprojekter. Og det er fint nok til at få kunder i butikkerne. Eller hvad du vil kalde det.

Konkurrence ift. forældre

05:12: Det er igennem nogle år... Gennem de seneste otte-ti år har jeg oplevet, at forældre er mere opsøgende, at de læser på nettet, de kommer mere på besøg, de ringer og spørger, om de må komme. De stiller mange spørgsmål omkring vores pædagogik. Og det ser jeg i alle samfundslag, som er opsøgende på hver deres måde. Det er en positiv udvikling, synes jeg. Dem der ringer og siger, at de gerne vil have skrevet deres barn op, fordi de har hørt noget godt denne institution. Der siger jeg, at jeg synes, at de skal komme på besøg. Fordi der er nogen, der fortæller, at det her et godt sted, så er det ikke ensbetydende med, at I siger synes det. Der får vi så lejlighed til at vise forældrene, hvad det er, vi står for, og at de måske også skulle kigge på nogle andre. Så de lærer at tage stilling, vil jeg sige. Det gør det nemmere for forældrene at vælge daginstitution i sidste ende. Når forældre vælger plads, så siger jeg ofte, at de skal gå hjem og tænke over det. Det kan de godt synes er mærkeligt. Men for mig er det vigtigt, at det er noget, man har taget stilling til.

Exit, voice eller loyalty?

07:15: Jeg har aldrig oplevet forældre, der truer med at vælge en anden daginstitution. Vi har en bestyrelse, som har meget indflydelse på, hvad der sker her, pædagogikken, og de bliver hele tiden informeret. Så har vi massere af informationsbrev. Der er ikke mindst den daglige kontakt. Det gør, at der bliver meldt klart ud, hvad det er, vi står for. Vi gør det klart overfor forældrene, at man ikke kan få det hele. Der vil være noget, de vil være enige med os om og noget, de ikke vil være enige med os om. F.eks. leder vi ikke efter ting og sager. Hvis I går meget ind for det, så skal I søge et andet sted hen. Så vi oplever ikke, at forældre truer med at skifte daginstitution. Jeg har oplevet tre eller højst fire forældre i løbet af min karriere, der har meldt deres barn ud, fordi de var utilfredse.

Etablering som privat

9:02: Det handlede om pædagogikken. Den måde, som vi driver institutionen og pædagogikken på, gjorde vi også, da vi var kommunale. Men så kom der områdeledelse. Der blev topstyring oppefra. Det var en fejl, at Kommunen Kommune gjorde det. Så skulle jeg indordne mig. Og mange af de ting, som vi lavede før, skulle vi ikke gøre mere.

F.eks. koloni. Så skulle vi dele bussen med alle mulige andre. Og vores overskud skulle vi dele ud. Det betød, at der var rigtig mange konflikter mellem mig og områdelederen. Det, der slog hovedet på sømmet, var, at jeg fik lederprisen 2010 som den bedste kommunale leder. Det skulle jeg i hvert fald ikke få ift. min chef. Der var så mange konflikter, så jeg valgte at blive forhandlet ud. Det var forældrene rigtig utilfredse med. De ville bevare den pædagogik, den kvalitet. Det var en forældregruppe for fem et halvt år siden, der kæmpede for, at det her skulle blive en privat daginstitution. Ingen ønskede det. Vi var godt tilfredse med at være kommunal, men ikke på de betingelser, som det havde udviklet sig til. Med den ledelsesstruktur. Når man laver områdeledelse, så fratager man også forældrene retten og ansvaret. Så er der én stor bestyrelse for seks-syv daginstitutioner. Det er der jo ikke her. Der er meget kort afstand.

Rammebetingelser som privat

11:40: Vi har også læreplaner, vi får de samme antal kroner og øre som en kommunal daginstitution pr. barn. Men det er bestyrelsen, der i samarbejde med mig siger, hvor mange børn vi skal have. Hvordan optaget skal være. Så derfor har vi nogle flere penge at jonglere rundt med. Hvis vi i en periode siger, at vi gerne vil have tre ekstra børn ind, så ved vi, at det giver så og så mange ekstra penge. Så kan vi f.eks. sige, at så vil vi også have uddannet personale. Men ellers er vi ift. psykologer, talepædagoger, indberetninger, underberetninger præcis det samme som det kommunale. Den eneste forskel jeg ser, det er ift. den større frihed, som jeg også havde tidligere som leder, og den direkte tilgang til en bestyrelse og forældreinddragelse og ansvar på en anden måde end det kommunale. Frihed er også på den måde, at hvis vi siger, at vi kun vil have pædagoger, så har vi det i en periode, hvis der er penge. Frihed er også, hvis vi siger, at vi gerne vil købe mælk et bestemt sted og spare penge, vi vil kun have økologisk... Det er en kæmpe frihed, det er kvalitet, det er en stillingtagen, som jeg laver sammen med bestyrelsen.

Hvorfor ens forældrebetaling? 13:43: Der var ikke nogen, der ønskede, at vi blev private. Når du bevarer præcis den samme betaling, og forældre får den præcis samme frie plads og alt muligt andet, så er det ikke grundlag for, at forældre med en højere indkomst skulle søge her. Det var noget bestyrelsen besluttede fra dag ét. Det er jeg rigtig glad for, at det er sådan. Hvis vi forhøjede betalingen, så ved vi godt, at ikke alle ville have mulighed for at søge. Så det er ud fra et ligestillingsperspektiv og det faktum, at vi tidligere har været offentlig.

Strukturelle vilkår overordnet

14:55: Det fungerer rigtig godt. Det er jo en bestyrelse, altså forældre, at der er en så høj kvalitet, at der er en så høj normering som overhovedet muligt. Det er der jo, fordi vi selv finder ud af, hvor vi vil købe tingene henne. At vi har en støtteforening, som også er valgt af forældrene. Den kan man betale til eller lade vær. De tjener penge ude på Kommunen Festivalen. Det er det, vi kalder *flødeskumme*. Der kan vi købt en minibus og nogle Christianiacykler, koloni og alt muligt andet.

En ting jeg har undret mig over, og der har jeg ikke været grundig nok i min eftersøgning, det er: Hvordan kan det være, at vi har flere penge, end da vi var kommunale? De penge, vi har fra støtteforeningen, er fuldstændig adskilte fra driften. Vi skal ikke rode tingene sammen. Så det er stadigvæk flødeskum. Men alligevel har vi flere penge nu, end da vi var kommunale Vi får det samme antal børn som tidligere. Det må være noget med indkøbsaftaler og... Også fordi. Når der er en så høj grad af indflydelse som medarbejder... At vi ikke bruger penge på lange sygemeldinger. Medarbejderne har været her i en årrække og har stor tilfredshed. Der sparer vi også en række penge.

Økonomiske eller politiske udfordringer

17:12: Der er der ikke nu, men det kunne komme den dag, at vi ikke er så populære. At vi ikke laver den kvalitet, vi gør, så der ikke kommer børn ind. Så er det fyring. I en kommunal vil man bare blive flyttet et andet sted hen. Der er ingen specifikke krav fra kommunen.

Udfordringer ift. strukturelle vilkår

17:56: Hvis normeringen var bedre generelt. Det synes jeg, ville være rigtig godt. Ellers kan jeg ikke se, der er noget.

Medarbejderkompetencer

18:30: Det at vi har frihed til selv at bestemme, hvordan vores midler skal bruges, gør, at der er en bestyrelse, der bakker mig op om, at vores personale skal blive ved med at være kompetente og udvikle sig. Der er en stor forskel sammenlignet med, da vi var kommunale. Der er mange flere, der kommer på længerevarende kurser, og der er også hele personalegruppen, hvor vi melder til forskellige foredrag. Så der oplever jeg en markant forskel. De penge var der ikke før.

Ansættelse 19:23: Der er også en fordel at være privat her. Hvis man vil have en person, der har noget erfaring eller en anden kvalitet at byde ind med, der har jeg hørt nogle kommunale daginstitutioner ikke har haft mulighed for at ansætte, da de ikke har haft penge til at betale medarbejdernes løn. Det problem har vi ikke her. Så må vi lade vær med at købe så mange appelsiner, havde jeg nær sagt.

Pulje af medarbejdere 20:22: Det problem har vi ikke. Vi er rigtig glade for, at det ikke er sådan. Da vi var kommunale, så var det sådan, at hvis der var nogen, som var fyret et andet sted, så skulle man tage fra det, man kaldte en jobbank. Så jeg havde sådan set ikke indflydelse på, hvem der skulle ansættes. Sådan ville det aldrig ske i dag. Der er det den bedst egnede, som bliver ansat.

Pædagogmedhjælpere

21:20: Vi har ikke pædagogmedhjælpere. Grunden til at vi ikke har pædagogmedhjælpere skyldes, at vi helst vil have så mange uddannede som overhovedet muligt. Vi er så heldige, at vi også har en uddannet vikar. Så har vi nogle faste vikarer, som vi bruger. De har nogle forskellige opgaver. Så kan man tænke, at der ikke er den store forskel i det daglige, men det er der. En pædagogmedhjælper ville aldrig nogensinde have en forældresamtale, skulle fortælle noget på et forældremøde, være alene på en tur... Der er det fuldstændig adskilt. Det betyder ikke, at en pædagog ikke kan svinge en kost eller sætte noget i en vaskemaskine. Men det er ikke så ofte, at jeg siger det til en pædagog, som jeg siger det til en medhjælper.

Ift. vikarer har jeg f.eks. en, som er uddannet inden for IT. Så har vi haft en vikar, der var rigtig god med dyr.

