

Dette sammendrag af tilsynsrapporterne er udarbejdet på baggrund af de pædagogiske tilsyn på dagtilbudsområdet. Tilsynene er foretaget fra maj 2013 til november 2014. Der er i alt gennemført 31 tilsyn.

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

### **Børnetal**

Alle 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.

Der er syv institutioner, der oplever, at børn ikke 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 for stor samt at det vælges at sige ja tak, når pladsen, der har første prioritet, tilbydes.

Trods venteliste kan én institution opleve, at forældrene takker nej, når pladsen tilbydes. Dette skyldes, at institutionen er fordelt i to afdelinger på to matrikler med ca. en kilometers afstand. Er tilbuddet i den 'forkerte' afdeling i forhold til beliggenhed, opleves det, at der takkes nej.

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, bliver det begrundet med, at der har været for mange ansatte, at flere har været på barsel, fratrædelser med efterfølgende udbetaling af feriepenge eller at inklusionspædagogen er for dyr i forhold til de budgetterede lønmidler.

I tilfældene, hvor der er overskud, bliver det begrundet med merindskrivning, at refusioner og bevillinger er kommet i hus, at der er tilført socioøkonomiske midler samt lønmidler til inklusionspædagog.

RÅDHUSET

Børne- og Velfærdsforvaltningen  
Dagtilbudsafdelingen  
Pædagogisk konsulent:  
Gitte Mølgård Andersen

Sagsnr.: 13/14614  
Doknr.: 276255/14

Dato: 10-11-2014/gmg

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

## **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 mindste institutioner har ikke afholdt TUS-samtaler, da medarbejderne har takket nej til tilbuddet. En anden institution svarer, at TUS-samtaler er afholdt for alle de medarbejdere, der har ønsket en samtale. For begge institutioner gælder, at de er gjort opmærksom på, at der skal være en udviklingsplan for alle medarbejdere uanset TUS-samtale eller ej.

### *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. Flere nævner, at medarbejdere i løntilskud påvirker statistikken negativt, hvilket opleves som ærgerligt overfor den resterende personalegruppe, der har et fornuftigt eller endda lavt fravær.

Nogle institutioner nævner, at de for at mindske smitterisikoen har påpeget vigtigheden af, at syge børn ikke afleveres i institutionen samt at syge søskendebørn ikke skal med, når der afleveres og hentes i institutionen.

Ledelsen i institutionerne tager fraværet hos personalet meget alvorligt og i gang sætter tiltag for at nedbringe fraværet. Flere synliggør hver medarbejders fravær i en kalender, fraværsstatistikker formidles til personalet, ledelsen kontakter den sygemeldte en af de første dage i sygeperioden, og der afholdes omsorgssamtaler.

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

### *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. I enkelte tilfælde ligger procentsatsen lige under, og begrundes bl.a. med, at en medhjælper er ansat i en pædagogisk barselsvikariat, samt at der for år tilbage er blevet ansat medhjælper i stedet for pædagoger, hvilket der rettes op på, når nyt personale skal ansættes.

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

Det er kurser og uddannelse, der oftest nævnes som et middel til udvikling af medarbejdernes kompetencer. Mange 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. En del nævner, at der sker udvikling via den faglige sparring i hverdagen, og der er opmærksomhed på, at klare mål og forventninger skal i talesættes og tydeliggøres.

Når der snakkes om måder at vidensdele på, fortæller de fleste, at det bl.a. sker ved stue- afdelings- og personalemøderne og ved arbejdsgrupper, der er nedsat på tværs i institutionen. Flere har indført pædagogfaglige møder, hvor pædagogerne har mulighed for at drøfte faglitteratur samt hændelser fra praksis.

Tiltagene, der iværksættes vedrørende medarbejderudvikling, anses også for at være gældende, når det handler om fastholdelse. Ord, der derudover bruges i relation til fastholdelse af personale, er åben kommunikation, fleksibilitet og godt relationsarbejde, høj faglighed, anerkendelse, medinddragelse m.v.

Alle institutioner har i større eller mindre omfang benyttet sig af de kurser, der er udbudt internt i kommunen. Mange ledere og/eller medarbejdere har gennemført det modul på diplomuddannelsen i inklusion, der blev udbudt i 2013 med 1/3 midler fra Undervisningsministeriets pulje "Udmøntning af midler til de videregående uddannelser 2010-2012". Efterfølgende er det blevet prioriteret at sende flere pædagoger af sted på uddannelse, og flere medhjælper har været på kursus omkring inklusion via AMU-kurser.

