

Dette sammendrag af tilsynsrapporterne er udarbejdet på baggrund af de pædagogiske tilsyn på dagtilbudsområdet. Tilsynene er foretaget fra januar 2015 til oktober 2016. Der er i alt gennemført 30 tilsyn.

Afsnittene i denne opsamling stemmer overens med de områder, der er spurgt ind til i institutionsprofilen, som lederne har beskrevet forud for tilsynet.

RÅDHUSET

Børn & Velfærd  
Familie- og Dagtilbudsafdelingen  
Konsulent:  
Lone Petræus

Sagsnr.: 15/2901

Dato: 20-10-2016/lop

### **Børnetal**

De fleste institutioner svarer ja til at have børn på venteliste til institutionen. I nogle tilfælde er der ikke venteliste på tidspunktet for tilsynet, men vil være det nogle måneder efter. Børnetallet stiger altid hen over efteråret og frem mod maj måned, og der oplever de fleste institutioner at have venteliste.

Hovedparten af institutionerne oplever ikke, at børn overflyttes til andre institutioner. Mange oplever, at det sker, men at det er sjældent. I disse tilfælde er begrundelsen oftest, at familien er flyttet fra kommunen eller, at det vælges at flytte barnet til en anden institution, der er tættere på bopælen.

Andre begrundelser er, at søskende vil blive samlet samme sted ved en overflytning, at et barn er visiteret til specialgruppe, at institutionen har følt sig stor samt at det vælges at sige ja tak, når pladsen, der har første prioritet, tilbydes.

En enkelt institution oplever det svært at opretholde deres børnetal, men er i tæt dialog med forvaltning og pladsanvisning om det.

En ren vuggestue samt dagplejen oplever, at der ofte sker overflytning, da barnet tilbydes plads i en kombineret institution, et godt stykke tid før barnet fylder tre år. I disse tilfælde tør forældrene ikke sige nej til pladsen, da det kan betyde, at den ønskede børnehavplads ikke er der, når barnet fylder tre år. For vuggestuen og dagplejen betyder det, at mange børn stopper omkring toårsalderen, og at der kontinuerligt køres mange nye børn ind, hvilket er en udfordring.

### **Økonomi**

Der er nogle institutioner, der har et mindre under- eller overskud, men hos de fleste er der balance i budgettet.

I de tilfælde, hvor der genereres et underskud, er det begrundet med, at der har været for mange ansatte, at flere har været på barsel, fratrædelser med efterfølgende udbetaling af feriepenge.

I tilfældene, hvor der er overskud, bliver det begrundet med merindskrivning af børn. Den nye budgetmodel betyder, at de er flere institutioner, som tager flere børn end tidligere.

De institutioner, som har relativt store underskud, har stor ledelsesmæssig bevågenhed. Der er i disse tilfælde udarbejdet handleplaner for, hvordan der arbejdes på at rette op på økonomien.

Helt overordnet er der stort fokus på økonomien, og institutionerne handler meget ansvarligt i forhold til deres budgetter.

## **Personale**

### *TUS-samtaler:*

I langt de fleste institutioner har der været afholdt TUS-samtaler, da tilsynet blev foretaget. Afhængigt af hvornår tilsynet har ligget, har det for nogle været gældende, at TUS-samtalerne var ved at blive afviklet, eller var udsat, fx fordi ny leder var tiltrådt. Enkelte har holdt GRUS-samtaler med god erfaring. I disse tilfælde har medarbejderne givet udtryk for at være begejstret for formen, og det opleves, at GRUS samtalerne har betydning for samarbejdet og for fagligheden.

En af de mindre institutioner har ikke afholdt TUS-samtaler, da medarbejderne har takket nej til tilbuddet.

### *Fravær:*

De fleste steder ser fraværet fornuftigt ud, men nogle er plaget af en høj fraværsprocent pga. langtidssygemeldinger. I de fleste tilfælde er sygemeldingerne ikke arbejdsrelaterede. Som tidligere år nævner flere, at medarbejdere i løntilskud påvirker statistikken negativt, hvilket opleves som ærgerligt overfor den resterende personalegruppe, der har et fornuftigt eller endda lavt fravær.