Studerende

23:05: Lige nu har vi ikke studerende. Der har vi valgt at få en pædagog ind på 35 timer i stedet. Det kan vi også selv bestemme. Det er en økonomisk prioritering. **Det kan man ikke på samme måde for offentlige og offentligt-selvejende.** Der kan vi meget mere sige: Hvad er det for en børnegruppe, vi har nu? Hvad er det, vi gerne vil arbejde med det næste år? Hvad er det for nogle mennesker, vi skal have ind? Er det noget kropsligt eller nogle fagligt kompetente mennesker, der skal gå ind i de udfordringer, vores børn har?

Efter- og videreuddannelse som privat

24:10: Bare på det her år har hver fjerde medarbejder vær afsted på kursus. Så meget var slet ikke tilfældet, da vi var kommunale. Der var 5.500kr, og der kan du godt forestille dig... 7-8 medarbejdere. Det varer længe, før man kommer afsted til noget.

Kommunen udbyder en række kurser, f.eks. om sprog mv. Men hvis min børnegruppe ikke har behov, der er relateret til nogle af de kurser, som kommunen udbyder, så kan det være lidt lige meget. Kommunen kan godt udbyde en masse kurser, men det er kun i kommunens egen interesse. Tilbyder de noget, som jeg har brug for ift. min børnegruppe? Der ser jeg en stor forskel. Jeg kan godt huske, da vi var kommunale. Så skulle vi noget med sprog, så skulle vi noget med de nye læreplaner. Ja ja, det kan vi også tage. Men det er ikke for mig en efter- og videreuddannelse ift. den børnegruppe, man har. Det kan godt være, vi selv skal betale, men jeg kan bedre forhandle. Jeg kan sige: Vi sender rigtig mange afsted på de her kurser, nu skal vi have noget rabat. Det kunne jeg ikke, da vi var kommunale. Man kunne overhovedet ikke gå ind i det der.

Fysiske rammer

26:48: Vi lægger vægt på, inde som ude, at der er så mange kroge og steder, hvor børn kan være i fred. Og legerum. Så lægger vi også vægt på, at det ligner et hjem. At det er sådan, når man kommer ind, at så har man lyst til at være her. Børnene skal jo være her i rigtig mange timer. Der er slet ikke sådan noget med førskole. Der er heller ikke sådan noget med, at det skal væren fuldstændig clean og rent. Det skal selvfølgelig være rent, men ikke fuldstændig overdreven. Så er det det æstetiske i det. At der er nogle ordentlige materialer. At der er borde, der kan holde til, at børnene kravler op på det. Vi lægger også vægt på, at børn også har indflydelse og medbestemmelse på det. Vi har f.eks. en pejs, fordi der var er barn, der ønskede, at vi skulle have ild indenfor.

Udfordringer: 28:11: Det har altid været en udfordring at få plads nok. At børnene både kan bevæge sig, men samtidig også mulighed for stillerum. Det kræver, at vi tænker kreativt, så vi også kan herinde og læse i bøger f.eks. At vi prøver at være lidt opfindsomme og lave det om, hvis rummene ikke fungerer. **Som privat** har vi så den mulighed, at vi kan spare op til et ordentlig bord eller en ordentlig lampe mv.

Tid til det enkelte barn

29:27: Overordnet må jeg sige, at normeringerne er elendige... på landsplan. Vi har sådan en struktur, så jeg synes, der er tid til det enkelte barn. Vi har også mulighed for ift. personalegruppen og vores pædagogik at tage ud og hente mælk med tre børn eller tage en Christaniacykel og cykle en tur med nogle børn eller gå med to børn, eller tage

nogle børn til side, hvis de ikke kan klare mere for i dag. Vi gennemgår børnene løbende, så vi ved hvilke pædagoger, der har nogle ordentlige relationer til dem. Så udfordringerne mere generelle. Vi gør, hvad vi kan. Vi melder ud til forældrene, at vi skal have en relation til hvert enkelt barn. Hvert enkelt barn skal behandles forskelligt. Det taler vi også med børnene om. Så sent som i dag, har vi talt om det.

Læringsrettede aktiviteter vs. fri leg

31:27: Igennem et helt år, der har vi mange traditioner og faste aktiviteter. Der er børnene delt op i grupper. Det skal de være med til på den ene eller anden måde. Der sikrer vi børnenes udvikling: Kan de klippe, kan de tegne, kan de hoppe, hvornår begynder de at være interesserede i at tegne mennesker... der støtter vi dem og hjælper dem i det. Så har vi massere dage også, hvor de leger. Det at lege og finde ud af relationer og være sociale med andre. Det er en kompetence, som er rigtig vigtig. Også i skolen. Så det synes jeg, vi balancerer meget fint. Hvis børn er i et godt miljø sammen med nogle engagerede og dygtige voksne, så kan de ikke undgå andet end at lære. Vi skal også tænke ind i, hvordan vi kan lære det enkelte barn eksempelvis selv at hælde mælk op, indgå i nogle lege. Det skal vi sætte i værk.

Rammebetingelser, der påvirker 33:01: Det er læreplanerne og læreplanstemaerne, som vi har skulle dokumentere. Altså hvordan vi arbejder med de forskellige læringstemaer.

Tilrettelæggelse af det pædagogiske arbejde ift. pædagogiske læreplaner

33:27: Det gør vi ved, at vi holder personalemøder, hvor vi taler om de temaer. Vi holder personaleweekend, hvor vi gennemgår de nye temaer. Hvad er der blevet besluttet med det?

Restriktion eller? 33:48: Man kan godt blive lidt irriteret over, hvorfor de skal blande sig. Samtidig tænker jeg også, hvorfor vi ikke bare kan sige, at det vi laver... prøver at tænke det ind ift. børns udvikling. Det er sådan set bare det. Hvordan vi går ind og understøtter det. Så vi føler overordnet, at vi har meget indflydelse i tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

34:28: Det synes jeg er fantastisk. Jeg tror faktisk også, hvis du spørger nogle forældre, at de vil sige det samme. Når de starter, får de at vide, at her skal alle bidrage med noget. Det behøver ikke være det samme. Hvornår bidrager du, og hvornår er du gæst? Det der

med at være gæst, skal du helst ikke være så længe. Det er helt ned til, at du kan gå ud og sætte dig ind i køkkenet og lave noget kaffe, hvis der ikke er noget, til, at du kan gå med på en tur. Vi har ikke sådan noget afkrydsning med, om forældrene kommer til forældremøder. Vi melder klart ud, at vi har en forventning om, at I deltager. Og hvis du ikke deltager, så har du en god grund til det. Det betyder rent faktisk, at man har lyst til at komme. Samtidig melder vi ud til forældrene, at vi gør os rigtig meget umage for, at det skal være nogle ordentlige møder. I skal lære noget om os og vores pædagogik, vores opdragelse og alt muligt. Men så har vi også en forventning om, at I kommer. Det har vi meldt ud i mange år. Forældre kommer også med vin eller chokolade. Vi melder også ud, at hvis de har et eller andet, de vil snakke om, så kan de altid spørge, om vi har fem minutter. Det er forskelligt, hvad de taler med mig om, og hvad de taler med en anden person om. Det tror jeg hænger sammen med det, at melde klart ud: Hvad kan man få her? Hvad forventer vi? At vi aldrig bliver totalt enige med alle, men at vi står for det her. Og vi vil gerne samarbejde. Men samarbejde og dialog går begge veje. Nogle gange er der forældre, der spørger, om vi har en anden uddannelse eller noget - vi har mange børn, der bliver overflyttet fra andre institutioner til hertil – så siger vi: nej, det har vi ikke, men der er vi måske mere klar i spyttet.

Dokumentation overordnet

37:22: Det har jeg oplevet før rigtig meget dokumentation for at skrive, at gøre og sende op til kommunen. F.eks. ift. læreplanerne, hvor jeg har tænkt, hvem der overhovedet læser det. Men det er heldigvis lavet om. Nu skal vi evaluerer de ting, vi laver, men vi skal ikke dokumentere en hel masse.

Sociale og kognitive færdigheder

38:03: Vi laver beskrivelser af børnene. Vi tager billeder... formidler, hvad det er, vi laver. Både til os selv og forældrene. Ift. trivsel er det noget, vi selv gør. Vi har et tema, der hedder venskaber. Så tegner vi et hjerte, og så skal du placere dig selv. Hvem er der? Hvordan har det det? Og sådan. Det er ikke noget, vi skal. Det er bare noget, vi gør. Børnene skal selv tegne sig.

Skoleparathed

38:56: Der skal vi lave en udviklingsbeskrivelse med jeg ved ikke hvor mange spørgsmål. Det gør vi og viser til forældrene. Nogle gange er forældrene enige, og andre gange er de så ikke helt enige i, hvad det er, vi skriver. Og sender det til skolen.

Overlevering som udfordring? 39:25: Nej. Jeg ser det nok nærmere sådan, at det ville være dejligt, hvis skolen var klar til at modtage de børn. Så det er mere den anden vej. Her har vi arbejdet rigtig meget med demokrati og medindflydelse. Så går det galt, når de kommer over på en skole, hvor de kun skal lave det, de bliver bedt om. Vi er tilknyttet 8-9 forskellige skoler med hver deres kultur og normer. Det er også svært.

Kognitive færdigheder

40:36: Det lægger vi vægt på gennem alle de aktiviteter, vi laver. Der er ikke nogen børn, der går ud herfra uden, at de også har fået det med. Men hovedvægten er på det sociale og selvværd. Hvis det er på plads, så skal der nok komme nogle lærere, der kan lære dem tal og bogstaver. Det er ikke sådan, at vi siger til børnene, at de ikke må lære at tælle. Vi gør det, hvis det er mest naturligt. Og disse forhold bliver så dokumenteret gennem udviklingsbeskrivelserne. Vi fortæller det også til forældrene gennem forældresamtale. Der gennemgår vi også, hvor vi ser deres barn henne ift. de her ting. Vi evaluerer på de her forhold et par gange om året.