Kurser, der omhandler børnenes sproglige udvikling, er blevet prioriteret højt, lige som det er tilfældet med førstehjælp. Mange har deltaget i kurser omkring mad, hvor det i de fleste tilfælde er kurser, der er foregået hos Københavns Madhus. Dette har god sammenhæng med kvalitetsløftet på dagtilbudsområdet hvor *"Mad i børnehøjde – med et pædagogisk sigte"* er et af de mål, der arbejdes med. Et andet mål i kvalitetsløftet er, at der skal være it-understøttende redskaber allerede fra vuggestuealderen, hvilket afspejler sig i en stor interesse i at deltage i kurser, der har med it/digital dannelse at gøre.

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", slåskultur, 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.

### **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.

Nogle stykker skriver, at det i forhold til legepladssikkerhed overholdes, men at det er problematisk ikke at have penge til vedligehold.

Det opleves desuden som en udfordring, at meget påhviler institutionen selv fx maling af borde, legestativer, udskiftning af gynger m.m.

### **Fysiske rammer**

Flertallet oplever at have gode fysiske rammer, men alle undtagen en har derudover også ønske om noget, der kunne være bedre.

Nogen oplever fx, at de fysiske rammer sætter en begrænsning for at organisere pædagogiske aktiviteter i mindre grupper.

Én institution føler det uhensigtsmæssigt at være fordelt i etager, og et par sammenlagte institutioner er udfordret af at være fordelt på to matrikler, hvor det samtidigt kan opleves, at afdelingerne er meget forskelligt vedligeholdet.

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.

Flere fra gamle institutioner giver udtryk for, at rammerne trænger til vedligeholdelse, og nogle oplever i den sammenhæng, at ejendomsselskabet ikke er særligt samarbejdsvillig.

Dagplejen har erfaret, at forældre ikke finder det attraktivt, at dagplejere bor i lejlighed, og har opmærksomhed på det ved ansættelse af dagplejere.

En enkelt institution giver udtryk for, at det er ærgerligt, at køkkenet ikke kan leve op til økoløftet, og endelig nævnes træk og kulde også som forhold, der kunne udbedres.

### **Forældresamarbejde**

Alle skriver, at der er et godt forældresamarbejde. Nogle skriver, at der i perioder kan være forældre, der har urimelige forventninger, og at samarbejdet med forældrene er mere udfordrende pga. institutionens beliggenhed, men alligevel fungerer forældresamarbejdet fint.

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

Nogle institutioner inviterer til morgen eller eftermiddagskaffe, hvor forældre og bestyrelse fx har mulighed for at snakke sammen, og et sted deltager sundhedsplejersken ved nogle af lejlighederne, hvilket giver forældrene mulighed for at få svar på eventuelle spørgsmål i forhold til deres børn. Det uformelle rum, der opstår via forældre kaffen, opleves til at have en god effekt på relationen mellem personale og forældre, og kan have en betydning ved en eventuelt svær forældresamtale.

Et par institutioner har deltaget i projekt, hvor der er blevet arbejdet med forældretemaet ud fra forskellige vinkler. Ekstern underviser har stået for projektet, og det er planen, at flere institutioner skal inddrages i 2015.

Der er afholdt forældremøder, hvor forventninger til samarbejdet er blevet drøftet, en institution inviterer forældrene til dialogmøde for inddragelse i løsningsprocesser, og i en institution har hver stue oprettet en blog, som forældrene kan tilmelde sig.

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.

Der er blevet taget godt imod guiden, der er udarbejdet i forhold til den første forældresamtale.

Mange skriver, at den 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.

Guiden blev udarbejdet og sendt til institutionerne i juni 2013, så for nogle institutioner gælder, at guiden var helt ny på tilsynstidspunktet, og for enkelte var den helt ukendt.

## **Kontraktstyring**

Alle institutioner har afleveret kontraktmål. Det er valgt, at målene, der har været arbejdet med i 2014, videreføres i 2015, med mindre det opleves til ikke at give mening.

