

Hæfte 3

Opfølgning på tilsyn

Inspiration til et styrket pædagogisk tilsyn
på dagtilbudsområdet



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET
STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Indhold

Indledning	3
Kort om opfølgning på pædagogisk tilsyn	4
Del 1: En opfølgende dialog, som motiverer til udvikling – gennem bred inddragelse og klare rammer	8
Del 2: En systematisk og tydelig opfølgingsproces kan se ud på forskellige måder	11
Refleksionsspørgsmål	16
Læs mere om tilsyn her	17



Sådan har vi gjort

Dette inspirationshæfte præsenterer kommunale erfaringer med opfølgning som led i det pædagogiske tilsyn og introducerer de nye regler herom. Materialet hviler på interview med forvaltningsrepræsentanter og dagtilbudsledere fra syv kommuner gennemført i november og december 2021, og dermed er erfaringerne gjort, før lovændringen trådte i kraft.

De syv kommuner er udvalgt ud fra det overordnede kriterie, at de har gjort sig en række erfaringer, der kan være til inspiration for andre kommuner. For at tilgodese variation i datagrundlaget har vi bestræbt os på at udvælge kommuner, der varierer i størrelse og befolkningsgrundlag.

De syv deltagende kommuner er Allerød, Frederiksberg, Holbæk, Ishøj, København, Skanderborg og Aalborg.



Indledning

Lovgivningen om et styrket kommunalt tilsyn trådte i kraft 1. januar 2022, og reglerne skal være implementeret senest 1. maj 2022. Med den nye lovgivning, der skærper reglerne for tilsyn med det pædagogiske indhold i dagtilbud, stilles en række nye krav til kommunernes tilsyn med dagtilbud, herunder krav til uvildighed, observationer og opfølgning på tilsyn. Dette inspirationshæfte (3 af 3) henvender sig til forvaltningen og sætter fokus på elementet 'opfølgning på tilsyn'.

Kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbud har afgørende betydning for børns trivsel, læring, udvikling og dannelse. Arbejdet med at sikre og udvikle kvaliteten i dagtilbud sker blandt andet via kommunernes tilsyn med det pædagogiske indhold. Tilsynet skal således medvirke til at understøtte den løbende udvikling af kvaliteten i dagtilbuddene, samtidig med at tilsynet skal sikre, at dagtilbuddene lever op til dagtilbudsloven og de rammer, som den enkelte kommunalbestyrelse har fastsat.

Med den nye lovgivning stilles en række nye krav til kommunernes tilsyn med dagtilbud.

Danmarks Evalueringsinstitut har på vegne af Børne- og Undervisningsministeriet udarbejdet et inspirationsmateriale, der skal understøtte implementeringen af tre af de nye krav, henholdsvis at kommunen skal sikre uvildighed i tilsyn, foretage observationer i dagtilbuddene og følge op på tilsynet.

I dette hæfte (3 af 3) kan I som forvaltning få inspiration til at styrke jeres tilsyn med det pædagogiske indhold, så det lever op til det nye lovkrav om at sikre opfølgning på tilsyn. Kravet om opfølgning er reguleret i dagtilbudslovens § 5 b. Hvad kravet mere præcist indebærer, udfoldes i næste del: Kort om opfølgning på tilsyn.

Inspirationsmaterialet vil belyse arbejdet med opfølgning via eksempler fra forskellige kommuners tilsynspraksis.

Baggrund for ny lovgivning

Regeringen, RV, SF, EL og ALT indgik 5. december 2020 aftale om et styrket kommunalt tilsyn med det pædagogiske indhold i dagtilbud. Aftalen er en del af den politiske aftale om minimumsnormeringer.

Den nye lovgivning om tilsyn, der blev vedtaget af Folketinget den 21. december 2021, afløser en tidligere bestemmelse i dagtilbudslovens § 5 om tilsyn med dagtilbud. Med de nye regler indføres en række minimumskrav til kommunernes tilsyn med dagtilbud.

Kilder: Aftale mellem regeringen og Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti, Enhedslisten og Alternativet om minimumsnormeringer, 5. december 2020.

Lov nr. 2594 af 28. december 2021 om ændring af dagtilbudsloven (Minimumsnormeringer i daginstitutioner og styrket tilsyn med dagtilbud m.v.).

Kort om opfølgning på pædagogisk tilsyn

Hvad siger loven om opfølgning?

Det fremgår af dagtilbudslovens § 5 b, at kommunen som led i tilsynsbesøg skal foretage en opfølgning på tilsynet. Der er en række krav til opfølgningen, som den enkelte kommune skal fastsætte rammer og proces for:

§ 5 b. Kommunen skal efter et tilsynsbesøg indgå i dialog med lederen af dagtilbuddet om vurderingen af kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer, herunder eventuelle opfølgende tiltag. Kommunen skal orientere forældrebestyrelsen om vurderingen af kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer.

Stk. 2. Kommunen skal skriftligt dokumentere tilsynet med kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer. Den skriftlige dokumentation skal, i det omfang det er relevant, give konkrete anvisninger på opfølgende tiltag, jf. stk. 1, 1. pkt.

Stk. 3. Kommunalbestyrelsen skal iværksætte skærpet tilsyn, hvis det vurderes, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold i dagtilbuddet giver anledning til bekymring.

Stk. 4. Kommunalbestyrelsen skal iværksætte skærpet tilsyn og udarbejde en handleplan, hvis det vurderes, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold i dagtilbuddet giver anledning til alvorlig bekymring. Skærpet tilsyn skal iværksættes og handleplan udarbejdes i umiddelbar forlængelse af, at de alvorligt bekymrende forhold er konstateret.