Tilsyn fra kommunen

41:57: Det der har været, det er, om vi laver noget ift. læreplanerne. Gør vi nu det? Mistrives børnene? Hvordan er normeringen? Er der uddannet? Alt sådan noget. Kommunens frygt vil jo være, at vi bare have medhjælpere og bare skovlede pengene ind. Tilsynet genrer ikke mig. Men jeg tænker selvfølgelig, at du burde bruge deres tid på at tage ud til de steder, hvor det ikke fungerer. Der er ikke krav fra kommunen, der hæmmer vores pædagogiske praksis. Vi har også tilsyn omkring sundhed og rengøring ligesom de kommunale.

PM

Baggrund

00:14: 58 år, uddannet som pædagog siden 1984. Været der i 25 år. Været her som souschef, men stillingen er nedlagt. Er nu ansat som pædagog. Har diplomuddannelse i ledelse, har også en uddannelse som marti mero pædagog.

Valg af privat daginstitution

1:05: Min mand og jeg flyttede hertil fra Jylland. Var ude at kigge rundt, men valgte privat daginstitution efter en samtale med lederen. På det tidspunkt var daginstitutionen

kommunal. Vi har kun været private i fem et halvt år. Har arbejdet på en skole i otte år, i en gruppeordning. Det var i de år, hvor daginstitutionen blev privat. Så jeg kom tilbage efter, at den havde været privat i et halvt års tid.

Konkurrence overordnet

2:34: Vi er så heldig stillet, at vi ikke er bundet op fra noget fra kommunen. Vi har vores egen venteliste, og den er heldigvis lang. Vi har en normering på 44 børn, men lige nu er vi op på omkring de 50. Den topper nok omkring 56 inden den 1. maj, hvor vi har udskiftning. Så vi har i modsætning til de kommunale daginstitutioner i Kommunen Kommune fyldt op med børn. Mange af de andre daginstitutioner mangler børn. Egentlig reklamerer vi ikke så meget; det er fra mund-til-mund metode, at vi har et godt ry.

Profiling 3:35: En gang imellem laver vi en artikel til ugeavisen. Vi har været med i en del forskningsprojekter og på den måde kommer vi op hist og pist på landsdækkende aviser. Også vores eget fagblad børn og unge. Det er sådan set det. Det er ikke sådan, at vi har foldere liggende rundt omkring. Så har vi en hjemmeside, som vi henviser til. Ellers er der ikke nogen strategi omkring det.

Konkurrence ift. forældre

4:55: Mit indtryk er, at forældre er meget lyttende, hvis de kender til andre, der har børn. Jeg hører, at når de spørger, om de må komme på besøg, så har de som regel været ind at kigge på hjemmesiden og synes, det lyder godt. De har ikke kun været inde at kigge på vores hjemmeside. De har nok surfet lidt rundt for at se, hvad der findes. Så er der et eller andet der gør, at de vælger at komme på besøg hos os. Men ja, de lytter meget til venner og bekendte. De bliver dog nødt til at komme over og fornemme, om det er noget for deres barn. Hvad der er godt for nogen er ikke nødvendigvis godt for nogle andre. Men jeg synes, de er meget grundige. Vi har forældre fra hele byen. Ikke kun de lokale. Det er nysgerrige folk

Hvorfor vælger forældre den private daginstitution? 5:57: Jeg tror det skyldes, at vi er en lille institution, at vi er en ren børnehave, og så har vi nogle gode tilbud. En af vores styrker er også, at vi er en gammel personalegruppe, som har arbejdet sammen i mange år. Vi har høj medarbejderstabilitet, men er i fortsat udvikling. Deltager i forskellige forskningsprojekter. Der sker løbende udvikling, og vi er med på kurser. Også selv ude at fortælle andre steder om vores pædagogik.

Exit, voice eller loyalty?

7:19: Jeg synes ikke, vi har oplevet, at forældre har meldt deres barn ud i vrede. Vi er meget direkte omkring, hvad vi kan tilbyde. Hvis det ikke er godt nok, siger vi til dem, at må finde et andet sted. Forældre kommer ikke selv med sådan et udsagn. Problemer løses i dialog. Vi prøver at være så fleksible, som vi kan, men der er også grænser. Eksempelvis har vi kun almindelig håndtag ved indgangen. En forældre, som havde fået sit barn indskrevet her, påpeget dette og sagde, at der skulle tages hånd om det. Men der gjorde vi det klart, at det gør vi ikke. Det er en principiel holdning, vi har. Der skal være så rart, at børnene bliver her. Der måtte forældrene skifte børnehave, for det kunne de ikke leve med. Han ville eksempelvis også have en brandvagt ved pejsen. Det er ikke en del af vores pædagogik. Det handler om gensidig tillid og tro på, at børnene godt kan navigere i det her. Så jeg synes, vi er meget gode til at fortælle, hvad vi tilbyder. Så må forældrene vælge derfra. Men vi oplever ikke det der med, at forældrene melder deres barn ud i protest. Vi har diskuteret vores faglighed fuldt til ende. Det betyder ikke, at tingene ikke kan ændres, men der skal være en god grund til det.

Specifikke private rammevilkår, som de skal leve op til

10:08: Det tror jeg ikke. Det eneste er, at vi har kommunalt tilsyn to gange om året sammenlignet med de kommunale, som har én gang om året.

Friheder som privat

10:51: Det er ofte sådan, at kommunen udstikker nogle mål. En eller anden rød tråd, der skal gå igennem. For det første bliver vi ikke inviteret med til møderne. Jeg ved ikke, om det er specifikt for Kommunen Kommune. Vi har sagt flere gange, at vi gerne vil med, når eksempelvis bliver holdt oplæg om nye, pædagogiske tiltag. Men vi får ikke invitationen.

Vi har en stor pædagogisk frihed. Vi kan stort set selv vælge, hvad vi vil lave. Nogle gange kan det være irriterende som kommunal hele tiden får lagt et nyt projekt over. Nu kan vi bestemme selv. Målene for 2018 vælger vi selv. Det er nok den største frihed.

Tilsyn fra kommunen

12:20: De kigger på vores hjemmeside og så kommer de herud. En fra kommunen er her så en 5-6 timer og observerer, hvordan vi gør tingene. Ser om der er ryddet op, så børnene kan bruge de forskellige redskaber. Det er tydeligt, at der er nogle pædagogiske tilbud, som er lette at gå til. Nogle af de ting, som kommunen påpeger, læner sig ret

meget op ad de pædagogiske læreplaner, som vi selvfølgelig også skal gå ind i. Men vi arbejder med jævnt hen over året. Eksempelvis har vi et projekt om musik eller krop og leg. Dem har vi i nogle perioder, og så fletter vi dem ind i løbet af året. Kommunen vil så gerne have det mere synligt. Men det er som om, at kommunen ikke forstår, hvordan vores pædagogik er tilrettelagt. Kommunen påpeger, at vi skal være i små grupper. Det er vi ligeså vel, at vi er i store grupper. Det er vi i skift henover dagen. Det er den samme person fra kommunen, som har ført tilsyn de seneste fem år. Hun er her to gange om året. Det er næsten de samme ting, hun siger, fra gang til gang. Det virker til, hun ikke har forstået det. Det er lidt mærkeligt. Prøv nu at se, hvad det er, vi gør. Hun har endda en time med lederen bagefter og spørger ind til de her ting. Alligevel så... Hun påpeger de samme ting fra gang til gang hvert halve år. Så prøver vi at gøre det på en lidt anden måde, når hun er her.

Årsag til at etablere sig som privat

14:52: Der blev indført områdeledelse i kommunen. Det var den dybere årsag til det. Den leder, vi har her, som også var leder dengang, var ikke interesseret i at blive områdeleder. Så vi i et område med en anden mandlig leder. Alle vores specielle kendetegn, at vi eksempelvis kørte ned til en bondemand om mandagen, det ville han ikke have, vi gjorde. Når vi har et halvårligt projekt, hvor vi laver med sammen med børnene, det måtte vi heller ikke. Han ville afskaffe alle de der ting. Der var stor uenighed om, hvordan tingene skulle foregå. Det ender så med, at han fyres vores leder, som så er leder i dag. Det står på i løbet af et års tid. Da hun blev fyret, tog forældrene affære. De arbejdede for det i et halvt års tid og fik genetableret daginstitutionen som privat og genindsat lederen. Det er den meget korte version. Så det skyldes områdeledelse.

Strukturelle vilkår overordnet

16:52: Jeg synes, det fungerer fint. Når vi har ekstra barn, har vi nogle vikarer, som vi kan tilkalde. Vi lægger vægt på, at det skal være uddannet personale, der er her. Så vi er fem uddannede og et par ikke-uddannede vikarer til at supplere. Jeg synes, det hænger fint sammen. Man kan altid bruge ekstra hænder, men sådan er det jo.

Ydre faktorer: 18:00: Ift. vores plads har vi en aftale med kommunen om, at vi maksimum må have 56 børn. Jeg tror også, det skyldes økonomiske faktorer. Det nytter f.eks. ikke, at vi tager 70 børn ind, og at de så må lukke en kommunal daginstitution. Så jeg tror, det er sådan, at det hænger sammen. Jeg vil ikke mene, vi generelt er udfordret på de strukturelle vilkår.

Medarbejderkompetencer

18:55: Ja, vi har de kompetencer, vi har behov for, fordi vi løbende tager på kurser, og vi bliver spurgt om alt muligt, vi har lyst til. Vi er også dækket meget godt ind ift. medarbejdere, der kan noget kreativt ift. musik og sådan.

