

**Forslag til vedtagelse på generalforsamlingen
d. 11.november 2004**

Dagområdet i bevægelse

- muligheder og udfordringer

Forord

Forældre er generelt tilfredse med deres børns dagtilbud. Men dagområdet er under pres. Tidligere tiders ønske om tryghed, omsorg, nærhed og sociale aktiviteter i strukturer - fastlagt af kommunen og dagtilbuddene - er ikke nok i dag.

Vores samfund ændrer sig med stor hastighed *fra* et moderne samfund baseret på fællesskab, forudsigelige rammer, normer, dyder og forventninger *mod* et samfund baseret på fragmentering, kompleksitet, dynamik, forskellighed og individualisme. Beslutninger og opgaveløsninger decentraliseres, og vi stiller alle krav til og vil have indflydelse på de ydelser, samfundet leverer. Det ændrede samfund medfører også nye og store udfordringer til de pædagogiske tilbud, der skal være på dagområdet.

I dag stilles der krav om:

- at læring og læreplaner indgår naturligt i dagtilbuddenes dagligdag
- at der er en høj faglig og ledelsesmæssig kvalitet, at de politiske mål opfyldes, og at ressourcerne udnyttes godt
- at der er pasningsgaranti og en vid grad af fleksibilitet
- at personalet har solide personlige og pædagogiske kompetencer

samtidig med

- at der er frit valg *og* sammenhæng i servicetilbuddene, som sikrer koordinerede overgange mellem dagpleje/vuggestue, børnehave og skole
- at forældrene har indflydelse – *både* på det enkelte barn *og* fællesskabet
- at de ansatte på dagområdet tilgodeser helt særlige ønsker for det enkelte barn, *og* at de samtidig løser opgaver for grupper af børn med særlige behov
- at dagpleje, vuggestue, børnehave og skole også har et ansvar for opdragelse og dannelse af *forældrenes* børn

Tidens krav og forventninger betyder således, at vi må tænke i andre baner. Det samme gør de nye, større kommuner.

Hvordan skal fremtidens dagtilbud se ud for at kunne honorere disse forskelligartede og ofte modstridende udfordringer?

BKF ønsker, at denne pjece vil være med til at skabe en fornyet debat om de tilbud, vi giver børnene fremover.

Per B. Christensen
Formand for Børne- og Kulturchefforeningen

Det er forældrenes børn

Det er forældrene, der har det primære ansvar for deres barns udvikling. Det er forældrene, der skaber rammerne for barnets grundlæggende tryghed og udvikling. Og det er forældrene, der giver barnet kærlighed, omsorg og tillid som grundlag for at udforske omverdenen.

Forældrene samarbejder med dagtilbuddet om barnets udvikling af alsidige kompetencer og indgår i arbejdet med at lære barnet om rettigheder, pligter og socialt ansvar, således at barnet også kan indgå i et fællesskab med andre. I dette samarbejde afklares de gensidige forventninger til roller, ansvar og opgaver. Både forældrene og dagtilbuddet har således ansvar for barnets udvikling.

I de tilfælde, hvor forældrene har brug for støtte for at løfte forældreansvaret, må dagtilbuddet træde ind som kompetente rådgivere for forældrene eller sikre henvisning til eksperter. Endvidere må dagtilbuddet søge at kompensere i det daglige pædagogiske arbejde.

Udfordringer:

- Serviceloven angiver, at ”dagtilbuddene i samarbejde med forældrene skal give børn omsorg og støtte det enkelte barns tilegnelse og udvikling af sociale og almene færdigheder med henblik på at styrke det enkelte barns alsidige udvikling og selvværd og at bidrage til, at børn får en god og tryk opvækst.” Afstemningen af forventninger kan være vanskelig både i forhold til de stærke og de svage forældre. Hvordan sikrer vi den nødvendige balance i samarbejdet med forældrene?
- Væksten i private dagtilbud kan skabe en social skævvridning og fordyre de offentlige dagtilbud, fordi disse skal rumme hovedparten af børn med særlige behov. Hvordan imødegår vi den sociale skævvridning?

BKF anbefaler:

- at medarbejderne prioriterer og sikrer dialogen med forældrene, så hjemmet og dagtilbuddet drøfter barnets udvikling og afstemmer forventningerne til hinanden
- at dagpleje, vuggestue, børnehave og skole er bevidste om det meget betydningsfulde ansvar, de har i forhold til sikringen af børns udviklingsbetingelser – ikke mindst i forhold til de børn, der savner den fornødne ballast hjemmefra
- at dagtilbuddene sikrer rådgivning og henvisning samt søger at kompensere pædagogisk på de områder, hvor hjemmet har problemer med at magte opgaven, således at kun få børn udskilles af normalforløbet.