Stk. 5. Handleplanen skal udarbejdes i dialog med lederen af dagtilbuddet og skal beskrive, hvordan der skal arbejdes med at styrke kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold i dagtilbuddet, og hvordan der skal følges op herpå. Forældrebestyrelsen skal have en orientering om handleplanen og have mulighed for at komme med bemærkninger. Orienteringen af forældrebestyrelsen og forældrebestyrelsens eventuelle bemærkninger hertil skal ske hurtigst muligt.



» Kommunen skal efter et tilsynsbesøg indgå i dialog med lederen af dagtilbuddet om vurderingen af kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer, herunder eventuelle opfølgende tiltag.



Særligt om skærpet tilsyn og handleplan

Nedenstående er et uddrag fra forarbejder til loven:

Om skærpet tilsyn ved bekymrende forhold (§ 5 b, stk. 3)

Med et skærpet tilsyn forstås et mere intensivt og fokuseret tilsyn, der, afhængig af de konkrete forhold, f.eks. vil kunne ske via et øget antal anmeldte og uanmeldte tilsynsbesøg, hvor der vil skulle være fokus specifikt på de forhold, der har givet anledning til bekymring og iværksættelse af det skærpede tilsyn.

Forhold, der vil kunne nødvendiggøre iværksættelse af skærpet tilsyn, vil f.eks. kunne være bekymring for kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer, herunder interaktionen mellem det pædagogiske personale og børn, eller f.eks. højt sygefravær, forældreklager, eller andre bekymrende forhold. Disse eksempler er ikke udtømmende.

Formålet med at iværksætte et skærpet tilsyn er, at der fra kommunens side bliver fulgt op og sættes opfølgende tiltag i gang i dagtilbuddet, hvis der viser sig bekymrende forhold, der kræver nærmere undersøgelse og yderligere indsats. Formålet er videre, at der fra kommunen og dagtilbuddets side bliver taget hånd om de bekymrende forhold og arbejdet fokuseret med at rette op på forholdene og på at udvikle den pædagogiske kvalitet.

Det er den enkelte kommune, der, inden for den lovfastsatte ramme, beslutter på hvilken baggrund, der iværksættes skærpet tilsyn, og hvordan det skærpede tilsyn tilrettelægges. →

¶ Med et skærpet tilsyn forstås et mere intensivt og fokuseret tilsyn, der, afhængig af de konkrete forhold, f.eks. vil kunne ske via et øget antal anmeldte og uanmeldte tilsynsbesøg.

Om skærpet tilsyn og udarbejdelse af handleplan ved alvorligt bekymrende forhold (§ 5 b, stk. 4)

Kommunalbestyrelsen skal iværksætte skærpet tilsyn og udarbejde en handleplan, hvis kommunen vurderer, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold i dagtilbuddet giver anledning til alvorlig bekymring. Skærpet tilsyn og handleplan skal iværksættes i umiddelbar forlængelse af, at de alvorligt bekymrende forhold er konstateret.

Kravet indebærer, at kommunen i de tilfælde, hvor kommunen overvejer at iværksætte eller har iværksat skærpet tilsyn, skal vurdere i hvilken grad de forhold, der har givet anledning til bekymring, er så alvorlige, at der både vil skulle iværksættes skærpet tilsyn og udarbejdes en handleplan.

I vurderingen af, hvorvidt der både vil skulle iværksættes skærpet tilsyn og udarbejdes en handleplan, vil kommunen kunne tage udgangspunkt i de eksempler på bekymrende forhold, der vil kunne udløse et skærpet tilsyn, herunder vurdere, hvorvidt disse forhold har en karakter, som er så alvorlige, at de nødvendiggør udarbejdelse af en handleplan.

Om udarbejdelse af handleplan (§ 5 b, stk. 5)

Formålet med udarbejdelse af en skriftlig handleplan er, at det fremgår tydeligt og klart for såvel kommunen som lederen i det konkrete dagtilbud, hvad der er aftalt i forhold til at rette op på de forhold, der har givet anledning til alvorlig bekymring, så udviklingen af den pædagogiske praksis kan understøttes kontinuerligt og vedholdende.

Handleplanen skal blandt andet kort og præcist beskrive, hvilke alvorligt bekymrende forhold, der er konstateret, hvordan der skal følges op, herunder hvor hurtigt tiltagene skal sættes i gang og den konkrete ansvarsfordeling mellem henholdsvis lederen af dagtilbuddet og kommunen. Desuden skal handleplanen beskrive, hvilke frister og mål, der er sat for processen med at udvikle den pædagogiske kvalitet, og hvordan forandringen konkret skal kunne ses i det daglige pædagogiske arbejde.

Udarbejdelse af handleplanen skal ske i dialog mellem den tilsynsførende og lederen af dagtilbuddet. Handleplanen skal være et fælles aktivt styringsværktøj, der sikrer dokumentation for, koordination af og fremdrift i opfølgningen på de forhold, den omhandler, og den forandring, der ønskes.

Kommunen skal give forældrebestyrelsen en orientering vedr. de overordnede elementer, der ligger i handleplanen, hvor forældrebestyrelsen som en del af orienteringen skal have mulighed for at komme med bemærkninger til handleplanen, så kommunen ad den vej får forældrenes input til og perspektiver på handleplanen.