De feste institutioner har udarbejdet egen fraværs- og personalepolitik, hvor bl.a. retningslinjer for syge- og raskmelding beskrives samt retningslinjerne for sygefraværssamtaler.

Alle institutioner med over 5 % i fravær afleverer en handleplan for håndteringen af fraværet til Dagtilbudschefen

### *APV og Trivselsmåling:*

Resultaterne fra de seneste APV-undersøgelser viser, at der generelt er et godt arbejdsmiljø i institutionerne. Støj, træk, kulde og varme er de forhold, der træder hyppigst frem som negative aspekter. Derudover nævner nogle, at der er en følelse af, at arbejdspresset er øget, og andre giver udtryk for ønske om tid til andet arbejde.

Resultatet af trivselsundersøgelserne viser, at medarbejderne generelt oplever, at der er fin trivsel i institutionen. De fleste skriver, at der har været en fin deltagelsesprocent fra medarbejdernes side. Ét sted har deltagelsesprocenten været så lav, at det ikke giver et reelt billede af institutionen. Ved tilsynet er der her snakket om, hvordan deltagelsen kan optimeres ved næste undersøgelse.

De negative forhold, der nævnes i forhold til trivselsundersøgelsen, omhandler en stresset hverdag, ønske om højere informationsniveau samt savn om anerkendelse/feedback fra ledelsen.

Alle steder er der fulgt op på resultaterne fra APV'en og trivselsundersøgelsen. I de tilfælde hvor det har handlet om noget menneskeligt fx anerkendelse eller om noget strukturelt fx stress og tid til andet arbejde, er der sket gode tiltag i et forsøg på at forbedre forholdene. Når det handler om de fysiske rammer, ses det, at det ofte er mere vanskeligt at udbedre dette, da det evt. er noget materielt, der er vanskeligt at udbedre, eller fordi der afventes handling fra By- og Teknikforvaltningen.

### *Fordelingen af uddannet pædagogisk personale:*

For hovedparten af institutionerne gælder, at der er ansat mindst 60 % pædagogisk uddannet personale. Over 1/3 af institutionerne har en normering, som ligger på 70 %, der er således en højere andel af pædagoger ansat end administrationsgrundlaget foreskriver. I få institutioner ligger procentsatsen lige under, og begrundes bl.a. med, at der er ansat medhjælper i en pædagogisk barselsvikariat, samt at der for år

tilbage er blevet ansat medhjælpere i stedet for pædagoger, hvilket der rettes op på, når nyt personale skal ansættes. Der er desuden institutioner, som har medhjælpere på merituddannelse, som så vil tælle som pædagoger efter eksamen.

#### *Medarbejderudvikling, vidensdeling og fastholdelse af personale:*

Det er kurser og uddannelse, der oftest nævnes som et middel til udvikling af medarbejdernes kompetencer. Flere nævner, at der tages udgangspunkt i TUS- eller GRUS-samtalerne i forhold til planlægningen af medarbejdernes udvikling. Det vægtes at få tilrettelagt personalemøder og pædagogiske dage med et fagligt indhold, der støtter op om den faglige og personlige udvikling i institutionen. Nogle institutioner har fået lavet MBTI profiler, som de bruger i deres teamarbejde.

Når der snakkes om måder at vidensdele på, fortæller de fleste, at det bl.a. sker ved stue- afdelings- og personalemøderne. Flere har indført pædagogfaglige møder, hvor pædagogerne har mulighed for at drøfte faglitteratur samt hændelser fra praksis. Aktionslæring og refleksion er metoder, som nævnes der benyttes.

Alle institutioner har i større eller mindre omfang benyttet sig af de kurser, der er udbudt internt i kommunen.

De fleste ledere og mange medarbejdere har gennemført det modul på diplomuddannelsen i inklusion, der løbende bliver udbudt. De fleste institutioner har det mål på sigt, at alle pædagoger har et socialt inklusionsmodul.

Der nævnes et utal af andre kurser eller temadage, som institutionerne har benyttet sig af i mindre grad. Disse spænder meget vidt og omhandler fx ny psykologi, konflikthåndtering, "Fri for mobberi", læseleg, aktionslæring m.m. I den mangfoldige liste over kurser eller uddannelser der er benyttet, kan det udledes, at der er stor vilje til udvikling, hvilket også gør sig gældende, når der er spurgt til, om der er ønsker til kurser fremadrettet. Her svares alle steder ja, og drejer sig fx om kurser eller uddannelse om inklusion, børnemiljø, dokumentation og evaluering, it m.m.