Pulje af medarbejdere 19:50: Vi er en personalegruppe, hvor de fleste minimum har været her 15 år... Det er os selv, der ansætter. Vi tager ikke ind fra nogen puljer. Vi tager det, vi har brug for. Vi vælger også at sige, at hvis vi har børn med særlige udfordringer, så ønsker vi ikke en støttepædagog. Så vil vi gerne have nogle timer fra kommunen, som vi så selv dækker ind og planlægger, hvordan tingene hænger sammen frem for, at vi skal have et nyt menneske ind, som vi ikke selv ved, hvem er. Der vil vi hellere tage nogle af vores vikarer, og så er det det uddannede personale, som tager sig af de udfordringer.

Pædagogmedhjælpere

21:15: Vi har ikke pædagogmedhjælpere, der har vi som sagt vikarer i stedet. Men vi supplerer hinanden. Det er ikke noget med, at jeg som pædagog ikke kan fejre i stuen efter frokost. Det er noget, vi har børnene med til. De er med på personalemøder og personaleweekend for ligesom være til at høre, hvad der rører sig. Det er jeg rimelig jævnt tilfreds. Men klart ved forældresnak, så er det det uddannede personale, der er med til det. Det betyder dog ikke, at der ikke kan stå en medhjælper eller en vikar ude i garderoben og fortælle, hvad der har været af oplevelser i løbet af dagen.

Hvorfor fravalg af pædagogmedhjælpere? 22:30: Det er fordi, vores normering svinger så meget, som den gør. Så er der nogle gange, hvor vikarerne har en midlertidig ansættelse. Et halvt år f.eks. Fra januar til maj, hvor vi har en børnegruppe, som skal til at starte i skole. Vi har tidligere haft studerende, men det har vi ikke haft det sidste halve år. Vi synes ikke rigtig, at de levede op til vores forventninger. Så vi har lidt timer, hvor der ikke står navn på. Der har vi så vikarerne ud og ind. Det er faste vikarer. Det er mennesker, der ved, hvordan tingene kører herude. Kender børnene og forældre.

Variierende normering

24:05: Ved 1. maj sagde vi farvel til 21 børn, fordi de skulle starte i skole. Selvom vi havde 56, røg vi alligevel ned under vores normering på 44. Så kommer den så op i løbet af sommeren. Vi kommer op på 56 børn for ikke at tage en helt masse nye børn ind på én gang. Så kommer vi ned igen omkring 1. maj, og langsomt arbejder vi os op på et gennemsnit igen. Når vi når januar, tager vi en gruppe nye børn mere. Så det svinger.

Der er hele tiden nye børn. Så det skyldes, at vi gerne vil være lidt på forkant med det skifte, vi ved, der kommer lige før sommer. Vi gjorde det også, da vi var kommunale. Der var udsvingene dog mindre. Dengang omkring seks ekstra, i dag 10-12 ekstra.

Efter- og videreuddannelse

25:45: Det bliver prioriteret. Det er både os selv, der kan komme og sige, hvis vi ønsker et bestemt kursus. Lederen kan også komme og spørge os, hvis hun synes, der er noget, vi kunne have brug for. Det går begge veje. I øjeblikket er der meget fokus på at give børn indre ro, så der bliver tilbudt kurser i massage, yoga, mindfulness.

Fysiske rammer

27:17: Vi har et stort rum, hvor der er store puder... God plads til at bygge huler og sådan nogle ting. Så har vi en lang gang, som børnene synes er skønt at løbe op og ned ad. Og det er fint på nogle tider af dagen, men ikke hele tiden. Der må børnene vælge, om de er i den ene eller den anden ende. Vi har ikke stueopdeling. Børnene må selv vælge, hvor de er. Det er så hverdagen. Når vi så eksempelvis har noget med kunst, så er der aldersopdelte. Så har vi fire grupper, hvor de er aldersopdelte. Men ellers vælger børnene selv, hvor de vil være. De må tage en mad, når de er sulten. Man vælger selv, hvor man vil spise til frokost. Hvis børnene vil male, kan de gøre det på begge stuer. Det er ikke den helt store udfordring. Vi har også et træværksted. Vi kan også tage tingene med udenfor, hvis vi ønsker det.

Udfordringer 28.53: Jeg synes, vi har problemer med støj. Selvom vi har gjort en række ting, kan man stadig sidde med en gruppe børn på fem-seks stykker, hvor de råber og ikke taler. Om det skyldes, at vi er så mange, som vi er, eller om det er fordi, de vil overdøve hinanden... det ved jeg ikke. Selvom de selv sidder og er fordybet i en leg, så råber de. De taler ikke sammen; de råber. Det synes jeg er en udfordring at håndtere. Vi forsøger at få dem talt ned uden at skælde dem ud. Jeg tror faktisk ikke, de lægger mærke til det. Men ellers synes jeg ikke, der er udfordringer.

Rammebetingelser? 30:25: Vi kan frit styre det. Vi gør meget ud af, at det skal være hjemmeligt og rart. Det behøves ikke at ligne en daginstitution. Det må godt være hyggeligt. Vi tror på, at det har en indflydelse på både børnene og de ansatte. Vi har atypiske møbler. Det er meget anderledes, synes jeg. Jeg tror ikke indretningen skyldes så meget de rammemæssige betingelser (ejerskabsform). Det er fra sted til sted. Det handler om de mennesker, der er der. Vi har de samme møbler, som da vi var kommunale.

Tid til det enkelte barn

32:17: Vi gør meget for at sikre, at der er tid til det enkelte barn, og at det enkelte barn oplever at have tæt kontakt til i hvert fald én voksen. Det er noget af det, vi har oppe på vores personalemøder. At vi gennemgår børnene og spørger, hvem der har noget at gøre med det enkelte barn. Hvis vi ikke oplever, at nogen af pædagogerne har det enkelte barn tæt på sig, så er det en opgave til næste gang. Jeg synes, vi er meget bevidste om det. Det kan godt være, der er pressede situationer, hvor vi må tage hensyn til hele gruppen. Men vi er meget opmærksomme på, at alle børn skal opleve, at de er noget særligt. At vi skal give os tid til det enkelte barn og sige, hvorfor de gør, som de gør. Der er ikke altid tid til det, men vi gør det så godt, som vi kan. Vi er bevidst om, at det er vigtigt. Og så er der dage, hvor det er ren overlevelse. Hvis der er sygdom eller ferie.

Læringsrettede aktiviteter

34:08: Vi bruger meget tid på leg. Det kan godt være, at der er voksne med, når legene starter. Men børnene skal ligesom gerne overtage det, så det er dem, der bliver styrende. Vi har i perioder... eksempelvis ift. kunst, hvor i perioder fokuserer på bestemte aktiviteter. Eksempelvis museumstur. Der bliver man også inspireret af børnene, når vi sidder og maler på nogle blade. Så kan børnene sætte tingene sammen på en måde, som en voksen ikke havde tænkt på. Så vi giver børnene plads til inspiration hele tiden. Vi er ikke en miniskole. Vi er indstillet på, at børn er her for at blive klar til skole, men de skal have lov til at lege. De skal lære sig selv at kende. Det er det, der er vigtigt. Hvis de har styr på sig selv, så skal de nok kunne klare de udfordringer, de møder i skolen. Jeg synes, det mere handler om inddragelse. At børnene er med i de ting, vi laver. At der er nogen, der vasker borde af, når der er spist frokost. De sætter deres egne ting i opvaskemaskinen. Der er tale om læring et eller andet sted. Der skal være tid til, at de selv kan lære at tage deres tøj på. Det er ti gange lettere, hvis de selv kan. Så den personlige udvikling og deres egne kompetencer og sådan. Så mere fokus på sociale kompetencer frem for kognitive færdigheder.

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

36:52: Når ens barn starter her, så er det ikke barnet, der starter, men familien, der starter. Vi har et meget tæt samarbejde med forældrene. Vi har udtalt både på hjemmeside, og når vi møder forældrene på besøg, at vi har en forventning om, at man deltager. At man giver sig tid til at tage en kop kaffe en gang imellem. At det ikke bare et

sted for ens barn, men at det er noget, vi er fælles om. Vi vil gerne vide, hvis der sker ting hjemme, som kan have en påvirkning på barnet ligeså vel, hvis f.eks. en yndlingsvoksen skal på ferie. Så siger vi lige, hvis der sker noget. At vi ligesom udveksler information og er ærlige overfor hinanden. Hvis vi har nogle udfordringer med nogle børn, så snakker vi med forældrene om det. Så alle forældre skal bidrage med et eller andet. Det er selvfølgelig ikke sikkert, at de kan komme til vores sommerfest. Men så kan de gøre noget andet. Men de skal bidrage med et eller andet. Det er vores forventning. Man bidrager med det, man kan, er nok det, vi siger.

Indflydelse på tilrettelæggelsen af det pædagogiske arbejde

38:52: Det har vi fuldt ud. Det er bare med at få nogle skøre ideer og føre dem ud i livet. Der på ingen måde nogen begrænsninger. Det er bare på med vanten. Det er meget med, hvad der rører sig hos børnene, og er der noget af det, vi kan bruge?

Tilrettelæggelse af det pædagogiske arbejde ift. læreplaner

39:39: Vi har temauger nogle gange i løbet af året, hvor vi har særligt fokus på de forskellige dele af læreplanerne. Det kan være kroppen, sociale kompetencer mv. Vi har det sådan spotvis, men så er det selvfølgelig også tænkt ind i vores hverdag. Men så er der perioder, hvor det er 100% fokus, og så i hverdagene er det som en del af vores arbejde. Vi kommer rundt om alle læreplanerne ift. de forskellige temaer i løbet af året. Så det mere en vejledning end en binding af praksis.

Tilsyn fra kommunen

41:16: Det kan godt være lidt strengt at sige, men når kommunen kommer og føre tilsyn, så prøver vi måske at snakke hende lidt efter munden og sige, at så er det sådan, det er. Vi har vores liv her. Vi synes, vi er ret velovervejede i de ting, vi gør.