Alle forarbejder til de nye lovkrav om iværksættelse af skærpet tilsyn og udarbejdelse af en handleplan, herunder uddybende forklaringer og begrundelser for disse, kan findes her:

L 92 om forslag til lov om ændring af dagtilbudsloven (Minimumsnormeringer i daginstitutioner og styrket tilsyn med dagtilbud m.v.), fremsat den 18. november 2021, folketingssamling 2021-22.

Kravet om opfølgning gælder også i dagplejen

Tilsynet med det pædagogiske indhold i henholdsvis daginstitutioner og dagplejen skal organiseres og tilrettelægges på forskellige måder, så det afspejler de forskellige vilkår, som er gældende i de to typer af tilbud.

”Daginstitutioner og dagpleje er to forskellige typer af tilbud til børn, hvor dagplejen er kendetegnet ved, at den enkelte dagplejer som udgangspunkt arbejder alene, ligesom uddannelsesniveautypisk er lavere i dagplejen end i daginstitutioner. Dagplejere har derfor ikke på samme måde som personalet i daginstitutioner mulighed for løbende og daglig faglig sparring med kolleger om børnene. Af den årsag er der også typisk en hyppigere løbende dialog og sparring mellem den enkelte dagplejer og f.eks. en dagplejepædagog, dagplejeleder eller en pædagogisk konsulent i kommunen. Den løbende dialog og sparring i dagplejen vil typisk ligge ud over kommunens tilsyn med dagplejen efter dagtilbudslovens § 5.”

Kilde: L 92 om forslag til lov om ændring af dagtilbudsloven (Minimumsnormeringer i daginstitutioner og styrket tilsyn med dagtilbud), fremsat den 18. november 2021, folketingsamling 2021-22.





De syv kommuners erfaringer med opfølgning på tilsyn

De forvaltningsrepræsentanter og dagtilbudsledere, der er interviewet som led i udarbejdelsen af inspirationsmaterialet, peger på en række muligheder og udfordringer, som kommuner med fordel kan reflektere over, når de skal kvalificere deres opfølgingspraksis. Erfaringerne fra de syv kommuner vidner overordnet set om, at det har stor betydning for kvaliteten af opfølgningen, hvordan opfølgningen tilrettelægges, og hvem der inddrages i processen. Erfaringerne med opfølgning på tilsyn er gjort, før lovgivningen trådte i kraft, hvilket kan betyde, at nogle af elementerne i casebeskrivelserne af opfølgningen har haft andre betegnelser end de, som nu er formaliseret i lovgivningen.

Der er ligeledes enkelte elementer af de nye lovkrav, som ikke belyses i casebeskrivelserne, da det ikke har været muligt at finde praksiseksempler på alle de nye krav i den indsamlede empiri.

I dette inspirationshæfte er desuden udelukkende medtaget de elementer af opfølgning på tilsyn, som er omfattet af § 5 b, og således ikke andre krav, såsom kravet om offentliggørelse af en skriftlig tilsynsrapport, jf. § 5, stk. 3.

Vi har samlet erfaringerne fra de syv kommuner i to tematiske dele:

- Del 1 retter fokus mod, **hvordan den opfølgende dialog i forbindelse med tilsynet kan motivere til udvikling** af den pædagogiske praksis.
- Del 2 har fokus på, **hvordan man kan arbejde med tydelighed og systematik i opfølgingsarbejdet – både på kort og længere sigt** – også i de tilfælde, hvor tilsynet giver anledning til bekymring.

” Erfaringerne fra de syv kommuner vidner overordnet set om, at det har stor betydning for kvaliteten af opfølgningen, hvordan opfølgningen tilrettelægges, og hvem der inddrages i processen.

Del 1

En opfølgende dialog, som motiverer til udvikling – gennem bred inddragelse og klare rammer

Formålet med kravene til opfølgning på et tilsyn er blandt andet at sikre, at der bliver fulgt op på tilsynets vurderinger, så opfølgningen bliver omsat til udvikling af den pædagogiske kvalitet. Det skal i første omgang ske ved dialog med lederen af dagtilbuddet og ved orientering af forældrebestyrelsen.

De syv kommuner har gjort sig forskellige erfaringer med, hvordan en opfølgende dialog skal gennemføres, for at den virker fremmende for dagtilbuddets videre arbejde med at udvikle den pædagogiske praksis. På tværs af kommunerne vægtes en høj grad af inddragelse i tilrettelæggelsen af opfølgingsarbejdet. Derfor lægger kommunerne vægt på klar rammesætning og god facilitering som betydningsfuldt for en god dialog.

Tydelig rammesætning og god facilitering af den opfølgende dialog understøtter den efterfølgende udviklingsproces

I alle syv kommuner følges i første omgang op på tilsynet ved et opfølgingsmøde. På opfølgingsmødet drøftes observationerne og andre datakilder, som er anvendt i tilsynet. I kommunerne har man generelt fokus på, hvordan selve formen på opfølgingsmødet kan understøtte dagtilbuddets udviklingsarbejde. Der henvises især til tydelig rammesætning og god facilitering af opfølgingsmødet. Den pædagogiske konsulent eller den, som har ført tilsynet, er som regel mødeleder. Flere ledere og konsulenter understreger, at den gode start på et opfølgingsmøde typisk vil indebære, at mødelederen informerer om eller gentager rammerne for mødet og skitserer, hvilken rolle mødet spiller i det samlede tilsyn.