Der er mange institutioner, som har deltaget i forløb med "Rend og hop med Oliver og Ida", som er et bevægelsesprojekt målrettet de 0-6 årige. I de sidste tilsyn, som er udført i 2016 bliver "Sammen om barnet" og "TOPI" også nævnt, som tiltag, der skal i gang slut 2016.

#### **Politikker/Retningslinjer**

De kommunale og politiske vedtagne retningslinjer overholdes i høj grad. Enkelte steder er hjemmesiden endnu ikke opdateret, da det fx har været en udfordring ikke at kunne komme på kursus.

I tilsynsperioden er der kommet en ny hjemmeside skabelon, som betyder at flere hjemmesider ikke er blevet opdateret, da der arbejdes på den nye skabelon. De nye hjemmesider vil blive offentliggjort i efteråret 2016.

De sociale medier er kommet mere i fokus og bruges af institutionerne. Her er det særligt Instagram, som bruges til at udbrede kendskabet til institutionen via billeder. Fortællefabrikken har haft en stor betydning i denne sammenhæng.

Legepladsrapporterne betyder, at der peges på nogle konkrete ting, som skal udbedres. Dette betyder at der skal søges penge fra ændrings- og forbedringskontoen og legepladspuljen.

## **Fysiske rammer**

Flertallet oplever at have gode fysiske rammer. Mange nævner, at bygningerne bærer præg af, at de er gamle, og ikke er blevet vedligeholdt optimalt.

De fysiske rammer sætter i flere institutioner en begrænsning for at organisere pædagogiske aktiviteter i mindre grupper. Dog er mange samtidig opmærksomme på, at udnytte de rammer, som de har så optimalt som muligt. De sætter hængeborde op på væggene, laver små rum i rummet, og bruger uderummet som et ekstra rum.

De institutioner som er på flere matrikler oplever det som udfordrende, men har forskellige strategier til, hvordan de forsøger at løse det.

Nogle af de store institutioner er udfordret ved ikke at have et stort lokale, hvor alt personalet kan være samlet, og en bygnings udformning kan give udfordringer i forhold til at have fællesskab på tværs, samt at hele huset kan åbne og lukke sammen.

Ledelsesmæssigt er der stort fokus på de fysiske forhold og der er flere, som er gode til at spare lidt op, søge puljer m.v., så de selv kan være med til at tage ansvar for at forbedre de fysiske forhold.

Kulde og træk er et problem flere steder, og det er en svær ting at gøre noget ved selv, da det ofte er vinduer m.v. der skal udskiftes.

10 års planen nævnes også som en god ting, men det går ikke altid stærkt nok.

## **Forældresamarbejde**

Alle institutioner har en oplevelse af, at der er et godt forældresamarbejde. Nogle skriver, at der i perioder kan være forældre, der har forventninger, som kan være svære at opfylde. Det kræver en del dialog og er ikke altid helt uproblematisk.

Når det handler om inddragelse af forældrene, beskrives det, at det sker ved den daglige kontakt, ved introsamtale og andre forældresamtaler, ved fælles spisning, årstidsfester og arbejdsdage.

Nogle institutioner inviterer til morgen eller eftermiddagskaffe, hvor forældre og bestyrelse kan mødes sammen med personalet. Det uformelle rum, der opstår via forældrekafeen, opleves at have en god effekt på relationen mellem personale og forældre, og kan have en betydning ved en eventuelt svær forældresamtale.

Der afholdes forældremøder ud fra forskellige koncepter. Det kan f.eks. være temamøder, workshops, hvor det er muligt for forældrene, at få en dybere indsigt i det daglige pædagogiske arbejde. Det kan f. eks være it/iPads, madsmagning osv.

Nogle institutioner oplever forældres skilsmisse, som særligt udfordrende. Det er en balancegang ikke at forholde sig objektivt i de situationer.

Kommunens initiativ med en skilsmisserådgivning opleves derfor som et fint tiltag. Der er ingen tvivl om, at det er børnene, der bliver ofre i de tilfælde, hvor forældrene ikke kan tale sammen.

