

VIRKSOMHEDSFILOSOFI



INDTAGER BØRNEHAVEN,



New Public Management er over de danske daginstitutioner. Målet er mere kvalitet for pengene, men det vækker modstand i daginstitutionerne. Pædagoger og ledere bør dog forholde sig proaktivt til de nye styringsformer, hvis de vil påvirke udviklingen, lyder det fra forskerne bag nyt forskningsprojekt.

Af Marie Fugl / Foto: Scanpix



► **Virksomhedsplaner, brugertilfredshedsundersøgelser**, 'value for money', LEAN-styring, kvalitetsmåling, konkurrence og incitamentsstrukturer. Det er redskaber, der stammer fra virksomhedsfilosofien og den økonomiske verden, men de bliver nu i stigende grad brugt til at bestemme, hvad der forstås ved kvalitet i daginstitutionerne.

Forskerne Frank Meier, Poul Poder og John B. Krejsler er – med støtte fra BUPL's forskningspulje – netop gået i gang med at undersøge, hvilke konsekvenser New Public Management-bølgen har for det pædagogiske felt i projektet 'Kampen om 'Kvalitet' i daginstitutionen: På tværs af Profession, Ledelse, og Forvaltning'.

New Public Management-filosofien handler om at modernisere og effektivisere den offentlige sektors såkaldt 'bløde' områder, som for eksempel pædagogik, uddannelse og sygepleje, ved hjælp af markedsmekanismer, konkurrence, forbrugerundersøgelser, 'frit valg' og andre redskaber hentet fra økonomi, statskundskab og merkantile videnskaber. Da udbyderne – i dette tilfælde daginstitutionerne – skal kunne måle sig med hinanden, og forbrugere og politikere skal kunne se, hvad de får for pengene, spiller dokumentation og evaluering også en central rolle.

Kampen om kvaliteten. Når de markedsorienterede styringsformer er blevet så udbredte, skyldes det, at New Public Management-filosofien har haft held til at sætte dagsordenen for, hvad man forstår ved kvalitet i den offentlige sektor, forklarer John B. Krejsler, der forsker i moderniseringen af den offentlige sektor ved Danmarks Pædagogiske Universitetsskole ved Århus Universitet.

"Når man taler om 'kvalitetssikring', 'kvalitetsudvikling' og 'kvalitetsreform', er det allerede formet i et sprog, som stammer fra økonomien. De første dokumenter, der omtaler 'kvalitet' i uddannelsessystemet, kom fra Finansministeriet i midten af 90'erne. Kvalitetsdiskussionen har en historie, der sætter nogle rammer, som andre aktører – for eksempel pædagoger og ledere – med fordel kan forholde sig til, når de kaster deres bud på kvalitet ind i debatten om at løfte kvaliteten

i daginstitutionen", siger John B. Krejsler.

Projektet 'Kampen om 'kvalitet' i daginstitutionen' handler blandt andet om at belyse underforståede værdinormer og vise, hvordan nogle måder at definere kvalitet på udelukker nogle andre.

"Man kan ikke tale om kvalitet på en hvilken som helst måde. Når der eksempelvis tales om kvalitet i politisk regi, så underforstås det ofte, at kvalitet handler om mere kvalitet for færre ressourcer. Det vil sige, at 'kvalitet' her handler om effektivisering. Men samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at der findes mange forskellige måder at forstå og definere kvalitet på," siger Frank Meier, der er seniorkonsulent ved Center for Alternativ Samfundsanalyse.

Fordi megen New Public Management knyttes til positive begreber som 'kvalitet', 'brugerinddragelse' og 'evaluering', kan det være svært at argumentere imod tiltagene, selvom man er skeptiske ved dem, fortæller John B. Krejsler. "For hvem kan være imod kvalitet!"

"Det er meget svært at sige 'nej tak' til at blive evalueret, eller at man ikke synes, det er meningsfuldt at spørge brugerne. Men brugertilfredshedsundersøgelser og evalueringer er ikke neutrale redskaber. De indebærer en bestemt ideologisk måde at opfatte kvalitet på. En økonomisk ideologi, der er svær at tale imod, fordi den regnes for 'nødvendig', 'naturlig' og et udtryk for 'sund fornuft'."

Kvalitet i skemaform. Poul Poder, der er sociolog og forsker i kvalitets- og evalueringsdiskursen ved Københavns Universitet, nævner brugertilfredshedsundersøgelser som et eksempel på, hvordan kvalitet kan måles.

"I Egedal Kommune er man i gang med at lave en spørgeskemaundersøgelse, der skal måle, hvor tilfredse forældrene er med børnehaven. Forældrene skal blandt andet svare på, i hvilken grad de oplever, at barnet ses og høres i institutionen, og om institutionen tilbyder 'relevante aktivitetsmuligheder' – for eksempel aktiviteter i naturen"

.Det kan give forældrene en fornemmelse af at blive hørt, men det er inden for nogle meget snævre rammer, de kan udtale sig."

siger Poul Poder og påpeger, at sådanne målinger kan være med til at tilsidesætte en pædagogfaglig opfattelse af kvalitet.