## **Læreplaner/børnemiljø**

Ved tilsynene, der blev foretaget i 2012, var det tydeligt, at der var behov for en understøttende indsats omkring arbejdet med de seks læreplanstemaer, evaluering samt børnemiljø. I de fleste tilfælde var der ikke taget stilling til, hvordan læreplanen skulle evalueres, og for nogle ville det ikke være muligt at lave en decideret evaluering, da der ikke var sat mål op, der kunne måles på. Resultaterne fra 2012 gav anledning til at tro, at en mere systematisk brug af evalueringsværktøjer ville give en tydeligere vurdering af, hvorvidt institutionernes valg af metoder og aktiviteter ville føre til opfyldelse af institutionens mål indenfor de seks læreplanstemaer.

I efteråret 2013 blev der udarbejdet en læreplansramme, der understøtter processerne i at få lavet en læreplan, der lever op til lovgivningen i Dagtilbudsloven. Denne ramme understøtter læreplansarbejdet i alle faser, undtagen måden hvorpå der arbejdes med børnemiljø.

Ved tilsynene i 2013-2014 er det meget begrænset, hvor mange, der har nået at færdiggøre en læreplan efter den nye ramme. Flertallet har valgt at starte helt forfra i udarbejdelsen af en læreplan efter den nye ramme. Arbejdet er langt de fleste steder godt i gang, og opleves til at give god mening. Flere har udarbejdet årshjul, der indikerer, hvornår der arbejdes med de forskellige temaer.

Dagplejen oplever, 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.

Både i dagplejen og i institutionerne gives der god tid til processer og medinddragelse af personale, hvilket betyder, at læreplanen anses som et godt arbejdsredskab.

De læreplaner, der indgår ved tilsynene for 2013 og 2014, viser de samme mangler, som beskrevet ovenfor for 2012. Den nye læreplanramme skulle gerne betyde, at resultaterne ser meget bedre ud ved næste tilsynsrunde, men det er endnu for tidligt at vurdere, hvilken effekt den nye læreplansramme har haft.

Dagplejen har lavet undersøgelse af børnemiljøet i alle dagplejehjem, hvor den samme medarbejder fra dagplejekontoret har observeret og drøftet børnemiljøet med dagplejeren. Til dette formål har dagplejen udarbejdet et børnemiljøskema, der tager udgangspunkt i de erfaringer, der blev gjort ved børnemiljøvurderingen i 2012. Generelt ses det, at der er et godt børnemiljø i dagplejen, og der er lavet aftaler om, hvordan forhold kan udbedres, hvis undersøgelsen viser, at der er plads til forbedring.

Der er enkelte institutioner, der håndterer arbejdet med børnemiljøet rigtig 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 ved disse tilsyn, gælder, at arbejdet med børnemiljø er et område, der kræver kvalificering.

I februar 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.

I de tilsyn, der er afholdt efter inspirationsdagen, ses, at der er kommet en større viden og forståelse for arbejdet med børnemiljø, hvor flere fortæller, hvordan de konkret vil gribe eller evt. allerede griber arbejdet med børnemiljø an.

### **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.

Ved opstart i institutionen inviteres forældrene til en samtale, hvor indkøringsforløb aftales, og der overleveres relevant viden. 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. Mange 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.

Der gives 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. Derudover er der ønske om, at institutionen deltager på visitationsmøder for kommende skolebørn for at kunne fortælle om barnets udvikling og trivsel i institutionen.

## **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.

Ved tilsynene i 2012 blev der meget givet udtryk for, at der var behov for at få defineret inklusionsbegrebet. Det er ikke, hvad der er i fokus nu. Institutionerne har taget arbejdet med inklusion til sig, og har fokus på, hvordan det videreudvikles.

I dagligdagen er der opmærksomhed på, at alle børn er deltagende i fællesskaber, der er opmærksomhed på grupperinger og børnenes indbyrdes relationer. Der er opmærksomhed på at organisere pædagogiske aktiviteter i mindre grupper, hvilket er i god tråd med kvalitetsløftet.

I de to institutioner, hvor der kan visiteres til en sproggruppe, samles de visiterede børn ikke længere på én stue, men inkluderes i de øvrige børnegrupper i institutionen.

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.

En institution har erfaret, at beskrivelsen af den generelle pædagogiske praksis i læreplanen skal revideres, da pædagogikken har ændret sig med inklusionens indtog. En anden institution har også ændret deres pædagogiske struktur radikalt, blandt andet for at imødegå inklusionsopgaven.



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.

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. Disse institutioner overvejer muligheden af, at dele en inklusionspædagog med en institution af ca. samme størrelse.