Der er en fin mødekadence for bestyrelsesmøder, og der berettes om godt samarbejde.

For de selvejende institutioner er det forskelligt, hvor ofte den kommunale tilsynsrepræsentant har deltaget. Der er tre, der skriver, at tilsynsrepræsentanten ikke har deltaget, et par stykker skriver, at det ikke har været så tit, og resten oplever god mødedeltagelse.

Mange skriver, at guiden til introsamtalen bruges som inspiration, når indhold til samtaler planlægges, og få skriver, at de havde deres eget materiale i forvejen, som bruges, da det ligner det, der beskrives i guiden.

I tilsynsperioden er der kommet forældreintra – Tabulex. På sigt skal hovedparten af den skriftlige kommunikation med forældrene foregå i dette medie. På nuværende tidspunkt oplever nogle institutioner det som en udfordring, andre synes det fungerer fint. Det er vigtigt, at ledelsen tager ansvar og der ikke både er papirudgaver og elektroniske. Det bliver for forvirrende.

### **Kontraktstyring**

Der er ikke længere kontraktstyring, men der arbejdes med pejlemærker. Disse har ikke indgået som en del af tilsynet, da der er særskilt opfølgning på disse.

### **Læreplaner/børnemiljø**

Ved tilsynene i 2013-2014 er det meget begrænset, hvor mange, der har nået at færdiggøre en læreplan efter den nye ramme. Flertallet valgte at starte helt forfra i udarbejdelsen af en læreplan efter den nye ramme. Flere har udarbejdet årshjul, der indikerer, hvornår der arbejdes med de forskellige temaer.

Ved tilsynene i 2015 og 2016 er der fortsat mange institutioner, som ikke formår at opsætte målbare mål. De har derfor også vanskeligt ved at evaluere deres pædagogiske arbejde. Trods det evalueringsskema, som er blevet udviklet har det vist sig at være udfordrende.

Det skal dog også siges, at der er nogle få institutioner, som har udarbejdet nogle fine skemaer, og som derfor er i stand til at reflektere over egen pædagogisk praksis.

Dagplejen oplever fortsat, at det kan være udfordrende at udarbejde en læreplan sammen med og i forhold til medarbejdere, der ikke er pædagogisk uddannet. Der lægges derfor vægt på at gøre arbejdet med læreplanstemaerne så konkret som muligt, hvilket bl.a. sker via skema, som pædagogerne har udarbejdet.

Forventningen var i 2014, at når den nye læreplansramme var fuldt implementeret ville tilsynet i 2015 og 2016 vise bedre resultater. Det er til dels også sket, men det er tydeligt der stadig er udfordringer.

Der er flere institutioner, som efterspørger fælles kommunale mål, som de kan arbejde efter. I 2016 er der nedsat en national arbejdsgruppe, som skal kigge på den nuværende læreplan i Dagtilbudsloven.

Når resultaterne fra denne arbejdsgruppe foreligger skal der et arbejde i gang med at finde ud af, hvordan den skal udmøntes i Hvidovre.

I dette arbejde skal indgå erfaringerne fra den nuværende ramme.

Som ved sidste tilsynsrunde er der enkelte institutioner, der håndterer arbejdet med børnemiljøet rigtigt godt, hvor børnenes perspektiv bl.a. afspejles ved brug af børneinterview. Enkelte inddrager børneperspektivet i analysen af de pædagogiske aktiviteter, men i tilfælde ses det desværre, at analysen sker ud fra et voksenperspektiv. For langt de fleste læreplaner, der er læst denne tilsynsrunde, gælder, at arbejdet med børnemiljø er et område, der kræver fortsat kvalificering.

I februar 2014 i år blev afholdt en inspirationsdag omkring børnemiljø for hele dagtilbudsområdet, hvor DCUM (Dansk Center for Undervisningsmiljø) fortalte om redskaber, der kan bruges til at indfange børnemiljøet, og gav eksempler på, hvordan det kan kobles til læreplanen.

Flere institutioner har formået at bruge den viden, der fremkom denne dag, men arbejdet med børnemiljøet er ikke så systematisk og koblet til læreplansarbejdet, som det kan ønskes. Så også her er der et fortsat arbejdsområde.