"Selv om forældrenes krydser af, at de oplever at deres barn får for lidt opmærksomhed, er det jo ikke sikkert, at det, set fra en pædagogisk synsvinkel, er hvad, barnet har mest behov for. Det kan jo være, at det råber meget op og bør lære at indpasse sig i fællesskabet," siger han.

Køber- og sælgermentalitet. Måden, man måler kvalitet på, påvirker ifølge Poul Poder også relationen mellem forældre og ansatte.

"Forældrene iscenesættes som forbrugere af nogle ydelser – som købere, der får noget, som de kan være tilfredse med på en skala fra et til fem, men som ikke nødvendigvis er nogle samtalepartnere for pædagogerne", siger han.

Tilfredshedsmålinger gør forældrene til passive forbrugere, og pædagogerne kommer til at se forældrene som købere, som de skal overbevise om, at deres vare er god, mener Poul Poder.

"Har børnehaven for eksempel scoret dårligt på spørgsmålet om naturen, så kan pædagogerne komme til at fokusere på at få fortalt forældrene, at de altså har været i skoven, osv. Dermed går tiden med at kommunikere de ting, der ikke gik så godt igennem sidst, i stedet for en samtale om, hvordan det går. Måske scorer de bedre næste gang i brugertilfredshedsundersøgelsen, men har det øget kvaliteten i børnehaven?" spørger Poul Poder og nævner forældremøder, som en anden måde at diskutere kvalitet på.

"Hvis man i stedet bruger tiden på dialog – for eksempel snakker med forældrene i mindre grupper, hører dem, hvornår de har en oplevelse af, at deres børn har det bedst, hvad børnene snakker om, når de kommer hjem osv. – så iscenesætter man forældrene som aktive deltagere, der også har ansvar for at udvikle kvaliteten," siger Poul Poder.

"Vores pointe er, at der ikke er nogen måleredskaber, der er neutrale. De er udtryk for en bestemt tankegang," siger han.

Pædagoger ind i kvalitetskampen. Den pædagogiske profession er selv medskyldig i, at dens stemme har været spag i kampen om kvaliteten, mener Frank Meier.

"Mange pædagoger, ledere og talsmænd for pædagogprofessionen har stejlet over alt, hvad der er kommet af krav om evaluering, dokumentation og læreplaner fra forvaltningen og politikerne. De har haft den automatreaktion, at 'det vil vi ikke røre ved'. Men udviklingen stopper ikke, fordi man vender ryggen til den. Den fortsætter, men med den pædagogiske fagprofession på bagsædet," siger Frank Meier.

Skal pædagoger, ledere og fagforeninger om på forsædet, må de lære at argumentere for deres faglige synspunkter, mener Frank Meier.

Hvis en brugerundersøgelse for eksempel viser, at forældrene vil have fleksibilitet i åbningstiderne, kan pædagoger og ledere argumentere for, at det også er kvalitet, at børnene starter sammen om morgenen, og at de ikke har alt for lange dage i institutionen.

"Vores formål er at vise pædagoger og ledere, hvilke frihedsgrader der er for at præge og berige det sprog, man taler om kvalitet i, og kreativt opfinde nogle kompromisser, som gør forældre og forvaltning glade, men som samtidig ikke betyder, at den pædagogiske forestilling om kvalitet bliver korrumpet. Skal kvalitetsdiskussionen bevæge sig i en mere konstruktiv retning, må alle aktører sænke paraderne og være villige til at gå i dialog og overskride de stereotype forestillinger, de har om hinanden," siger Frank Meier.

"Det er jo ikke urimelige krav, at man i et demokratisk samfund skal have et indblik i, hvad der foregår i de offentlige institutioner, at vi offentligt ansatte skal evalueres, og at vi ser på, hvordan vi kan optimere den måde, vi bruger vores ressourcer på. Men det handler om gøre det på en kvalificeret måde. En måde, der faktisk hjælper pædagogerne til at optimere kvaliteten," siger John B. Krejsler. □



Poul Poder

ph.d., er adjunkt ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Han forsker blandt andet i kvalitets- og evalueringsdiskursen i den offentlige sektor.



John B. Krejsler,

ph.d., er lektor ved Institut for Pædagogik, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet. Han arbejder blandt andet med professionalisering og modernisering af den offentlige sektor.



Frank Meier,

cand.scient.pol, er seniorkonsulent ved Center for Alternativ Samfundsanalyse, København. Han forsker i samfundsvidenskabelig metode og teori, herunder organisationsudvikling, evaluering og Anerkendende Metode.