En enkelt institution har ikke ansat inklusionspædagog af økonomiske årsager, men i dette tilfælde har alt personalet været på internt kursus vedrørende inklusion, og har en klar forståelse af det at arbejde inkluderende.

### **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.

Det er forskelligt, hvordan erfaringerne er med at bruge de tværfaglige netværk. Nogle institutioner har ikke benyttet netværkene, og begrunder det med, at psykolog kontaktes, hvis der er behov for sparring. Andre begrunder det med, at sagerne har været akutte, så det ikke har kunnet vente med en drøftelse i et tværfagligt netværk.

Ca. halvdelen af institutionerne skriver, at de har benyttet de tværfaglige netværk, og de fleste har gode erfaringer med det. Et par enkelte oplever dog, at tiden til drøftelserne i det tværfaglige netværk har været for presset, og så har det været lidt forvirrende at modtage råd i det tværfaglige netværk, som evt. ikke helt stemmer overens med, hvad institutionens egen psykolog, logopæd m.fl. siger.

En institution, der har brugt det tværfaglige netværk, har oplevet det u hensigtsmæssigt ikke at kunne gå videre med en sag, før den var drøftet i det tværfaglige netværk.

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, og nogle institutioner har været på temadag vedrørende brugen af iTIDE, hvor procedurer i relation til forskellige casebeskrivelser fx er blevet drøftet.

### **Mad i institutionen**

Langt de fleste institutioner serverer mad til alle børn. De steder, hvor det ikke sker, er det ikke fordi, der er uvilje imod det, men det kan ikke lade sig gøre, fordi køkkenet fx er for lille, eller fordi køkkenet ikke er godkendt til

det. I en af børnehaverne, hvor det ikke er muligt at tilbyde frokost, laves der hver dag eftermiddagsmad sammen med børnene, hvorved det alligevel lykkes at kæde mad og pædagogik sammen.

En decideret måltidspædagogik er udarbejdet enkelte steder, og er under udarbejdelse mange steder. I drøftelserne ved tilsynene kan det høres, at der arbejdes målrettet med måltidet.

Én institution nævner, at køkkenmedarbejderen deltager ved afdelingsmøder i institutionen, så det sikres, at alle perspektiver omkring mad og pædagogik kommer i spil.

### **Ledelse**

Generelt er der i institutionerne en kompetent ledelse, der har gode erfaringer med at sætte rammer, der kvalificerer den pædagogiske udvikling samt organiseringen og strukturen heraf. 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.

Refleksionsmøder, tacking stick og at stuerne på skift står for et personalemøde, nævnes af enkelte som metoder, der bruges.

Deltagelse i netværksmøder og ledelsesmøder prioriteres højt. Én selvejende institution mener ikke, der er ressourcer til at deltage ved alle møder, og afstår derfor fra mange af de ting, der foregår.

### **Konkluderende egen vurdering**

#### *Udfordringer:*

Det er meget forskelligt, hvad lederne oplever at have af udfordringer.

Nogle udfordringer er af materiel karakter som fx ventilationsanlæg, køkkenombygning, vandskade, og flere nævner, at økonomien er en udfordring, bl.a. fordi faldende børnetal har en betydning, og fordi der er øgede vikarudgifter ved sygdom eller barsler.

Nogle oplever, at der er mange vanskelige børne- og familiesager, at der er meget arbejde omkring børn i udsatte positioner, og en institution har været præget af to medarbejders pludselige død.

Nogle ledere fortæller, at de har medarbejdere, der føler, at tiden til dokumentation og evaluering er begrænset, hvilket opleves som frustrerende, når der er vished om vigtigheden af at få det gjort, og de gerne vil det.

Institutioner, der er i gang med en sammenlægningsproces, nævner det som en udfordring, men i et positivt perspektiv da der er øje for den udvikling, der følger med.

I drøftelserne om udfordringerne ved tilsynene kan det høres, at der generelt er godt styr på håndteringen af de oplevede udfordringer.

### *Egen vurdering:*

De fleste ledere vurderer, 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.

De kritiske ting, der nævnes, er, at institutionens lille størrelse giver udfordringer i hverdagen, at der er dygtige medarbejdere, men at en fælles pædagogisk retning mangler.

En institution oplevede ved tilsynets afholdelse frustration over at skulle vente på afklaring om sammenlægning, og oplevede, det havde betydning i hverdagen.

### **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, hyppige indbrud 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.