2. Vi skal tage hånd om børnene

Kvalitet i dagtilbud har sin basis i en overordnet forpligtelse hos samtlige ansatte til at tage hånd om børnene, så der sikres optimal læring og udvikling. Dette skal foregå i et miljø, som sikrer tryghed og omsorg. Formålsbestemmelser, mål, læreplaner og anerkendte pædagogiske metoder præciserer, hvad den overordnede forpligtelse indebærer.

Kvaliteten sikres med læreplaner, som er et modspil til forestillingen om, at alle børn selv søger deres udfordringer. Det gør nogle børn, men ikke alle. Pædagogens rolle er afgørende for, at alle børn får de bedste muligheder for at udvikle deres færdigheder, viden og kompetencer. Pædagogen har altså sin del af ansvaret for, at barnet får et godt og aktivt liv. Målet er blandt andet, at børn har aldersvarende kompetencer ved skolestart – herunder sprog og begrebsapparat.

Kvaliteten sikres desuden gennem dokumentation og evaluering. Det vil sige, at den enkelte medarbejder løbende reflekterer over egen praksis ("understøtter mine aktiviteter de mål, der er for gruppen som helhed og for det enkelte barn?") Og det vil sige, at dagtilbuddet over for forældre, forvaltning og politikere kan dokumentere målfrielse.

Udfordringer:

- Skal det enkelte barn have de optimale udviklingsmuligheder, så kræver det motiverede og engagerede voksne. Hvordan sikrer vi motivationen hos ledelse og personale på dagområdet?
 - Hvordan metodeudvikler, dokumenterer og evaluerer vi dagområdets arbejde uden at drukne i administration og papir?
 - Kvalitet på dagområdet kræver et godt tværfagligt samarbejde ud fra et fælles børnesyn. Hvordan sikrer vi det samarbejde?
-

BKF anbefaler:

- at den enkelte kommune fastholder og videreudvikler et overordnet fællesskab, som sikrer, at der i den samlede opgaveløsning tages hånd om alle børns behov og udvikling
- at lederen med støtte fra forvaltningen sikrer accept, motivation og engagement hos medarbejderne til løsning af opgaver i dagtilbuddet og på tværs af det samlede børneområde
- at de enkelte kommuner og dagtilbud søger at sammensætte børnegrupperne bredt (socialt og etnisk), så vi modvirker social opdeling, og så vi styrker børnenes indbyrdes tolerance og forståelse
- at de ansvarlige sikrer enkle og gennemskuelige ansvars- og kompetencefordelinger samt administrative sagsgange mellem dagtilbud og forvaltning
- at forvaltning og dagtilbud sikrer den optimale rådgivning, vejledning og dialog mellem dagtilbud og forvaltning
- at de enkelte kommuner opbygger systemer til arbejde med dokumentation, evaluering og anerkendte pædagogiske metoder
- at dagtilbuddet fastlægger individuelle udviklingsforløb for det enkelte barns trivsel og udvikling, som løbende evalueres sammen med forældrene.

3. Vi skal rumme flere børn

Antallet af støttekrævende børn (fx socialt belastede børn og tosprogede uden alderssvarende dansk) er stigende. Mange af disse børn registreres først centralt, når de starter i skole. Til gengæld ser vi her, at antallet af børn, der får vidtgående specialundervisning, er steget med næsten 50 procent de senere år.

Disse børn med særlige behov skal vi have ekstra fokus på, allerede før de kommer i skole. Jo tidligere vi sætter ind, jo bedre for børnene. I de første seks leveår lærer man som menneske ca. halvdelen af det, man lærer gennem hele livet (1). De kompetencer og potentialer, som det enkelte barn har med sig fra dagtilbuddet, er derfor helt afgørende for, hvordan barnet klarer sig senere i livet.

Det er også dagtilbuddets opgave at søge at kompensere pædagogisk i de tilfælde, hvor forælderevnen ikke er tilstrækkelig. Det drejer sig bl.a. om omsorg, normer, sprogstimulering, begrebsudvikling og motorisk udvikling. Indsatsen gennemføres både som planlagte og strukturerede pædagogiske aktiviteter for disse børn og som voksertilrettelagte rammer for børnenes egen leg og aktiviteter.