Især kan det være vigtigt for mødet såvel som for den videre proces, at alle deltagere er tilstrækkeligt forberedt på deres roller og opgaver. Det kan f.eks. betyde, at medarbejdere skal informeres om, hvad der konkret skal ske på mødet, og at tilsynet og opfølgingsmødet bør betragtes som en



” Flere kommuner har gode erfaringer med at invitere forældre fra forældreråd eller -bestyrelse til at deltage på opfølgingsmødet.

mulighed for at få nye perspektiver på egen praksis og blive udfordret fagligt. Nogle ledere og konsulenter lægger vægt på, at det har betydning for opfølgingsmødet og det efterfølgende udviklingsarbejde, at pointer præsenteres så konkret, at leder og personale kan genkende egen praksis, også når der bliver peget på kritiske forhold, og at den tilsynsførende har en anerkendende tilgang, hvor også de velfungerende praksiseksempler bliver nævnt.

Bred deltagelse i dialog om tilsynet understøtter engagement i det efterfølgende udviklingsarbejde

Dagtilbudsloven stiller krav om, at tilsynsdialogen efter gennemført tilsyn gennemføres med lederen af dagtilbuddet. De syv kommuner vægter alle at prioritere bred deltagelse i dialog om tilsynet med repræsentanter for både forældre, pædagogisk personale og ledere fra dagtilbuddet. Både ledere og konsulenter peger på, at inddragelse af personale giver ejerskab til det opfølgende arbejde. Netop ejerskab italesættes som afgørende, når der efterfølgende skal arbejdes med udvikling af den pædagogiske praksis. Inddragelse af personalegruppen kan give fælles forståelse for de faglige mål og mulighed for bred tilslutning til den formulerede udviklingsplan. Den brede deltagelse holdes op imod nogle af kommunernes tidligere erfaringer med tilsyn, hvor kun lederen indgik i den opfølgende dialog. En leder beskriver, hvordan rapporterne nu i højere grad kommer ud at leve i stedet for at ligge i skuffen, fordi der er meget større inddragelse af personalet, både i formulering af udviklingspunkterne og i det videre arbejde med at skabe udvikling af den pædagogiske praksis i dagtilbuddet.

Flere kommuner har gode erfaringer med at invitere forældre fra forældreråd eller -bestyrelse til at deltage på opfølgingsmødet. Erfaringen er blandt andet, at deltagelse på mødet dels giver forældrene et nuanceret indblik i dagtilbuddets praksis, dels giver forældreråd eller -bestyrelse et bedre grundlag for at understøtte dagtilbuddets udvikling af kvaliteten af læringsmiljøerne. Det kan være i form af opbakning til nye prioriteringer i hverdagen, som f.eks. større fokus på leg. Flere kommuner vælger at forberede forældrene forud for opfølgingsmødet, f.eks. ved at tydeliggøre, hvilke fokuspunkter der er for tilsynet, og orientere om observationsmetode og proces.

I nogle kommuner har man valgt at invitere yderligere aktører til opfølgingsmødet, f.eks. en dagtilbudsleder fra et andet dagtilbud eller en anden repræsentant fra forvaltningen. Intentionen med denne brede





deltagelse er at give mulighed for at få forskellige perspektiver på den pædagogiske praksis, og i forlængelse heraf dynamiske diskussioner af, hvad der skal prioriteres i det fremadrettede arbejde.

Forskellige datakilder kan understøtte en konkret og nuanceret drøftelse af praksis

På tværs af de deltagende kommuner peges der særligt på fire forhold, der anses som væsentlige, når den tilsynsførende bringer forskellige datakilder i spil i en dialog på opfølgingsmødet:

- **Præsenter både den gode og den mindre gode praksis.** Det kan understøtte en nysgerrig og åben proces, når personale og ledere oplever en fælles interesse for at styrke den pædagogiske praksis i dagtilbuddet og dermed ikke føler, at de skal forsvare en evt. uhen-sigtsmæssig praksis. Der er imidlertid stor forskel på dagtilbuddenes erfaringer med fælles refleksion over praksis. Hvor nogle er vant til at forholde sig reflekteret til egen praksis, er dette ikke nødvendigvis normen i andre dagtilbud. Derfor kan det være vigtigt at tydeliggøre over for personalet, at tilsynet både kan ses som en mulighed for at blive bekræftet i den velfungerende praksis, men også er en anledning til at få øje på de udfordringer, der måtte være, og fremkalde reflek-sioner over dem, så de i fællesskab kan arbejde med dem.
- **Giv eksempler, der illustrerer pointerne, og lad ikke talværdier stå alene.** Det understøtter et nuanceret og konkret billede af praksis, når den tilsynsførende inddrager konkrete eksempler på det, der er konstateret under tilsynet, f.eks. fra observationerne. Det kan f.eks. være svært at omsætte en score for samspil mellem personale og børn fra en observation eller kvantitative data fra f.eks. sprogvurderinger, hvis scoren ikke udfoldes og nuanceres gennem eksempler.
- **Lyt til eventuelle kommentarer og svar på spørgsmål undervejs.** Det kan understøtte ejerskabet og oplevelsen af, at der bliver tegnet et nuanceret billede af praksis, når der gives plads til kommentarer og spørgsmål til den tilsynsførendes observationer og vurderinger. Dog er der ifølge kommunerne også tale om en balancegang. Mens der på den ene side skal gives rum til nuancering eller argumenter, skal den tilsynsførendes vurdering med evt. kritikpunkter på den anden side tages alvorligt som en uvildig vurdering, baseret på observationer og andre datakilder.