Krav til dokumentation, overordnet

42:31: Vi tager billeder. Det er ikke noget, vi gør fast hverdag. Vi snakke med forældrene om, hvad vi har lavet. Nogle gange skriver vi ude på tavlen, men det er overhovedet ikke hver uge. Det er mere den daglige kontakt, hvor vi fortæller, hvad vi har lavet. Det handler om at prioritere vores tid. Hvis vi skulle lave en fotokollage hver dag plus et par ord til hvert billede... Der vil vi hellere bruge vores tid sammen med børnene og se forældrene i øjnene og fortælle, hvad vi har gjort.

Sociale og kognitive færdigheder

43:56: Det eneste sted, hvor vi egentlig skal dokumentere, det er inden, vi sender dem afsted til skole. Der skal vi lave en udtalelse på hvert enkelt barn, der starter. Vi lægger så vægt på deres styrker, og så kan man skrive, hvad vi har erfaret, hvordan man lettere håndterer konflikter ift. barnet. Ellers er det ift. personalemøder, hvor vi taler om hvert enkelt barn. Skal han skubbes eller holdes lidt tilbage...? Når vi så har temaer ift. de pædagogiske læreplaner, der er børnene jo sammen med deres aldersgruppe, hvor man eksempelvis kan notere, hvis barnet ikke har lært at holde på en blyant og sætte fokus på det. Vi har ikke sådan et skema. Vi har ikke sådan noget rød, gul og grøn eller noget i den stil.

Trivsel 45:03: Vi trivselsmåler ved at se på dem og tale sammen. Vi er en lille personalegruppe. Vi er ét hus. Børnene vælger selv hvilken voksen, de vil være sammen med. Alligevel har vi kontakt med alle børnene alligevel. At vi i fællesskab på personalemøderne får flettet sammen og sige, at her er der én, vi særligt skal have opmærksomhed på. Så det er mere sådan.

Sprogvurdering: 45:55: Vi tager ikke sprogvurderinger automatisk på alle nye børn. Men hvis der er et behov, så tager vi én. Det handler også om prioritering. Ved sprogvurdering skal man jo også have forældre ind over mv. Der vil vi hellere bruge tiden sammen med barnet.

Evaluering

47:23: Det er ved at se på de børn, vi sender videre. Grupperne ændrer sig også meget. Der er en stor forskel på at have en gruppe af børn på 20, hvor de 14 er drenge og 6 af dem er piger. Der må vi se på hvilke aktiviteter, vi kan lave, der tilgodeser alle. Der må vi få planlagt, hvordan tingene kan være. Det er meget med løbende snak og diskussioner på personalemøder, hvordan vi kommer bedst videre. Hvordan er det her gået? Det er gået dårligt... Så må vi prøve noget andet. Vi har personalemøder en gang om måneden, og så snakker vi sammen i hverdagen. Det er ikke sådan, at der går en måned, hvor tingene bare ikke kører. Hvis vi har aftalt, at vi prøver noget bestemt og ser, at det ikke fungerer efter to dage, så må vi prøve noget andet. Så det er sådan løbende. Det er mest snak. Der er ikke de der skemaer, vi udfylder.

Vi er har f.eks. det her kunststykke i denne her uge... Det tager vi selvfølgelig op og snakker om, hvad vi har lavet. Hvad fungeret? Hvad fungerede ikke? Vi tager referat af vores personalemøder, så der står det hele. Og så kan vi ellers slå op, når vi eksempelvis næste gang skal have noget med kunst at gøre. Hvad gjorde vi sidst? Og sådan.

PF

Baggrund

00:18: Mor til datter på fem år, som går derude. Yngste barn. Har to børn på 12 og 14. Uddannet sygeplejerske og arbejdet inden for psykiatrien. Har været hjemmegående de seneste seks år. Det gør, at jeg kan engagere mig på en anden måde med ungerne og have en hverdag med dem. Jeg er 43 år.

Valg af Privat daginstitution

1:37: Det er faktisk kun vores yngste datter, som har gået her. De to andre er gået i to forskellige institutioner i byen. Vi valgte børnehaven, fordi nogle af vores venner havde deres datter her og talte enormt varmt om det her sted. Vi havde også en nabo, som havde begge deres sønner her og nogle andre venner i byen, som havde deres venner herover og fortalte meget varmt om den her institution. Så da vores datter skulle starte i børnehaven, var vi nærmest manipuleret til at skrive vores datter ind her. At det var det eneste rigtige at gøre. Vores ven, der anbefalede stedet, havde desuden været med i processen omkring privatiseringen. Det havde vi hørt vældigt meget om. Vi valgte dog ikke stedet, fordi det var en privat daginstitution. Vi valgte stedet ud fra stedets rammer og vilkår og muligheder, der ligger i den her institution. Det var ikke en mulighed, vi kunne lade gå forbi.

Vi var med fra sidelinjen, fordi vores ven var meget en del af processen omkring privatiseringen. Derfor havde vi hørt meget om det. Men uanset hvilken ejerskabsform stedet havde, tror jeg ikke, jeg havde valgt anderledes. Man kan selvfølgelig sige, at jo jeg vælger, fordi det stadig er muligt at bevare den her børnehaven, fordi den er privat. At der er nogle specielle rammer, der gør det muligt at være den her institution, men ikke nødvendigvis fordi, den var privat. Det er ikke derfor, jeg har valgt, som jeg har.

Hvorfor nogle rammer tænker du på? 3:38: Jeg kender ikke rigtig til forskellen på, hvad der er privat og ikke-privat. Men jeg kan jo fornemme, at der er nogle ting, vi kan gøre her, som man ikke vil kunne gøre i en ikke-privat børnehaven. Blandt andet var det, at vi selv kunne være med til at bestemme, hvem der skulle være leder her, for hun var fyret i den proces. Og lederen her i børnehaven er super vigtigt for, at den er, som den er. Så det er den vigtigste ramme overhovedet, at hun er her. Det var kun muligt ved at privatisere børnehaven, så bestyrelsen kunne ansætte hende. Så forestiller jeg mig også, at der er noget omkring, hvordan vi løser noget omkring læreplaner, uden at jeg egentlig kender til det. Der sker i hvert fald ting her i børnehaven. Der er ting, der er mulige, som

jeg ikke har oplevet i andre kommunale, ikke-private børnehaver. Om det har noget med stedet at gøre eller ejerskabsformen, det har jeg egentlig ikke overblik over. Det tror jeg hænger ligeså meget sammen med de mennesker, der er her, som gør det muligt at være på den måde.

Friheder som privat?

5:11: Jeg oplever, at der er et syn på børn i børnehøjde, som jeg ikke har oplevet nogen andre steder. Der bliver talt til børnene, ikke som de er voksne, men som er de voksne børn. Der bliver virkelig talt i børnehøjde, og jeg oplever personalet være nysgerrige på børnene på en anden måde, jeg ikke har oplevet før. Der er nogle rammer ift., at man ikke hører til på en bestemt stue. Man hører til i huset, og så man egentlig selv bestemme, hvor man spiser sin mad. Man må også selv bestemme, hvornår man spiser sin mad. Det skal bare ske i køkkenet. Jeg oplever, der er en frihed i at være barn, hvor man selv kan mærke efter sine egne behov. Det er heller ikke nødvendigvis sådan, at fordi tre ønsker at gå på legepladsen, så kan de ikke det, fordi der skal være en voksen med. Sådan er det ikke. Huset er også sådan skruet sammen, at man egentlig også kan se børnene, og at de får lov til at have det ansvar at være ude selv. Jeg oplever, at mange ting kan lade sig gøre på en anden måde, end at vi har oplevet før, hvor det tit var, at ture måtte aflyses i forbindelse med sygdom. Det har jeg aldrig oplevet før. Man får alligevel tingene til at hænge sammen. De voksne er sammen med børnene, som om de er én stor familie. Så oplever jeg også, at de fysiske rammer som gamle møbler og planter gør det enormt hyggeligt. Det er som om at træde ind hos nogle bedsteforældre. Så det er lidt som at aflevere børnene hos bedsteforældrene, hvor det er trygt og rart på en anden måde end andre finpolerede institutioner med garderobepladser mv. Det er min egen private oplevelse af det. Jeg oplever også en frihed ved den måde, jeg bliver medinddraget på som forældre. Jeg havde f.eks. lyst til at plukke fasaner, jamen, så er jeg altid velkommen til at sætte mig og drikke en kop kaffe eller tømme opvaskemaskinen eller passe akvariet. Så det med at have medinddragelse som forældre, synes jeg er fantastisk.

Rammerne giver mulighed for, at børnene kan blive mere selvstændige. De får lov til at tænke sig om, inden foretager sig ting og sager. De har nogle valg, de kan være med til at beslutte. Ikke sådan at der ikke er nogle rammer eller regler. Men der er nogle andre muligheder for dem, der gør, at de kan vælge til. Det tror jeg er godt for børnene. At der ikke er begrænsninger, men derimod muligheder. Du kan også vælge at gå i badekar, hvis du vil det. Friheder under ansvar. Jeg oplever også, at børnene tager ansvar for

huset, end jeg har oplevet andre steder, hvor der måske tit bliver sagt børnene, at det må du ikke. Så jeg tror det med, at du siger til dem, at det må du gerne, så passer de også anderledes på tingene. Det er i hvert fald, det jeg ser. De er med til at plante blomster, og det er ikke sådan, at de smadre blomsterne bagefter. Der bliver værnet om den. Så passer de anderledes på det.

Konkurrence overordnet

10:01: Egentlig oplever jeg lige præcis den her institution, at den har et sådan et særligt ry ude i byen som værende lidt speciel. Derfor skal du måske være nysgerrig på det før, at du vælger denne institution. Der er også forældre, der kommer, og ser, at der er åben ild i pejsen, og at håndtaget sidder normalt, som så vælger at sige, at her skal mit barn ikke gå, hvis det ikke bliver ændret. Men konkurrence ved jeg ikke lige, hvad jeg skal sige til. Det er nok også fordi, jeg er manipuleret ind og er så ubeskrivelig glad for den her institution, så jeg tænker... dem der ikke synes om det her sted er så meget fjerne fra mig.