Udfordringer:

- Opmærksomhed og ressourcer rettes i mange tilfælde mod de velfungerende børn med forældre, der er gode til at gøre opmærksom på deres børns behov. Hvordan sikrer vi, at *alle* børn får rammer for læring og udvikling, - også de børn som har størst behov?
- Der er pædagogisk tradition for primært at lægge vægt på børns kompetencer og potentialer – ikke på at kompensere for eventuelle problemer eller mangler. Er denne pædagogisk tilgang og praksis i virkeligheden med til at skabe udskillelse?
- Vi øger rummeligheden. Men skaber vi dermed sociale parallelsamfund med den konsekvens, at de velfungerende familier forlader dagtilbuddene og etablerer deres egne?
- Vi skal sikre en tilstrækkelig differentiering og faglig specialisering i tilbuddene. Er vores dagtilbud store nok til det?
- Vi skaber strukturer, som understøtter kreativitet og udfoldelse for velfungerende børn. Konsekvensen kan være manglende struktur og forudsigelighed for de børn, der har behov herfor. Hvordan tilgodeser vi disse børn?

BKF anbefaler:

- at dagtilbuddene fastlægger individuelle udviklingsforløb for *alle* børn – både til svage og velfungerende børn
- at pædagogerne bruger læreplanerne som konkret redskab til, at *alle* børns trivsel og udvikling kommer i fokus, og at det enkelte barns behov for støtte og opmærksomhed imødekommes. Ikke mindst for de børn, som savner den fornødne ballast hjemmefra
- at det enkelte dagtilbud opbygger specialpædagogiske kompetencer og faglige specialer inden for det enkelte dagtilbud (det kræver større institutionsenheder)
- at vi gennem pædagogisk metodeudvikling og udvikling af nye organisations- og evalueringsformer sikrer
 - plads og overskud til de sårbare og udsatte børn samtidig med, at man søger at kompensere for deres handicap og/eller relationsforstyrrelse
 - struktur, rammer og forudsigelighed i hverdagen for børn med socio-emotionelle vanskeligheder samtidig med, at hverdagen skal være udfordrende og udviklende

- fokus på tosprogede og sprogsvage børns sprogudvikling og begrebsapparat - Målet er, at børnene har et alderssvarende sprog og begrebsapparat ved skolestart
- at de pædagoger, som skal varetage opgaverne med de sårbare og udsatte børn, har de nødvendige kompetencer til at løfte opgaven

(1) Hans Henrik Knoop, Socialministeriets konference om læreplaner, 17. marts 2004.

4. Dygtige og nærværende voksne

Vi har brug for nærværende, engagerede og fagligt kompetente voksne. Men hvilke kompetencer forventer vi, de ansatte på dagområdet har? Hvad kendetegner den dygtige og engagerede dagplejer eller pædagog? Og hvad kendetegner den gode relation mellem pædagogen og medhjælperen?

Kompetence indebærer, at man har det, der skal til, for at magte en given situation. Det vil sige, at man ved, kan, vil og gør det rigtige på det rigtige tidspunkt og på den mest hensigtsmæssige måde. Hos dagplejeren er målet en professionel grundkompetence svarende til en Pædagogisk Grunduddannelse. Hos pædagogen vil det sige en professionel grundkompetence, som indebærer:

- *at man mestrer relationen til barnet, forældrene, kollegaer og andre faggrupper*
- *at man er pædagogisk-fagligt kompetent*
- *at man forstår den organisation, man indgår i, og sin egen profession i forhold til det samlede kommunale system*
- *at man har den tilstrækkelige udviklings- og læringskompetence, herunder indsigt i evaluerings- og refleksionsmetoder*

Såvel medarbejderne, som kommunen har ansvaret for tilvejebringelse og fornyelse af medarbejdernes professionelle kompetencer.

Udfordringer:

- Vi har forventninger til, at pædagogen mestrer relationen til barnet inden for de politiske og ledelsesmæssige mål og rammer og i samarbejde med andre medarbejdergrupper (medhjælpere, lærere, sundhedsplejersker, psykologer etc.). Pædagogen skal magte opgaven med udspring i egne faglige kompetencer. Hvordan sikrer og styrker vi disse kompetencer?
- Vi forventer også, at pædagogen sikrer den konkrete planlægning, opgaveudførelse, dokumentation og evaluering af opgaven. Hvordan styrkes disse kompetencer?
- Vi forventer, at pædagogen – sammen med ledelsen - varetager samarbejdet med medhjælperne herunder instruktion og vejledning. Hvordan sikrer vi, at pædagogen mestrer den opgave?
- Endelig forventer vi, at pædagogen indgår i opgaver på tværs af dagområdet – og resten af børneområdet - så der kan dannes netværk og sikres kendskab til og inspiration fra hinandens opgaver og metoder. Hvordan sikrer vi denne opgave?