Eksempel på personaleinddragelse i opfølgingsprocessen

I et dagtilbud er de optaget af, at personalet føler sig medinddraget og ikke oplever, at op-følgingsprocessen trækkes ned over hovedet på dem. Derfor har de tilrettelagt følgende proces, hvor personalet leder processen i samarbejde med lederen:

- Efter opfølgingsmødet samler den daglige leder op på resultater fra tilsynet sammen med de to pædagoger, der har deltaget i mødet. Der kan i den forbindelse være sparring med f.eks. sprogvejleder eller andre med relevant viden om et særligt tema.
- På et efterfølgende personalemøde præsenterer den daglige leder og de to pædagoger pointer og resultater fra tilsynet. De frem-lægger både den tilsynsførendes vurdering og egne iagttagelser. På dette møde kan også være vidensinput, f.eks. fra sprogvejleder eller anden relevant fagperson.
- Herefter dannes en ad hoc-gruppe, der arbejder videre med de relevante temaer for opfølgning. Når gruppen vender tilbage med indhold til den videre proces, opdeles personalet i mindre grupper, f.eks. vugge-stueafdeling, børnehaveafdeling eller andre grupper, for at drøfte, hvordan de konkret vil arbejde videre med temaerne.

Del 2

En systematisk og tydelig opfølgningsproces kan se ud på forskellige måder

Efter dialogen om vurderingen af den pædagogiske kvalitet skal kommunen skriftligt dokumentere tilsynet og, hvis relevant, anvise opfølgende tiltag, som er drøftet med lederen. Hvis det vurderes, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold giver anledning til bekymring, skal kommunen iværksætte skærpet tilsyn. Hvis der er tale om alvorlig bekymring, skal der herudover udarbejdes en handleplan.

På tværs af de syv kommuner er der enighed om, at kvaliteten af opfølgningen – både på den korte og lange bane – har stor betydning for, hvilken effekt tilsynet får for udviklingen af kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer i dagtilbuddet. Kommunerne giver forskellige bud på, hvordan den gode opfølgningsproces ser ud, både når den pædagogiske praksis er af høj kvalitet og ved bekymrende forhold.

En hurtig opfølgning understøtter dagtilbuddenes udviklingsarbejde

I de deltagende kommuner har man, før lovændringen trådte i kraft, arbejdet på forskellig vis med at følge op på tilsyn, både umiddelbart efter gennemført tilsyn og på længere sigt. På tværs af kommunerne peges der på, at det er positivt med en hurtig opfølgning på tilsynet. Det er vigtigt, at tilsynsbesøget, opfølgningsmødet og udarbejdelse af tilsynsrapport og evt. udviklingsplaner foregår i umiddelbar forlængelse af hinanden, så dagtilbuddet kan tage fat på det videre arbejde med udviklingspunkterne, mens dialogen fra opfølgningsmødet er i frisk erindring. I nogle af kommunerne afholdes opfølgningsmødet på selve observationsdagen og i andre på et senere tidspunkt, når tilsynsrapporten er udarbejdet.

Skriftlig dokumentation af tilsynet konkretiserer mål for den videre proces

Den skriftlige dokumentation af tilsynet kan gennem anvisninger eller anbefalinger være med til at sætte retning for det videre udviklingsarbejde.





De syv kommuner fortæller, at der som oftest vil være dialog med dagtilbuddene om, hvad de anbefales at arbejde videre med. Det kan f.eks. være konklusioner fra opfølgingsmødet, som den tilsynsførende derefter tager med som anvisninger i tilsynsrapporten. I flere kommuner laver dagtilbuddene desuden egne udviklingsplaner for at fastholde aftaler om den videre proces frem til næste tilsyn.

I langt de fleste tilfælde vil der fra dagtilbuddets side være lydhørhed over for den tilsynsførendes vurdering, og planen for den videre udvikling kan dermed formuleres dialogbaseret. Men i nogle tilfælde er der forskellige vurderinger af udviklingsbehovet. Det kan f.eks. føre til, at lederen eller personalet går i forsvarsposition, fortæller en tilsynsførende. Hvis der er grundlæggende elementer af den pædagogiske praksis, der har behov for at blive styrket, kan det være nødvendigt at pålægge dagtilbuddet at arbejde med bestemte indsatsområder.

Løbende fokus på udviklingspunkter understøtter arbejdet med pædagogisk udvikling

En af de største udfordringer i tilsynsprocessen er at få gennemført en opfølgingsproces, der understøtter udvikling af den pædagogiske praksis. Blandt de deltagende kommuner lægges der vægt på, at opfølgning og fastholdelse af de identificerede udviklingspunkter på længere sigt er vigtig for effekten af tilsynet. Flere kommuner arbejder med en cirkulær proces, der løber over et kalenderår med forskellige nedslagspunkter i løbet af året. Andre kommuner har en toårig kadence med et såkaldt 'tilsynsår', hvor tilsynsbesøg, tilbagemelding og formuleringer af opfølgende tiltag finder sted, og et 'udviklingsår' eller 'forankringsår', hvor dagtilbuddet arbejder med at implementere tiltagene (se boks side 13).