Konkurrence ift. forældre

11:35: Ja, jeg oplever, at forældre søger meget information inden, at de vælger daginstitution. Det oplever meget. Specielt forældregruppen her. Du tager ikke bare fordi, at den ligger i nærheden af, hvor du bor. Der er mange forældre, der kører deres barn meget langt for at køre deres barn hertil og har valgt den helt specifikt, fordi de har læst den på hjemmesiden. De har hørt fra andre. De har været ude at kigge mange gange og vælger denne daginstitution specifikt pga. pædagogikken. Så bestemt tænker jeg, at de her forældre, der vælger at indskrive deres barn her, har undersøgt sagen med nøje. Også dem der kunne være i tvivl. De kommer på besøg og får bekræftet, at her skal deres barn ikke være. Så det er min fornemmelse, at forældrene undersøger, hvad det her hus står for. Vi har venner, der bor i nærheden af institutionen, som helt bevidst valgte daginstitutionen fra, fordi de tænkte, at deres søn ikke ville kunne administrere det her med det frie valg. At du selv kan bestemme, hvornår du skal spise. Det kan de så ikke helt alligevel. De bliver jo samlet til frokost. Det var deres opfattelse, at deres søn havde brug for faste rammer. Sådan er det ikke her. Det valgte de fra, selvom de boede i nærheden. Så jeg tror det er pædagogikken og rammerne, man falder for her eller ikke falder for.

Exit, voice eller loyalty?

13:58: Jeg tænker, at der er meget åbenhed i huset. Det er okay at sige, hvis der er noget, du er utilfreds med. Det bliver taget meget alvorligt og budt meget velkommen. Så jeg tænker, at hvis folk er utilfredse, så kommer de. Det har jeg også hørt. Så skriver man mails til lederen, hvis man ikke tør at sige det direkte. Så får man en snak om det. Omvendt kan personalet også komme ud og sige til mig, hvis der er noget, jeg pædagogisk kan gøre anderledes ift. eksempelvis afhentning af mit barn. At de også er parate til at stille op og sige, hvis tingene kunne gøres på en anden måde. Der er ikke noget konfliktskyhed der. At man er velkommen til at komme med sin kritik, og at den bliver mødt og bliver argumenteret imod eller bliver svaret på og bliver taget alvorligt. Hvis folk flytter herfra, så er det fordi, de flytter langt væk og ikke kan få logistikken til at passe sammen. Det er ikke sådan, at man går i vrede, hvis man først er kommet ind. Jeg tror også, at huset er så tydeligt i deres pædagogiske tilgang og i rammerne, at du hurtigt bliver klar over, hvad det er, det her hus tilbyder. Hvis man bliver skræmt allerede ved første måde, så vælger man nok ikke at indskrive sit barn. Der dukker ikke nogen overraskelser op undervejs. Det er som, som det er. Jeg har kun oplevet, at nogen har indskrevet deres barn, men som ikke nåede at starte her. De kom på besøg og fandt ud af det med åben ild, døren mv. Derefter ville de så gerne slettes fra listen. Og det er jo fair. Men ellers ikke nogen, der er startet og så tænkt, at det slet ikke gik. Det har jeg ikke. Der kan sagtens være forældre, som jeg er ikke er vidende om.

Strukturelle vilkår overordnet

17:35: Medarbejderstabiliteten oplever jeg som helt fantastisk. De kan selvfølgelig blive syge, men det oplever jeg sjældent. Der er stor stabilitet, der er en stor kontinuitet uden at det griber ind hos børnene, hvis der skulle være en medarbejder, der skulle være på kursus eller syg. Så ændrer hverdagen sig ikke, og det synes jeg er skønt. Jeg er mange gange kommet over med et barn til en anden institution, hvor at tingene var aflyst. Så var der eksempelvis to, der var syge, og så kunne det ikke lade sig gøre.

Jeg oplever normeringen som værende god. Jeg oplever, at der er personale alle vegne. Jeg tror også, at vi er ret godt normeret, men ikke langt bedre end alle andre. Men de forvalter den rigtig godt. Der er en normering på omkring 55, og så deler de dem op i grupper på kryds og tværs. Det er ikke sådan, at man er én stue med noget. Man er bare det her hus, og så deler man personalet op ift. det. Og så oplever jeg, at de er gode til et bede om hjælp, hvis det er. Der var en situation, hvor der var sygdom. Vi skulle plukke fasaner. Så blev jeg spurgt, om jeg ikke lige kunne blive hængende, og så bliver det på

den måde, at tingene lykkes. Om det skyldes de specifikke private rammevilkår, eller om det er en kulturel ting... det ved jeg ikke. Jeg tænker, at det ligger i den tilgang og det mindset, du har. I andre daginstitutioner, hvor jeg har været, måtte jeg slet ikke komme i køkkenet. Det kan også godt være, vi ikke må det her. Men det er vi. Det bliver man inviteret til. At forældrene f.eks. gerne må komme og tømme opvaskemaskinen, så pædagogerne kan prioritere deres tid med børnene. Så der er i hvert fald ting, som kan lade sig gøre på en helt anden måde. Oplever jeg. Det gør også, at rammerne, strukturen og normeringen opleves bedre, når tilgangen er anderledes. Det er heller ikke sådan, at en halv personalegruppe går herfra en halv time hver formiddag, når der typisk er meget run på. De holder ikke pauser. De holder deres pauser sammen med børnene, hvori i andre daginstitutioner går personalet til pause, hvor pludselig halvdelen af personalet udvandrere og går ind i et rum ved siden af og lukker sig inde uden børn. Det er ikke sådan, at jeg oplever, at personalet er belastet af det. De tager deres pauser sammen med børnene. Jeg får en oplevelse af, at pædagogerne kan lide deres børn ift. de andre daginstitutioner. Det gør noget ved mig som forældre. At jeg kan fornemme det. At pædagogerne gider at være sammen med mit barn.

Udfordringer? 21:52: Det synes jeg faktisk ikke, at der er. Rummet rummer også alle mulige forskellige slags børn med forskellige diagnoser og udfordringer. Det gør, at børnene oplever forskelligheder på mange måder. Så der ikke steder, hvor jeg tænker, at det kan vi sørme ikke. Jeg oplever meget med det der: Det har vi ikke prøvet før, så det kan vi sikkert godt. Fed tilgang!

Medarbejderkompetencer og ligestilling af vikarer

22:57: Det synes jeg bestemt, de har. Der er både medhjælpere, vikarer, pædagoger. Det er faktisk ikke altid, jeg er klar over, hvem der er hvad. Jeg kan selvfølgelig godt mærke, hvis der er en ny vikar, der skal oplæres. Men jeg oplever, alle for så vidt er lige. De er også gode til at gå ind og guide hinanden som personale og irttesætte hinanden eller i hvert fald påpege, hvis der er ting, som man lige skal tænke over. Det er uanset om man er pædagog, eller om man er pædagogmedhjælper. Det gør noget ved mig, at alle forventes at kunne det samme. Det er selvfølgelig ikke helt rigtigt, men der bliver i hvert fald stillet høje krav til det, vi gør med børnene. Jeg oplever det som en positiv ting, at vikarerne bliver ligestillet på den måde. At det ikke er sådan, at man bliver stillet til at håndtere alle lorteopgaverne. Alle er på børnene på lige vilkår. Det tror jeg skyldes den pædagogiske tilgang og tankerne bag. Det er ikke fordi, der er mangel på personale. Vi

kigger ens på de fejl, vi laver og de gode ting, vi laver. Og lærer af hinanden. Det er min oplevelse.

Efter- og videreuddannelse

25:11: Ja, det synes jeg bliver prioriteret. Der er ofte nogen, der er afsted på forskellige kurser. Nu sidder jeg også i bestyrelsen, så jeg hører fra dem, hvad de har været afsted på. Jeg oplever også, at det bliver brugt. Man kan sådan mærke, når et af personalerne har været afsted på noget, at så bringer de det med tilbage i huset. Så det bliver prioriteret. Jeg kan komme i tanke om, at et af pædagogerne havde været afsted til et kursus, hvor det handlede om at brande sig selv. Altså hvordan vi gør det som institution. Det bragte hun direkte ind i bestyrelsen. Også på sådan noget som malerkurser, og hvordan man kan håndtere børnene i forbindelse med det. En forsker ude fra RUC har også skrevet noget omkring det gode liv. Det har også været meget brugt, og man kan mærke, at der bliver åbnet op for en masse ting. De bliver meget tydelige. Jeg synes, man oplever, at tingene bliver brugt og anvendt. De ting der er blevet opdaget ved det.

Fysiske rammer

27:14: Det er fantastisk. Det er super skønt, at det er forskellige møbler, grønne planter. At det ligesom bliver trygt og godt at træde ind. At det er ligesom at træde ind i en dagligstue, og at man bruger det her hus. At nogle af børnene kan finde på at sige, hvis ikke børnehaven havde været her, så kunne jeg godt tænke mig at bo her, og så kunne I andre komme på besøg. At de ligesom ser det som et hus, man sagtens kan bo i. Det synes jeg er fedt. Et hus man også kan bruge. Er der nogen, der har en træstamme tilovers, så smid den endelig ind på legepladsen. Så kan vi bruge den til at klatre på. Har du nogle fisk, der savner et akvarie, så kommer du bare med den! At huset er sådan lidt hjemmeligt og hyggeligt. Det synes jeg er skønt.