## Overgange

De interne overgange fungerer generelt fint. Et par steder er de interne procedurer ved at blive drøftet og justeret for at sikre, at der er fælles procedurer i hele huset. Dette skyldtes særligt, at der er institutioner, som er blevet sammenlagt og derfor skal have drøftet deres procedurer for at finde fælles retningslinjer.

Ved opstart i institutionen inviteres forældrene til en samtale (introsamtale), hvor indkøringsforløb aftales, og der drøftes gensidige forventninger. Det er lidt forskelligt om samtalerne afholdes inden barnets start eller i en af de første uger efter barnet er startet. I nogle institutioner vægtes det højt at lederen deltager for dermed at få et kendskab til den enkelte familie. De 'rene' vuggestuer og dagplejen besøger så vidt muligt børnenes kommende institution, og der afholdes overleveringsmøde, hvis barnet er i en udsat position.

Alle, der har børnehavebørn, etablerer storebørnsgrupper for de kommende skolebørn. Alle institutioner afholder forældresamtaler, hvor børnenes skoleparathed drøftes, og SFO og skoler besøges i det forberedende arbejde med at gøre børnene skoleklar.

Der udarbejdes overleveringsskemaer i forhold til børnene, der skal starte i skole, og holdes overleveringsmøder med skolerne. Alt sammen i tråd med de retningslinjer, der er beskrevet i hæftet *"Sammenhænge i børn og unges liv – et fælles ansvar"*.

Erfaringerne med de skitserede retningslinjer i hæftet er lidt blandede, da det opleves, at retningslinjerne ikke overholdes af alle skoler, og derved har en betydning for samarbejdet. Institutioner oplever fx, at skolen ikke indkalder til distriktsmøder, andre oplever, at der ikke er kendskab til overleveringsskemaerne.

Overgangen til skolen er en overgang, som er kompliceret, og som nemt kan medføre konflikter. Det er vigtigt der afstemmes forventninger og at både institution og SFO har et tæt samarbejde for at sikre den gode overgang. Der er i tilsynsperioden forsøgt at skabe større overensstemmelse mellem skolens og institutionens oplevelse af skoleparathed, men det er et område der skal være fortsat fokus på.

Der gives også udtryk for, at retningslinjerne i overgangshæftet kunne suppleres med et overleveringsskema, som kunne bruges i overgangen fra hjem til dagpleje/institution eller fra dagpleje/vuggestue til anden vuggestue/børnehave.

## Sprog

Der er ikke tvivl om, hvordan det sprogstimulerende arbejde med børnene i hverdagen skal gribes an. Alle institutioner har pædagogisk personale, der har oparbejdet særlige kompetencer indenfor arbejdet med børnenes sproglige udvikling, og særligt dialogisk oplæsning nævnes som en metode til at understøtte sproget på.

I situationer, hvor det pædagogiske personale kan være i tvivl om det fortsatte udviklingsarbejde hos børn, samarbejdes der med logopæden.

Der er enighed om, at dette samarbejde fungerer godt.

Redskabet "TRAS" (Tidlig Registrering Af Sprogudvikling) bruges som observationsmateriale til at registrere børnenes udvikling. Flere institutioner vælger at bruge TRAS i forhold til alle børn, da det giver en sikkerhed for at alle børn er set.

Redskabet "Alle Med" bruger et par institutioner på alle børn, og udarbejder efterfølgende en TRAS, hvis det viser sig, at et barn ikke er helt på niveau sprogligt. (Alle Med er et materiale til udviklingsbeskrivelse af børn mellem 1 og 6 år).

Nogle institutioner nedsætter en sproggruppe for de børn, der har særlige behov for sproglig udvikling, og en institution fortæller, at forældre får små opgaver med hjem, som de skal/kan udføre for at understøtte barnets sproglige udvikling.

### **Inklusion**

Inklusion har stor opmærksomhed i institutionerne. Mange har gennemført et diplommodul i social inklusion, og flere giver udtryk for, at der fortsat er ønske om at komme på kursus vedr. inklusion. Enkelte institutioner har prioriteret, at alt pædagogisk uddannet personale skal have modulet, og er godt i gang med at få dette mål indfriet.

I dagligdagen er der opmærksomhed på, at alle børn er deltagende i fællesskaber, der er opmærksomhed på grupperinger og børnenes indbyrdes relationer.