Der er stor forskel på, hvilken rolle forvaltningen spiller i dagtilbuddenes udviklingsarbejde som opfølgning på tilsynet. I nogle kommuner står dagtilbuddene for størstedelen af arbejdet med at igangsætte og følge op. Samarbejdet med forvaltningen kan f.eks. bestå i en kvalitets- og udviklingssamtale mellem leder og forvaltning for at følge op på udviklingsarbejdet. I andre kommuner arbejder de målrettet på at fastlægge en klar proces, hvor forvaltningen har en mere aktiv rolle. I en kommune mødes de f.eks. i de respektive ledelsesteams sammen med den tilsynsførende

”I langt de fleste tilfælde vil der fra dagtilbuddets side være lydhørhed over for den tilsynsførendes vurdering, og planen for den videre udvikling kan dermed formuleres dialogbaseret.

”Der er blandt andet behov for enighed om, hvilke tegn der indikerer, at der er forhold, der giver anledning til bekymring, og en mere fælles systematik for, hvilken proces der sættes i gang efterfølgende.

konsulent for at samle op på tilsynet. Det sker cirka tre måneder efter, at de enkelte dagtilbud har formuleret deres opfølgende tiltag. Til mødet skal lederne fremlægge, hvordan det går med tiltagene, og de skal præsentere de næste skridt. Disse fælles drøftelser har til formål at skabe et rum for feedback og udveksling af erfaringer på tværs i ledelsesgruppen.

Bekymrende forhold afføder en anden proces og andre metoder

Kommunen skal iværksætte skærpet tilsyn, hvis det vurderes, at kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer eller andre forhold i dagtilbuddet giver anledning til bekymring. Hvis der er tale om alvorlig bekymring, skal kommunen både iværksætte skærpet tilsyn og udarbejde en handleplan. Det skal ske i umiddelbar forlængelse af, at de alvorligt bekymrende forhold er konstateret. Læs mere om skærpet tilsyn og handleplan i boksen på side 5.

Tegn på bekymrende forhold

Kommunerne lægger vægt på, at de ønsker at blive bedre til at opfange og reagere systematisk på bekymrende forhold, før det udvikler sig til alvorlig bekymring. Det er gennemgående i kommunerne, at den nye lovgivning giver anledning til overvejelser om, hvordan de kan skabe en fælles forståelse i kommunen for, hvad der kan karakteriseres som værende bekymrende forhold. Der er blandt andet behov for enighed om, hvilke tegn der indikerer, at der er forhold, der giver anledning til bekymring, og en mere fælles systematik for hvilken proces, der sættes i gang efterfølgende.

Nogle kommuner har erfaring med at anvende forskningsbaserede observationsmetoder som Kvalid, KIDS og ECERS/ITERS til at opfange tegn på bekymrende forhold, fordi der i metoderne er indlejret vurdering af kvaliteten, f.eks. i form af en talværdi. En anden indikator, der kan vise tegn på bekymrende forhold, er data om sygefravær, hvor en bestemt fraværsprocent kan indikere, at der skal ses nærmere på baggrunden for sygefraværet, og hvordan det påvirker den pædagogiske praksis. Flere tilsynsførende fortæller, at tegnene aldrig står alene, men giver anledning til at gå i dialog med leder og medarbejdere, så man i fællesskab kan blive klogere på, hvad udfordringen består i. Bekymringen kan også være opstået på baggrund af en henvendelse fra en forældre eller andre fagpersoner, der har observeret forhold i dagtilbuddet, der kan være bekymrende, og som kommunen følger op på, i første omgang ved et uanmeldt tilsynsbesøg.

Eksempel på en kommunes tilsynsproces

I **Allerød Kommune** gennemfører skole- og dagtilbudsforvaltningen hvert andet år et obligatorisk pædagogisk tilsyn med daginstitutioner og private institutioner. Tilsynsåret efterfølges af et udviklingsår. De kommunale daginstitutioner er organiseret i fem klynger. Tilsyn med den kommunale dagpleje og private børnepassere gennemføres en gang om året af den pædagogiske leder i dagplejen og den pædagogiske konsulent i kommunen.

Det pædagogiske tilsynsår består af:

- Et opstartsmøde i dagtilbuddet, hvor det blandt andet aftales, hvilken periode der skal indsamles data i, og hvilke forventninger der er til deltagerne ved læringssamtalen.
- En periode, hvor observationer med redskabet KIDS gennemføres.
- En såkaldt læringssamtale i dagtilbuddet, hvor resultater fra KIDS og andre datakilder fremlægges, og der drøftes, hvilke udviklingspunkter det giver anledning til at sætte i gang, samt ideer til en konkret udviklingsplan for dette.
- Den pædagogiske konsulent udarbejder en endelig tilsynsrapport, der kan lægges på klyngens hjemmeside.
- Klyngens bestyrelse forelægges tilsynsrapporten og drøfter, hvordan de som bestyrelse kan understøtte udviklingsprocessen.
- Hvert dagtilbud i klyngen udarbejder en udviklingsplan, der afleveres til forvaltningen senest seks måneder efter sidste læringssamtale i klyngen.
- Efter det pædagogiske tilsyn er afsluttet, indkaldes hver klynges ledelse indenfor et par måneder til en kvalitets- og udviklingssamtale med skole- og dagtilbudschefen. Samtalen bruges til at samle op på klyngens arbejde med udviklingsplanerne og undersøge, om der er yderligere behov for understøttelse af dette arbejde.