Udfordringer? 28:18: Jeg synes faktisk ikke, at det giver nogle udfordringer. Jeg synes tværtimod, at det åbner op for en hel masse med, at alle børnene kender hinanden rigtig godt. Og leger med hinanden på kryds og tværs. Min datter leger stort set med hele institutionen. Så på den måde er der mange legerelationer. Både ift. alder, køn og andre opdelinger, som så bliver sprunget på den måde. Jeg oplever ingen begrænsninger ved de fysiske rammer. Der kan både koges suppe over bål, grilles lam og være 100 mennesker. Så på den måde synes jeg, det er en skøn måde, det er indrettet. Der kan være meget støv. Men faktisk oplever jeg, at der er langt mindre sygdom blandt børnene

her, end der har været på de andre daginstitutioner, vi har været ved. Det er lidt interessant! Her er slet ikke klinisk rent. Her er der grønne planter, der ilter miljøet. Det samler også støv, når der er alle mulige plantegenstande. Det gør nok ikke noget!

Tid til det enkelte barn

30:15: Det oplever jeg, de har. Jeg oplever, at de har tid til at tage sig af det enkelte barn. Jeg synes de er rigtig god til at høre, hvad børnene siger. Igen er de meget i børnehøjde. Være nysgerrige på hvad det er, der sker. "Har han slået dig? Okay. Kunne du sige, han skulle lade vær med det?". Altså sende dem tilbage med beskeden. På den måde kan børnene tit løse konflikterne selv. Det synes jeg er en god kompetence at give børnene videre. Jeg oplever, at de bliver mødt nysgerrigt, når de kommer og vil fortælle noget og på den måde blive taget alvorligt. Er der nogen, der har behov for at blive holdt i hånd en hel dag, så gør de bare det. Jeg synes, det er fantastisk. Jeg kan godt lide den her måde at have pædagogik på.

Læringsrettede aktiviteter

31:35: Det foregår hele tiden! Så plukker vi eksempelvis fasaner. Så lærer man lidt om, hvad et dødt dyr er. Hvordan ser det ud? Hvordan er det blevet dødt? Hvordan tænker vi, dyret har haft det før? Og hvad er årsagen til, at vi slår dyret ihjel og spiser den? Jeg synes, der er super meget god læring. De står også med i køkkenet og bliver sat til at skære kartoffelbåde ud, hvis det er det, der skal gøres. Alverdens ting i køkkenet. Der er også masser af læring ift. konflikthåndtering, som jeg var inde på før. Det med at være gode venner og gode relationer. De gør også meget ud af, i relation til det gode børneliv, hvad man skal gøre, hvis man er ked af det. Hvad skal vi andre gøre? Hvad vil du gerne have, jeg gør, hvis du er ked af det? Skal jeg så bare lade dig være? Det er så ny læring ift., hvordan vi alle sammen er forskellig som mennesker. Så jeg synes, der er masser af læringsmuligheder. Også ift. at de løbende bliver medinddraget. Eksempelvis når kaninerne skal fodres, når der skal plantes nye planter i akvariet. Så er med i livet og bliver ikke bare parkeret på institutionen. De er også med til at dække bord, til at fejre gulvet. De har én ugentlig rengøringsdag. Det tænker jeg bestemt ikke, at de tager skade af. Så jeg synes, de lærer utrolig meget. Vores datter kan rigtig mange ting, hvor jeg tænker, at det er egentlig ret utroligt, at hun har fået det med. Det synes jeg ikke, jeg oplevede ved mine andre børn. Men okay, det er også mange år siden. Pædagogerne er også gode til at inddrage hele tiden. Også ift. demokratiske processer. Eksempelvis når de er på koloni, er der afstemning om, hvad de skal spise. Så der er er mange, som er så

hverdags- og samfundsrelevante, som jeg synes, de får med her ift., at de ikke bare får det hele ned i halsen. Så masser af god læring!

Samarbejde mellem forældre og pædagoger

34:51: Det er rigtig godt. Der er en åbenhed imellem os, som er ret stor. At man godt kan om ting, der godt kan være berøringsangst omkring. Jeg kan godt komme med stikord til, hvordan det eksempelvis kan blive nemmere at hente ens barn. Til det seneste forældremøde blev vi udfordret på, at det med at sige farvel til sit barn havde taget lidt af en drejning af, at mange af os forældre lavede hjerter og sprang rundt som en anden pauseklovn, fordi man skal få barnet til at smile og være glad. Altså så vi talte om, hvad det overhovedet vil sige at sige farvel. Jeg kan godt lide at blive udfordret på ting, som jeg gør og siger, og hvordan jeg håndterer det at være mor. Det kan jeg egentlig godt lide, at der er nogen, der hjælper mig med at kigge på. Nogle gange gør man bare det, man tænker, der er det bedste. Men det er måske ikke altid hensigtsmæssigt. Det har jeg det fint med. Jeg oplever også altid, at der er en åben dør, hvis man har brug for en snak. Så der er en god samhørighed mellem forældre og personale. Det er i hvert fald det, jeg oplever. Jeg oplever, at der bliver lyttet til os, og at vi bliver taget alvorligt.

Understøttelse af pædagoger 37:04: Man har også som forældre selv øje på personalet. Hvis f.eks. en af pædagogerne virker lidt træt eller andet. Der er det okay at spørge personalet, hvis der er noget, man kan hjælpe med. Vi er sgu lidt en stor familie. Vi passer på hinanden.

Pædagogiske læreplaner

37:50: Det følger vi ikke med i. Jeg ved godt, der er et eller andet, der hedder læreplaner og at, vi skal arbejde med det. Så ved jeg også godt, at der er noget omkring forskellige principper eksempelvis motion, noget med at bruge naturen.

Dokumentation: Det synes jeg, de gør. Det er ikke sådan noget med, at der hænger store plancher... Der er tit billeder derude. Men det er ikke sådan, jeg får en oplevelse af, personalet hele tiden skriver ned og overvejer og fører til protokols, hvad det er, vi nu gør. De har altid et svar, hvis jeg kommer og spørger: "Hvad der ligger til grund for, at I gør det her?" eller: "Hvad er tanken med den her tur?" mv. Så ved de lige præcis, hvad det er. Men det er ikke sådan, at det er tydeligt beskrevet på store plancher med læreplaner og sådan. Min fornemmelse er, at man ikke bruger meget tid på at dokumentere med de dybe overvejelser. Dem har man i personalet indbyrdes og med børnene. Det kan jeg godt se, at i de andre daginstitutioner, hvor jeg har været, var der

langt mere skriftligt arbejde omkring, hvorfor vi gør, som vi gør. Hvad tænker vi om det? Hvordan kan vi gøre det med tydelige eksempler. Men der går tiden også fra børnene. Også ift. sådan noget som at bruge tid på at printe billeder, der skal være i den rigtige opløsning. Så jeg er fuldt ud tilfreds med, at det foregår på den måde, som det gør. Personalet har personaleweekend to gange om året, hvor det er tydeligt, at de får diskuteret hele pædagogikken igennem og får diskuteret hvert enkelt barn og drøfter også deres tanker til forældremøder. Vi har lige været til et, hvor de i personalegruppen har læst Jesper Juhl bog om førerulve og synes, at de har rigtig mange overvejelser i det, som de gerne vil drøfte med os, fordi de tænker, at det er noget, som vi kunne have glæde af. Man får virkelig fornemmelsen, at de arbejder rigtig meget med det. Men det er ikke sådan, at de skriver alt ned om, hvad de gør og hvorfor.

Tilsyn og krav fra kommunen

41:35: Jeg griner lidt, for der kommer nogle konsulenter ud i ny og næ og kommer og skal kontrollere, og som på mig virker lidt som om, at de kommer for at berettige deres job. At de kommer herud for at finde huller i osten... Ej, det er ikke fair at sige det sådan. Det er fint, at der kommer nogle en gang imellem og stiller udfordrende spørgsmål. Det er dér, at jeg oplever det. De stiller eksempelvis spørgsmål om støjniveauet her, og det er fint at gøre det. Så er der også ting, de påpeger, hvor jeg tænker, at de skal slappe af. At man skal dele børnene op i mindre grupper. De bestiller jo ikke andet end at gøre det her. Der er f.eks. to med ud og hente mælk hos bondemanden, der er tre ude i skoven og hente blade til et eller andet. Så nogle gange bliver det sådan med at finde huller i osten og tænke, at det kunne være godt. Men selvfølgelig er det fornuftigt, at der kommer nogen og kigger på og stiller nogle krav og siger, vi tænker, at det er godt. Ellers er det ikke sådan, at man mærker til krav fra kommunen. Det er rigtig rart. Det havde nok været anderledes, hvis vi ikke havde været private. Det kan vi glæde os over at slippe for. Det kan virke fuldstændig uhensigtsmæssigt, at der kommer én udefra og skal kloge sig på huset her. Med kloge sig mener jeg ikke noget negativt, men uden hensyn til... så har man noget i protokollen, der bare skal passe ind. Der er det rart, at man kan kende huset. Der oplever jeg også, at de er lydhør. Så det er fint.