Der er stor opmærksomhed på at organisere pædagogiske aktiviteter i mindre grupper, hvilket er med til at sikre inklusionstankegangen.

De fem institutioner, som har gruppeordninger er på samme måde opmærksomme på, at deres børn skal inkluderes i de almene børnefællesskaber.

Flere fortæller, at de har indarbejdet en rutine med, at iagttagelser drøftes fælles for at skærpe opmærksomheden på inklusion og eksklusion samt for at kunne udarbejde en evt. handleplan i forhold til børn, der er i en udsat position.

For nogle institutioners vedkommende er det inklusionspædagogen, der nævnes, som primusmotor for det inkluderende arbejde. Enkelte skriver, at det har gjort en markant forskel, at der er blevet ansat en inklusionspædagog. Der er kommet større fokus på, at ledelse er centralt i inklusionsøjemed, og der er en høj grad af ledelsesopmærksomhed på inklusionsprocesserne.

Ganske få har ikke ansat en inklusionspædagog. Grunde hertil er at institutionen størrelsesmæssigt er for lille til at få penge til en 'hel' inklusionspædagog, og det kan være svært at rekruttere en til de timer, der er til rådighed. En del institutioner er derfor begyndt at kombinere souschefstillingen med de inklusionstimer, som de har til rådighed. Det fungerer i de fleste tilfælde rigtig fint.

### **Tværfagligt samarbejde**

Drøftelserne, der har været omkring udsatte børn, hænger godt sammen med, hvad der er sagt i drøftelserne omkring inklusion. Mange nævner, at der udarbejdes en individuel læreplan eller anden lignende udviklingsplan, når et barn opleves at være i en udsat position. Der er fokus på barnets styrkesider, og det næste træk i forhold til barnets nærmeste udviklingszone i talesættes overfor forældre og kolleger.

Alle henviser til tværfaglige samarbejdsparter, når det handler om arbejdet med børn i udsatte positioner. Logopæd, psykolog, pædagogisk vejleder og familierådgiver, nævnes rigtigt mange gange, og en enkelt institution nævner samarbejde med sundhedsplejersken.

Ved sidste tilsyn i 2013 og 2014 var der tre tværfaglige netværk. I indeværende tilsynsperiode er konceptet blevet revideret, så alle institutioner nu har deres eget tværfaglige netværk lig skolerne. Alle institutioner holder mellem fire om otte møder om året med deres tværfaglige samarbejdspartnere.

Denne nye organisering har givet rigtig gode resultater. Flere institutioner oplever, at de nu får tidligere fat i de børn, som er i udsatte positioner. Det giver også en tættere forældrerelation, da institutionerne i højere grad

involverer forældrene i samarbejdet med de tværfaglige samarbejdspartnere. Der er kommet et tæt samarbejde med familierådgiverne, som gør det lettere at ringe og drøfte usikkerhed i konkrete situationer.

Alle institutioner har et godt kendskab til iTIDE, og oplever, at det er et godt redskab, der kan slås op i ved behov. Flere har drøftet indholdet i iTIDE på personalemøder. Det opleves, at iTIDE er blevet et arbejdsredskab i hverdagen.

Der er dog fortsat utilfredshed med muligheden for at få fat i særligt psykologerne i skoleferier.

### **Mad i institutionen**

Siden madordningen blev indført serverer langt de fleste institutioner i dag mad til hele deres børnegruppe. Der er fortsat nogle få institutioner, som ikke har de fysiske forhold til at rumme et produktionskøkken. I alle disse institutioner gælder det, at forældrene så siger nej tak til madordningen. Der er samtidig eksempler på, at institutioner i ferieperioder eller andre situationer får mad fra kommunens centralkøkken, hvilket i langt de fleste tilfælde fungerer rigtig fint.

En decideret måltidspædagogik er udarbejdet enkelte steder, og er under udarbejdelse andre steder. I drøftelserne ved tilsynene kan det høres, at der arbejdes målrettet med måltidet. Det er alligevel de færreste, som har taget udgangspunkt i kommunens vision for måltider, med ved tilsynene opfordres der til at tage udgangspunkt i dette materiale.

Siden 2014 er der kommet større fokus på økologi og flere institutioner har nu både guld, sølv og bronzemærker, som de er rigtig glade for.