BKF anbefaler:

- at pædagogerne løbende kompetenceudvikles således,
 - at der sikres læring og udvikling for det enkelte barn
 - at de kan løfte opgaven med at tilrettelægge arbejdet med børnene ud fra anerkendte pædagogiske metoder samt dokumentation og evaluering
 - at de kan løfte opgaven med instruktion, vejledning og opfølgning i forhold til medhjælperne
- at uddannet arbejdskraft (pædagoger og andre fagprofessionelle) udgør et flertal af medarbejderne i alle dagtilbud
- at dagplejere sikres den nødvendige pædagogiske kompetence
- at de ansvarlige særligt til de mindste børn i dagtilbud prioriterer uddannet arbejdskraft

5. Forældrebestyrelserne er vigtige

Forældrebestyrelserne er en central brik i styringen af dagområdet. Det er afgørende, at der i bestyrelsesarbejdet sker en afstemning af forventninger, og at der skabes et politisk rum, hvor bestyrelsen har mulighed for at sætte sit præg på dagtilbuddets udvikling. Det er ligeledes afgørende, at der sikres et professionelt rum, hvor der er respekt for de ansattes faglighed og ledelsens ret og pligt til at løfte sine opgaver.

Bestyrelsen har som lille og funktionelt demokrati potentialet til at kunne kombineres med byrådsdemokratiet. Det kan bl.a. ske ved at udvikle og styrke dialogen mellem bestyrelserne og byrådet. Klare aftaler mellem byrådet og bestyrelserne kan styrke den gensidige ansvarlighed og udvikling. I disse aftaler afklares forventninger, økonomiske rammer, pædagogiske mål og fordeling af kompetencer mellem bestyrelse, byråd, ledelse og personale.

Udfordringer:

- Det demokratiske potentiale i forældrebestyrelserne får en anden dimension ved områdeledelse og forpligtende samarbejde med andre institutionsformer. De større enheder kan skærpe interessen for deltagelse i bestyrelsesarbejdet. Hvordan nytænker vi organiseringen af bestyrelsesarbejdet på tværs af institutioner mv.?
- De private dagtilbud tiltrækker i særlig grad de ressourcestærke forældre. Hvordan skaber de offentlige dagtilbud rammerne og en tydelig profil, der sikrer et aktivt forældreengagement, der igen rækker ud over det enkelte barn?

BKF anbefaler:

- at bestyrelsesmedlemmerne – forældrevalgte og professionelle – ”uddannes” for at optimere bestyrelsens arbejde
- at forvaltningsledelsen holder dialogen mellem bestyrelserne og byrådet levende og aktiv
- at bestyrelser og byråd laver klare aftaler om forventninger, økonomiske rammer, pædagogiske mål og fordeling af kompetencer mellem bestyrelse, byråd, ledelse og personale
- at bestyrelserne revurderer og videreudvikler deres arbejde og rolle i takt med udviklingen, hvor der bliver indført områdeledelse og samdrift af forskellige institutioner.

6. Det fælles dagområde

Det fælles dagområde er kendetegnet ved fælles politikker, visioner, mål, traditioner og handlinger. Det er også kendetegnet ved fælles ledelse og styring samt dialog, samarbejde, udvikling, opgaveløsning, videndeling og evaluering på tværs. Og endelig er det kendetegnet ved fælles børnesyn, værdier, identitet og korpsånd.

Det fælles dagområde er et element i kommunens samlede børne- og ungepolitik. Det er det, der adskiller den enkelte kommune fra de private dagtilbud, puljeordninger og nabokommunen. Og lige nu, hvor vi oplever en større fragmentering, forskellighed og individualisme, er behovet for et dagområde med et godt fællesskab større end nogensinde før.

Det fælles dagområde er også at sikre sammenhæng i overgange mellem dagpleje/vuggestue, børnehave, undervisning og SFO/fritidshjem og mellem skole og klub. Endvidere at sikre indholdsmæssig sammenhæng mellem undervisning og SFO/fritidstilbud.