Evaluering

44:11: Vi tjekker selvfølgelig op på, at de ting, der skal forelægge, bliver udarbejdet. Der skal lægge virkeplaner, der skal lægge legepladskontrol-kryds. Dem følger vi op, at de ligger der. Vi har et punkt på dagsordenen til forældrebestyrelsen, som hedder

pædagogik og værdier, hvor vi jævnligt kan tage op... I dag skal vi eksempelvis tale om børnehavens pædagogik og værdier. Der er valgt nogle nye ind ved forældremødet. Der taler vi om, hvad det her er for et hus, hvilken pædagogik lægger bag, og hvorfor er den sådan. Det er en god indføring for de nye forældre. Vi har også noget omkring, hvordan man kan inddrage forældrene bedre. Så vi har et punkt, hvor vi diskuterende de dybereliggende årsager til, hvorfor tingene er, som de er. Så er der også tjek omkring normering, venteliste, og at vi kommer hele vejen omkring. Så har vi årshjulet omkring, hvor der står, at vi skal have legepladskontrol, at Gertrud fra kommunen kommer. Hvem går med der? Så følger vi efterfølgende op i forældrebestyrelsen omkring, hvad hun sagde. Hvad tænker hun om huset? Så drøfter vi det. Hvad kan vi eksempelvis gøre ved støjen? Og så bliver der sat en masse værk ift. det. Så på den måde bliver der fulgt op. Så gennemgår vi også omkring nogle praktiske ting med huset. F.eks. er der én, som tager sig af bygningskontrol. Er der noget, vi skal have ajourført der? Så er der én, der har hjemmeside. På den måde er vi hver især ansvarlig for en opgave. På den måde er vi omkring hele huset og drøfter det i forældrebestyrelsen. Vi skal også følge op på forældremødet. Man får også feedback fra forældre til forældre, som vi kan videre til institutionen, så den viden, der er rundt omkring i forældregruppen, at den kommer personalet for øre, så man kan drage det med og sige, om det var et godt eller dårligt møde. Så på den måde får alle informationerne ind.

Sociale og kognitive færdigheder

47:44: Der er jeg næsten ikke i tvivl om, at hun er bedre stillet. Forestiller jeg mig. Det bilder jeg mig ind. Jeg er glad for huset og er trygt ved det, og det tror jeg også smitter af på hende. Jeg tænker bestemt, at hun får al den mulighed for at blive stimuleret rent kognitivt og udviklingsmæssigt, som det overhovedet er brug for. Hun er faktisk ofte ked af det i weekenden. Hun vil rigtig gerne herover. Det er for mig et tegn på, at det er et rigtig godt sted. Sådan har det ikke altid været ved de andre daginstitutioner. Hun udvikler sig og er en stærk lille sag. Jeg tænker, at hun får alt det med, hun skal have sig herfra, som jeg ikke kan give hende. Eksempelvis det med at indgå i sociale sammenhænge og i større grupper. Det bliver hun virkelig eksponeret for her, og hun skal også tage hensyn til alle slags børn, der har forskellige baggrund og vilkår. Det får hun bestemt med herfra. Så jeg tror, hun bliver max stimuleret ift., hvad jeg kunne tilbyde hende andre steder.

Skoleparathed

49:21: Det har vi også talt om i forældregruppen. Nogle forældre kan godt blive lidt skræmte over, at det nu bliver en anden verden, der er noget mere struktureret. Her tænker jeg, at det der er givet godt ud kommer i hvert fald ikke skidt tilbage. Jeg tænker, at vores datter er super godt rustet og parat til skoletiden, når den tid kommer og har fået alt godt med herfra. Det bliver en anden verden, der møder hende, hvor der måske ikke er ligeså mange grønne planter. Så har hun så meget godt med herfra, hvor hun kan lære at tilpasse sig sociale sammenhænge og måder at håndtere tingene på. Der tænker jeg, at man kommer rigtig godt afsted herfra. Også på baggrund af den kærlighed og omsorg, de har fået herfra. Så jeg ser ikke skoleparathed som værende en udfordring. De børn, hvor man kan være i tvivl, der synes jeg, at medarbejderne er rigtig gode til at lytte til forældrenes bekymringer og også diskutere det også tage det alvorligt, hvis de er enige om at gå med i debatten om, at man måske skal udsætte skolestarten, selvom det er svært. Det oplever jeg, at der bliver taget hånd om. Jeg tror ikke, der er nogen, der går bekymret afsted. Det er altid om en omvæltning, men sådan er det.

9.6 Bilag 6: Dokumenter der indgår i analysen

Afsender	Antal dokumenter	Type af dokumenter
Børne- og Socialministeriet	N=3	1 lovtækt 1 bekendtgørelse 1 vejledning til dagtilbudsloven
Offentlig daginstitution	N=5	1 virksomhedsplan 3 skemaer til målformulering 1 dokument fra hjemmeside
Selvejende daginstitution	N=5	1 virksomhedsplan 1 velkomstfolder til forældre 1 tilsynsrapport 1 folder om støtteforeningen 1 dokument fra hjemmeside
Privat daginstitution	N=6	1 virksomhedsplan 1 vedtægter 4 dokumenter fra hjemmesider
Kommune 1	N=4	1 godkendelseskriterier for private 1 Arbejdsgrundlag for pædagogiske indsatser 1 skema til trivselsvurdering 1 dokument fra hjemmeside
Kommune 2	N=1	1 godkendelseskriterier for private
Total	N=24	

9.7 Bilag 7: Tilskudsformer

De forskellige tilskud til en plads er følgende:

- Grundtilskud (kommunalbestyrelsens almindelige tilskud).
- Tilskud til et sprogstimulerings tilbud i form af en plads i et dagtilbud 30 timer om ugen
- Økonomisk fripladstilskud.
- Søkendetilskud.
- Behandlingsmæssigt fripladstilskud.
- Socialpædagogisk fripladstilskud.
- Ekstra tilskud til brug for dagtilbud over kommunegrænsen.
- Tilskud til et sundt frokostmåltid

Hertil kommer de lovfastsatte bygnings- og administrationstilskud til privatinstitutioner samt administrationstilskud til selvejende daginstitutioner. Endeligt kan der være tilskud, der udbetales efter aftale mellem kommune og den pågældende institution eller efter aftale med en anden kommune. F.eks. tilskud til bygningsrelaterede udgifter og administrative udgifter til selvejende daginstitutioner der udbetales efter aftale.

Kilde: (Børne- og Socialministeriet 2015, 92f).

9.8 Bilag 8: Hvad karakteriserer en driftsaftale?

En driftsaftale er karakteriseret ved fire forhold:

1. Kommunalbestyrelsen godkender institutionens vedtægter.
2. Kommunalbestyrelsen har indflydelse på institutionens drift. For eksempel med hensyn til antallet af institutionspladser og hvem de står til rådighed for, daglige åbningstider, antallet af stillinger og deres art, ansættelse og afskedigelse af institutionens leder.
3. Kommunalbestyrelsen afholder institutionens driftsudgifter på grundlag af budgettet.
4. Budget-, bogførings- og regnskabsprocedurer: budgetforslag udarbejdes af kommunalbestyrelsen med bistand fra institutionen. Institutionen er forpligtet til at overholde budgettet, om nødvendigt søge tillægsbevillinger og udføre løbende budgetkontrol. Parterne aftaler, hvem der beregner og udbetaler løn og varetager bogholderi og regnskabsføring. Kommunalbestyrelsen godkender revisor.

Kilde: (Udbudsrådet 2011, 20)

9.9 Bilag 9: Udregningsmetode

Udregning af normering

Der findes ingen ensartet måde at udregne personalenormering på (Danmarks Evalueringsinstitut 2017, 6). Udregningen af personalenormeringen i de udvalgte cases er foretaget med inspiration fra en metode udarbejdet af KORA (Dalsgaard og Jordan 2016), som har også været anvendt i en tidligere undersøgelse (Dalsgaard m.fl. 2014). Personalenormeringen er således opgjort ved at udregne forholdet mellem antal fuldtidsansatte og antal fuldtidsindskrevne børn (Dalsgaard og Jordan 2016, 10):

$$\text{Personalenormering} = \frac{\text{Antal fuldtidsansatte}}{\text{Antal indskrevet børn}}$$

I beregningen af antal fuldtidsansatte indgår ikke daginstitutionslederen, da disse ikke primært har til opgave at passe børnene (Dalsgaard og Jordan 2016, 9). Ulønnede praktikanter og PAU-elever (Pædagogisk Assistent-uddannelsen) indgår derudover ikke i beregningen. PAU-elever er fravalgt, da de ikke indgår i normeringen (Professionshøjskolen UCC 2016, 4)⁴⁰. Antallet af fuldtidsansatte er opgjort ud fra følgende beregning:

$$\text{Antal fuldtidsansatte} = \frac{\text{Antal arbejdstimer}}{37}$$

Antallet af arbejdstimer fremgår dog ikke af alle virksomhedsplaner/hjemmesider (OD 2014; PD 2016, 2017c; SD 2014).

Fuldtidsansat pr. barn er beregnet ved følgende:

$$\text{Fuldtidsansat pr. barn} = \frac{\text{Antal indskrevet børn}}{\text{Antal fuldtidsansatte}}$$

For et få et fuldstændigt billede af personalenormeringen på alle tidspunkter i de udvalgte cases vil det kræve data, der beskriver det præcise antal timer, som børnene opholder sig i daginstitutionen, og det præcise antal timer, som personalet bruger på at

⁴⁰ Med undtagelse af Frederiksberg Kommune (Professionshøjskolen UCC 2016, 4).

paske børn (Bureau 2000 2015). Det eksisterende data giver desværre ikke grundlag for at foretage sådan en beregning (OD 2014; PD 2016, 2017c; SD 2014). Endvidere har der ikke været data til rådighed omkring medarbejdere under sygdom, medarbejdere på deltid, barsel mv.

Udregning af gruppestørrelse

Udregningen af gruppestørrelse er foretaget ved følgende beregning:

$$\textit{Gruppestørrelse} = \frac{\textit{Antal indskrevet børn}}{\textit{Antal grupper}}$$

Udregning af normering som funktion af gruppestørrelse og antal voksne

Inspireret af en forskningsoversigt fra SFI (Christoffersen m.fl. 2014, 66) er normeringen, som en funktion af gruppestørrelse og antal voksne, beregnet ud fra følgende:

$$\textit{Normering som funktion af gruppestørrelse og antal voksne} = \frac{\textit{Gruppestørrelse}}{\textit{Antal voksne}}$$