Proces ved bekymrende forhold kan inddeles i to niveauer

Når den tilsynsførende har samlet tilstrækkelig information til at få et dækkende billede af udfordringen, bliver der sat en proces i gang. På tværs af kommunerne beskrives den opfølgende proces ved bekymrende forhold som det punkt, hvor der er størst behov for udvikling af deres tilsynspraksis. Der er ifølge flere kommuner behov for en mere systematisk opfølgning, hvor det er tydeligt, hvad der skal ske ved skærpet tilsyn, hvem der har ansvar for hvilke tiltag, og hvem der skal være involveret i processen. Flere kommuner peger på, at de i arbejdet med at udvikle en større systematik vil inddele opfølgingsprocessen i to niveauer, afhængig af hvor alvorlig bekymringen er. De to niveauer kan i grove træk skitseres således:

1. Når tilsynet giver anledning til bekymring: Enkelte dele af den pædagogiske praksis har brug for et kvalitetsløft, og det vurderes som realistisk, at dagtilbuddet kan rette op på det inden næste ordinære tilsyn. I mellemtiden vil der typisk være et eller flere tilsynsbesøg og måske ekstra understøttelse i form af sparring til lederen eller formidling af ny faglig viden. På dette niveau kan leder og pædagogisk personale som regel selv rette op på kvaliteten med støtte fra nærmeste leder eller sparring fra pædagogisk konsulent.

2. Når tilsynet giver anledning til alvorlig bekymring: Væsentlige dele af den pædagogiske praksis har brug for et kvalitetsløft, og der er behov for ekstern støtte til at rette op på de bekymrende forhold. Som del af processen vil der være ekstra tilsynsbesøg, formulering af en konkret handleplan og meget tæt kontakt mellem forvaltning og dagtilbud samt skriftlig aftale om, hvornår der forventes at være rettet op på kvaliteten. At følge udviklingen tæt kan f.eks. være at gennemføre tilsynsbesøg hver anden uge i starten og efterhånden med større intervaller. På tilsynsbesøgene bliver der fulgt op på handleplanen, lavet delmål og evalueret fra gang til gang.

Understøttelse af dagtilbud bliver tilpasset de konkrete udfordringer

Mulighederne for understøttelse af dagtilbud, hvor der er konstateret bekymrende forhold kan være meget forskellige, afhængig af hvad udfordringerne er, og hvordan dagtilbudsområdet er organiseret. Flere kommuner arbejder med støtte direkte ind i den pædagogiske praksis, hvor f.eks. ressource-pædagoger fra forvaltningen i en periode er del af hverdagen i dagtilbuddet og går foran i forhold til de konkrete ændringer, der skal ske ved f.eks. guidning i praksis. Der kan der også etableres løbende sparring med den tilsynsførende, som bidrager med at gøre målene konkrete og hjælpe med at få øje på tegn på forandring. Støtte og sparring fra øvrige fagprofessionelle som f.eks. psykolog eller sundhedsplejerske bliver også nævnt som en mulig understøttelsesform. Endelig nævnes også kompetenceudvikling blandt ledere og personale, hvis der vurderes at være behov for mere grundlæggende viden for at kunne løfte kvaliteten.

Eksempel på udvikling af pædagogisk praksis efter tilsyn

I et dagtilbud arbejder leder og personale systematisk med at følge op på tilsynet. Efter den sidste tilsynsproces havde de fokus på den sproglige udvikling i hverdagsmiljøet. Her arbejdede de videre med tre elementer:

1. En afklaring af det pædagogiske personales, lederens og sprogvejlederens roller i forhold til udvikling af sprogindsatsen.
2. En drøftelse af, hvordan de kan inddrage forældrene i sprogarbejdet og i forlængelse heraf et oplæg for forældrene om, hvordan man som forældre kan understøtte børnenes sprogudvikling.
3. Et fokus på spisesituationen, hvor det pædagogiske personale blandt andet registrerede, hvor ofte de havde turtagning i kommunikationen med børn med sproglige udfordringer i forbindelse med måltidet.



Eksempel på systematisk opfølgning ved bekymrende forhold og alvorligt bekymrende forhold

Københavns Kommune har siden 2019 haft en systematik for iværksættelse af en målrettet indsats i de dagtilbud, der ved det pædagogiske tilsyn blev vurderet til at have lav pædagogisk kvalitet. Indsatsen svarer til det, der med den nye lovgivnings terminologi hedder skærpet tilsyn.

Dagtilbudschefen vurderer, i samarbejde med dagtilbuddets ledelse (eller det selvejende dagtilbuds bestyrelse), om dagtilbuddet med støtte kan løfte opgaven, dvs. om der er vilje og kvalifikationer til at forandre praksis, eller om der er tale om alvorligt bekymrende forhold, hvor medarbejdergruppen eller ledelsen ikke kan løfte kvaliteten, og hvor forvaltningen derfor må følge dagtilbuddet tættere.

Opfølgning ved bekymrende forhold

Opfølgningsprocessen starter en uge efter tilsynsrapporten er udarbejdet, hvor der på et møde mellem dagtilbudschefen, dagtilbuddets ledelse og den pædagogiske konsulent bliver udarbejdet et første udkast til mål for den videre proces. Derefter følger et ekstra tilsyn med KIDS som observationsredskab med henblik på en faglig vurdering af læringsmiljøet samt udarbejdelse af plan for forløbet. De næste to år arbejder dagtilbuddet med tæt opfølgning fra forvaltningen via support, f.eks. fra en pædagogisk konsulent. Forventningen er, at dagtilbuddet ikke længere har lav kvalitet ved tilsyn efter første år. Andet år arbejdes videre med en forankring af de gennemførte forandringer.