Udfordringer:

- De fleste kommuner har i løbet af de seneste år gennemført pasningsgaranti for alle 0-6 årige børn. Fokus i dag rettet mod kvalitet, fleksibilitet, frit valg, pris og endelig sammenhæng mellem dagtilbud, skole og fritids- og kulturaktiviteter. Hvordan styrker vi denne udvikling?
- Forlænget barselsorlov og målet om et smidigere arbejdsmarked for børnefamilier giver et stigende behov for fleksibilitet i organiseringen af dagområdet og i det pædagogiske indhold. Samtidig betyder sammenligneligheden og udfordringsretten for private udbydere, at det kommunale pasningstilbud udfordres på kvalitet, fleksibilitet og pris. Endelig stiller muligheden for pasning af børn på tværs af kommunegrænser øgede krav til den kommunale kapacitetsplanlægning. Hvordan møder vi disse krav og udfordringer?
- Decentralisering, kontraktstyring, selvforvaltning og større kommunale enheder rummer en risiko for yderligere adskillelse mellem dagområdet på den ene side og forvaltning og det politiske niveau på den anden. Decentralisering af ansvar og kompetence stiller nye krav til dagtilbuddene. Hvordan løftes den opgave?

BKF anbefaler:

- at den enkelte kommune formulerer en sammenhængende børne- og ungepolitik for henholdsvis dagområdet, skoleområdet, forebyggelsesområdet og børnekulturområdet
- at den enkelte kommune formulerer et fælles børnesyn og værdisæt for det samlede 0–18 års område med respekt for det enkelte dagtilbuds profil og størst mulig valgfrihed for forældrene
- at der sikres sammenhæng i børnenes overgange mellem institutionstilbud og mellem undervisning og fritidsaktiviteter
- at decentraliseringen stiller krav om bæredygtige institutioner – fx via områdeledelse og ledelse på tværs af traditionelle institutionsformer
- at politikere, forvaltning og dagtilbud sikrer nye dialogformer hinanden imellem så der sikres synlige sammenhænge og forståelse for hinandens opgaver og ansvar
- at forvaltningsledelsen ændrer fokus *fra* primært at være direkte ledelse og styring *til* overordnet ledelse og styring, blandt andet
 - kommunens fælles dagtilbudspolitik, herunder bidrage til at udvikle og styrke det tværgående samarbejde
 - de fælles mål og rammer for det fælles dagområde
 - konsulent- og sparrings-funktioner for lederne
 - forskellige planlægnings- og controlling-funktioner.

7. God ledelse skal læres

Forventningerne til god ledelse er stigende. Komplekse ansvars- og kompetenceområder lægges ud fra forvaltningerne til de enkelte dagtilbud. Og det stiller nye krav til lederen af dagtilbuddet. Den enkelte leder skal således kunne håndtere andet og mere end pædagogik og administration. Dagens leder skal også være omkostningsbevidst, fleksibel og kvalitetsbevidst. Lederen er forandringsparat og kan opfange ændrede behov hos børn, forældre og personale. Lederen sikrer desuden fagligheden og sørger for, at dagtilbuddets resultater stemmer overens med de politiske og ledelsesmæssige mål og brugerens ønsker. Og alle disse nye krav til lederen afføder et naturligt behov for en øget professionalisering blandt lederne.

God ledelse stiller store krav til den enkelte leder, og den gode leder skal besidde:

- *strategiske kompetencer*
- *personlige kompetencer*
- *faglige kompetencer*
- *administrative kompetencer*

Udfordringer:

- Der er behov for, at de strategiske og personlige kompetencer styrkes markant hos mange ledere. Der bør ikke kun fokuseres på faglig ledelse, men i lige så høj grad på *ledelse som fag*. Det er *ikke* tilstrækkeligt med en pædagogisk/faglig bagage suppleret med diverse administrative værktøjer. Der er behov for et generelt ledelsesmæssigt kompetence-løft. Hvordan sikrer vi det?
- En udvikling af ledelsesstrukturen på dagområdet er påtrængende, og mange kommuner er i gang. Hvordan kan en ny ledelsesstruktur se ud?

BKF anbefaler:

- at forvaltningsledelsen sikrer et skift i fokus *fra* faglig ledelse *til* ledelse som fag
- at forvaltningsledelsen løbende vurderer, hvor opgaver og ansvar er mest effektivt placeret - centralt eller decentralt
- at forvaltningsledelsen aktivt arbejder for kompetenceudviklingen af de decentrale ledere, herunder en egentlig lederuddannelse med fokus på strategiske og personlige kompetencer (diplom-uddannelse i ledelse eller Den Kommunale Lederuddannelse – DKL)
- at kommunerne etablerer bæredygtige institutionsenheder – fx via områdeledelse - med det formål at sikre tid og ressourcer til
 - alle fire ledelseskompetencer
 - ansættelse af administrativt personale
 - fokus på pædagogisk og personalemæssig ledelse i det enkelte dagtilbud
 - specialisering af faglige opgaver på tværs af dagtilbud