Der arbejdes fortsat på en sammenhæng mellem køkken og pædagogik, så der kan blive en endnu større sammenhængskraft.

### **Ledelse**

Ved tilsynene opleves det, at lederne af kommunens (kommunale og selvejende) dagtilbud er kompetente og veluddannede. Langt de fleste har i dag en lederuddannelse, og af de som ikke har, er langt de fleste i gang.

Ved rekruttering af nye ledere vægtes en lederuddannelse højt. Det samme gør sig gældende for både daglige ledere og souschefer.

Der er stor tilfredshed med, at Hvidovre kommune fortsat vægter vigtigheden af ledelsesteams. De fleste institutioner har en klar opgavefordeling, så også personalet ved, hvem der tager sig af de konkrete opgaver.

I nogen af de større institutioner er inklusionspædagogerne til en vis grad inddraget i ledelsesprocesser, men er ikke aktive deltagere i det formelle ledelsesarbejde.

Det vægtes at have en åben og anerkendende dialog med medarbejderne i hverdagen, og ledelsen bestræber sig på at medinddrage personalet så meget som muligt.

Personalemøder, afdelingsmøder, postmøder, stuemøder, arbejdsgrupper, MED-møder nævnes oftest som de møder, der organiseres med deltagelse af personale.

Der er en høj deltagelse ved de ledermøder, som afholdes af dagtilbudschefen hver måned. Langt de fleste netværk afholder møder i tæt forbindelse med disse, så de kan drøfte eventuelle relevante punkter sammen.



## **Konkluderende egen vurdering**

### *Udfordringer:*

Det er meget forskelligt, hvad lederne oplever at have af udfordringer. Flere peger på nogle af de vilkår/rammer, som institutionerne har at agere i, men som der ikke er så meget at gøre ved.

Praktiske opgaver fylder som hovedregel en del, da det for nogen ikke opleves som værende en del af en lederopgave.

I denne tilsynsperiode har der været ombygninger i nogle institutioner, hvilket har været en udfordring, da det kræver meget af både forældre, børn og personale.

Nogle ledere oplever også at de medarbejdere, som de har, ikke er klædt på til de krav, som der stilles til pædagogisk personale i dag. Der ligger derfor en kompetenceudviklingsopgave.

Derudover kan nævnes komplicerede/mange børnesager, højt sygefravær og stor gennemstrømning af børn. De konstante forandringsprocesser kan for nogle også opleves som udfordrende.

### *Egen vurdering:*

De fleste ledere vurderer på trods af udfordringerne, at de har en god og fagligt velfunderet institution, hvor børn, personale og forældre trives. Nogle skriver, at de er stolte af institutionen og personalets indsats, at der opleves en masse muligheder og ressourcer i institutionen, og en skriver, at pædagogerne har udviklet sig fagligt, så de nu er så kompetente, at inklusionspædagogen har fået tid til andre ting.

Der er ingen institutioner, som vurderer sig selv som særligt udfordrede medmindre det drejer sig om børnetal og økonomi på baggrund af disse.

## **Fokusområder**

Der er generelt overensstemmelse med, hvad der nævnes som udfordringer, og hvad der er valgt ud til drøftelse i fokuspunkterne. Inklusion, fysiske rammer, økonomiske udfordringer og læreplansarbejdet er meldt ind flere gange – og i et par tilfælde er det valgt af den pædagogiske konsulent, da det har krævet opmærksomhed.

Derudover er det meget forskelligt, hvad der særligt er valgt at drøfte ved tilsynet. For flere har det været vigtigt at få drøftet, hvordan der kan skabes mere tid til pædagogisk udvikling i hverdagen, og enkelte har valgt at overbelægning, overgange, sygefravær, skilsmisser og forældresamarbejde har skullet være i fokus.

Fokuspunkterne har ikke altid båret præg af, at det var forhold, der var et ønske om at få sparring omkring. Fx har fokuspunkter været valgt for at kunne fortælle den gode historie, eller det har været et ønske at synliggøre, at beslutninger, der er vedtaget 'oppefra', kan have konsekvenser i den pædagogiske hverdag.

Drøftelserne, der har været om fokuspunkterne, er tænkt ind i punkterne i den ovenstående opsamling.