Forældrerådet orienteres om, at indsatsen er iværksat, samtidig med at de orienteres om og drøfter den endelige tilsynsrapport på det førstkomende møde i forældrerådet, efter tilsynet er afsluttet. Forældrerådet skal i den toårige indsatsperiode herudover løbende informeres om og inddrages i drøftelserne af arbejdet med indsatsen samt konsekvenser af arbejdet, der har betydning for institutionens hverdag. Når der i forbindelse med indsatsen igangsættes tiltag, der vil kunne mærkes af forældre og børn i dagligdagen, skal lederen informere den brede forældregruppe grundigt om dette.

Opfølgning ved alvorligt bekymrende forhold

Opfølgningsprocessen ved alvorlig bekymring sættes i gang, hvis der f.eks. på baggrund af klager fra forældre, medarbejdere eller bekymringsvækkende presseomtale vurderes at være en konkret og velbegrundet mistanke om svigt i den pædagogiske praksis eller dagtilbuddets drift og ledelse. Desuden kan processen igangsættes, hvis den tilsynsførende og dagtilbudschefen vurderer, at der er behov for øjeblikkelige og markante forandringer, og at medarbejdergruppe og ledelse ikke har de rette kompetencer til at skabe disse forandringer. Opfølgningsprocessen sættes straks i gang.

Dagtilbudslederen orienteres skriftligt om tilsynets karakter, hvorefter der bliver afholdt møde med relevante repræsentanter fra forvaltning og dagtilbud. På mødet bliver udarbejdet et aftalepapir, hvor det som minimum beskrives, hvilke problemstillinger man har identificeret, hvad problemerne skyldes, og hvilke mål institutionen skal nå i perioden for det skærpede tilsyn.

Aftalepapiret beskriver også en tidsramme for det skærpede tilsyn, herunder frekvens for tilsynsbesøg og typer af tilsynsbesøg. Opfølgning ved alvorligt bekymrende forhold kan maksimalt vare seks måneder, og påbud og mål skal kunne indfries i den periode.



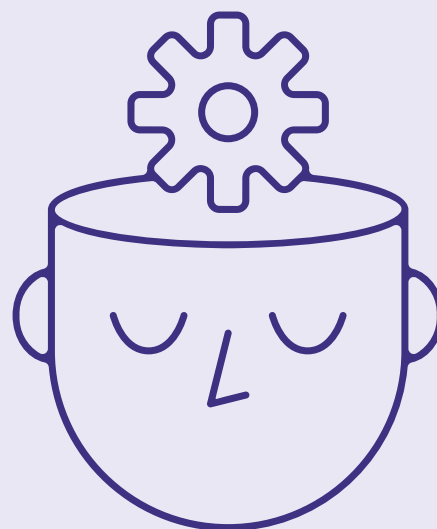
» Forventningen er, at dagtilbuddet ikke længere har lav kvalitet ved tilsyn efter første år. Andet år arbejdes videre med en forankring af de gennemførte forandringer.

Refleksionsspørgsmål

Arbejdet med opfølgning på tilsyn har til formål at sikre, at opfølgningen bliver omsat til udvikling af den pædagogiske kvalitet. Den systematiske opfølgning kan designes og gennemføres på forskellige måder, afhængig af organisering og kapacitet.

Overvej med afsæt i følgende spørgsmål, hvordan I kan arbejde med opfølgning på tilsynet gennem dialog om vurderingen, understøttelse af det pædagogiske udviklingsarbejde og i tilfælde af behov for et skærpet tilsyn og evt. en handleplan:

- **Hvordan har I organiseret og beskrevet opfølgningen på tilsyn i jeres tilsynsmodel, så processen er tydelig for alle parter?**
- **Hvordan vil I rammesætte og gennemføre tilsynsdialogen med lederen og evt. andre deltagere, så den virker understøttende for lederens opgave med at formidle vurderingerne og engagere hele personalegruppen i opfølgningen?**
- **Hvordan følger I op på tilsynet på længere sigt? Er ansvars- og rollefordelingen tydelig for alle parter, og sker der f.eks. en systematisk opfølgning på udviklingspunkter med lederen?**
- **Har I fælles definerede kriterier for, hvad der udgør henholdsvis bekymrende forhold og alvorligt bekymrende forhold i et dagtilbud?**
- **Hvordan vil I tilrettelægge processen ved skærpet tilsyn? Med hvilken systematik? Og hvordan vil I involvere forældrebestyrelsen?**
- **Hvis I skal udarbejde en handleplan ved skærpet tilsyn, hvilken systematik vil I da tage i brug, for at handleplanen bliver et "fælles aktivt styringsværktøj", der sikrer dokumentation og koordination af opfølgningen på de alvorligt bekymrende forhold?**



Inspiration til et styrket pædagogisk tilsyn på dagtilbudsområdet
Hæfte 3: Opfølgning på tilsyn

© 2022 Danmarks Evalueringsinstitut

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

www.eva.dk / www.emu.dk

ISBN: 978-87-7182-621-0.

Design: Essensen / Foto: Unsplash / Pexel

Læs mere
om tilsyn her



Dette hæfte er tredje del af et samlet inspirationsmateriale, der handler om den nye lovgivning om det pædagogiske tilsyn på dagtilbudsområdet. Hæftet er et ud af tre hæfter, der har til formål at inspirere kommunale forvaltninger i det videre arbejde med at tilrettelægge det pædagogiske tilsyn med dagtilbud.

I **hæfte 1** kan I få inspiration til at styrke uvildighed i jeres tilsynsarbejde.

I **hæfte 2** kan I få inspiration til at styrke jeres opgave med at gennemføre og bruge observationer som led i det pædagogisk tilsyn.



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk