

KL

› KOMMUNAL ARBEJDSGIVERPRAKSIS
KL JANUAR 2018

CASEKATALOG

A photograph of children playing on a wooden play structure in a park. The structure consists of several vertical wooden posts and horizontal beams. In the foreground, a young girl with blonde hair, wearing a shiny silver jacket and purple pants, is balancing on a horizontal beam. She has her right arm raised. Behind her, another girl in a green and white patterned jacket is also on the structure. To the left, a boy in a red jacket and blue pants is walking on a path. In the background, another child is visible. The ground is covered in gravel and some fallen leaves. The background is filled with green foliage.

DATAKULTUR OG ARBEJDS- TILRETTELÆGGELSE PÅ DAGINSTITUTIONS- OMRÅDET



Datakultur og arbejdstilrettelæggelse på daginstitutionsområdet

© KL
1. udgave, 1. oplag 2018

Produktion: KL's Trykkeri
Design: e-Types

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
 @kommunerne
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830308

INDLEDNING

Daginstitutionsområdet er et vigtigt kommunalt kernevelfærdsområde, der de senere år med rette har fået stort politisk fokus.

Det kræver vedvarende og bred opmærksomhed på arbejdsgiverpolitiske emner som sygefravær, arbejdsmiljø, trivsel, kompetenceudvikling og medarbejdersammensætning at sikre en løbende udvikling af kvaliteten af de kommunale kerneopgaver og den bedst mulige anvendelse af ressourcer.

Et vigtigt redskab her er – også på daginstitutionsområdet – bedre brug af data og en synliggørelse og transparens af den kommunale opgaveløsning.

Casekataloget her giver fem kommunale eksempler på arbejdet med bedre data og arbejdstilrettelæggelse på daginstitutionsområdet. Bl.a. i Horsens, hvor en lokalaftale og forbedret data på medarbejdernes tid skaber fokus på ”den fede børnetid”. Eller i Billund, hvor data på børnefremmøde giver mulighed for veltilrettelagte fleksible åbningstider.

FLEKSIBLE ÅBNINGSTIDER OG DATAKULTUR I BILLUNDS DAGINSTITUTIONER

I Billund Kommune er det en politisk målsætning, at daginstitutionerne skal have åbent, når forældrene har behov for det. Derfor har kommunen sat skarpt på at udvikle en datakultur, hvor arbejdet tilrettelægges efter, hvornår børnene er til stede, og hvor der måles på effekter og kvalitet. Ejerskab, kompetencer, inddragelse og implementering er kernen i projektets succes.

I Billund Kommunes daginstitutioner er der indført fleksible åbningstider, hvilket betyder, at daginstitutionerne som udgangspunkt skal have åbent fra kl. 6.00-18.00 hver dag. De enkelte institutioners faktiske åbningstider tilrettelægges efter forskellige mødetidsmoduler, som forældrene køber. Forældrene kan vælge mellem 5 moduler af 25, 32, 40, 45 eller 50 timer pr. uge. Forældrebestyrelserne har fået kompetence til at udforme spilleregler for, hvordan modulerne kan bruges, og hvordan det håndteres, hvis der er brug for, at den enkelte institution holder længere åbent.

Kompetencen til at fastlægge retningslinjer for brugen af modulerne er givet til forældrebestyrelserne for "at inddrage forældrene i højere grad i planlægningen så både forældrenes perspektiv, men også institutionens perspektiv er i spil, når man træffer beslutninger, som gerne skulle komme alle børn og alle familier til gode", forklarer dagtilbudschef Lisbeth Østergaard.

Arbejdstidsplanlægning baseret på data

Billund Kommune har i længere tid arbejdet med at udvikle en datakultur på området, for at kunne få planlægningen til at gå op med de fleksible åbningstider. Kommunen registrerer derfor børnenes komme- og gåtider i daginstitutionerne. Dette gøres ved hjælp af et IT-understøttet system, hvor børnene 'tjekker ind'. Institutionslederne kan trække data ud fra systemet og sætte det ind i en skabelon, som viser et mønster over børnenes fremmøde over tid. På den måde kan lederne bruge fremmødedata i arbejdstilrettelæggelsen og på den måde øge kvaliteten i arbejdet;

“ Lederne udarbejder en arbejdsplan, der understøtter børnenes faktiske mødetider, således at de samlede personaletimer anvendes mest effektivt i forhold til behovet ”

fremhæver Lisbeth Østergaard. Måleværktøjet kan også anvendes til at holde kontrol med, om børnenes fremmøde svarer til det mødetidsmodul, som forældrene har betalt for.

› 3 gode råd fra Billund Kommune:

- › Definer formålet med databrug, så formålet bliver kendt, og det gode børneliv kommer i centrum.
- › Sikker bred inddragelse og ejerskab blandt de involverede parter samt god kommunikation omkring brugen af data.
- › "Hvis man vil arbejde med datakultur og starter op på et nyt projekt, så skal man have for øje, hvordan man implementerer det (...) Så når jeg siger inddragelse, er det i forhold til ejerskab, men det er bestemt også med henblik på implementering, for der ligger 90% af arbejdet!" (Lisbeth Østergaard, dagtilbudschef i Billund Kommune)



At arbejde databaseret kræver særlige ledelseskompetencer. Billund Kommune arbejder også med datadrevne pædagogiske programmer, som har fokus på at kunne måle kvalitet og effektivitet i den pædagogiske praksis. Formålet med bruge dataledelse- og analyse i relation til det pædagogiske arbejde er at understøtte kommunens og institutionernes blik på egen praksis samt at give indblik i områder, hvor der er potentiale for at styrke kvaliteten.

Billund Kommunes fokus på at arbejde databaseret, både hvad angår den pædagogiske praksis og institutionernes arbejdstilrettelæggelse, stiller store krav til ledernes kompetencer. Kommunen har derfor sat fokus på at skabe en forbedringskultur, hvor læring og feedback, men også i høj grad faglig ledelse, er helt centralt. Pædagogiske ledere er ofte ikke vant til at arbejde med udtrække, læse og analysere store datamængder. Samtidig kræver det utrolig meget faglighed at arbejde systematisk med data. Derfor er det vigtigt, at institutionslederne får nogle kompetencer, som kan hjælpe dem til at lade dataledelse understøtte den faglige ledelse. Lisbeth Østergaard fremhæver, at "det at analysere og tolke på data, det er simpelthen ikke bare noget man lige gør". Hun uddyber, at "man skal sådan set op i et metaperspektiv for at kunne kigge ned over data for at kunne "læse", hvad de er et udtryk for, for derefter at sammenholde informationerne med den viden, der i forvejen findes i organisationen – og det er ikke nemt".

Faglig stolthed, feedback og ledelsen tæt på

Lisbeth Østergaard fortæller, at det at koble data om arbejdstid med pædagogisk praksis har styrket forbedringskulturen og kvaliteten i de enkelte dagtilbud. "Koblingen giver overblik, kvalificerede prioriteringer, fælles retning og faglig stolthed blandt medarbejdere og ledelse. *Dermed kan vi øge vores pædagogiske kvalitet (...)* Datadrevet pædagogik bidrager til faglig udvikling og faglig kapacitetsopbygning af den enkelte organisation og hele dagtilbudsområdet i kommunen. Ledelsen er styrket i at give en tydelig retning for dagtilbuddets udvikling, er kommet tættere på de enkelte medarbejdere, og vi oplever nu, hvor værdifuldt det er, at vi står på et fagligt afsæt – det er en kæmpe, kæmpe gave" afslutter Lisbeth Østergaard, dagtilbudschef i Billund Kommune.



BEDRE ARBEJ DSTILRETTELÆGGELSE I KØBENHAVN

Københavns Kommune har kortlagt det pædagogiske personales arbejdstid på dagtilbudsområdet. Erfaringerne viser, at arbejdstilrettelæggelse og arbejdsmiljø hænger tæt sammen. Styrket arbejdstilrettelæggelse kommer dog ikke uden motivation hos ledere og medarbejdere i daginstitutionerne.

Københavns Kommune har efter politisk beslutning iværksat et investeringsprojekt under navnet 'Arbejdspladsen i Fokus'. Projektet sætter fokus på, hvordan forbedret arbejdstilrettelæggelse, stærkere arbejdsfællesskaber samt optimering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø kan skabe effektivisering og forbedring af kvaliteten i kommunens dagtilbud og skoler.

Et af sporene under 'Arbejdspladsen i Fokus' retter sig mod arbejdstilrettelæggelse i kommunens daginstitutioner, hvor Københavns Kommune i samarbejdet med KL har afprøvet og udviklet en metode til kortlægning af det pædagogiske personales arbejdstid. Metoden er udviklet, så den kortlægger medarbejdernes arbejdstid over 10 arbejdsdage fordelt på forskellige opgavetyper, hvilket sammenholdes med data om børnenes komme- og gåtider. To klynger med i alt 11 institutioner har deltaget i kortlægningen, og efterfølgende har kommunen, i samspil med KL, analyseret og præsenteret resultaterne for klyngerne som indspark til forbedring af arbejdsplanlægningen i de enkelte institutioner.

Data som grundlag for bedre planlægning

Peter Lichtenstein Jørgensen, der er projektleder på 'Arbejdspladsen i Fokus', forklarer, at resultaterne fra arbejdstidskortlægningen gav anledning til mange overvejelser om arbejdstidsplanlægning på dagtilbudsområdet. "Det åbnede op for nogle diskussioner af, om vi skal fastholde 'plejer' på nogle områder. Fordi der var nogle interessante resultater på tværs af undersøgelsen (...). F.eks. det, at der er en del medarbejdere, som har en kort dag hver uge, og det er ligesom om, at det er blevet sådan lidt kutyme, at man har det".

Undersøgelsens resultater viste samtidig, at der i flere institutioner var færre pædagoger pr. barn om eftermiddagen sammenlignet med om formiddagen. Peter Lichtenstein Jørgensen beskriver en tendens, hvor mange institutioner "havde pædagogisk primetime om formiddagen, men om eftermiddagen, der var det ren pasning". Kortlægningen viste også, at det ofte er pædagogerne, som påtager sig de praktiske opgaver, og at nogle institutioner holder stuemøder om formiddagen, hvor der ellers er meget travlt. Peter Lichtenstein Jørgensen fortæller, at 'Arbejdspladsen i Fokus' nu selv tilbyder at bruge kortlægningsmetoden på andre klynger og institutioner i kommunen, hvilket der har været en del interesse for.

Øget kvalitet og mere børnetid

Ifølge Peter Lichtenstein Jørgensen har flere institutioner anvendt dataene fra arbejdstidskortlægningen som springbræt til at forbedre kvaliteten på dagtilbudsområdet. "Der er nogle af institutionerne, der har arbejdet med at kigge på, hvordan vi kan få pædagogisk indhold om eftermiddagen. Altså hvordan kan vi få aktiviteter for børnene, hvor det er vokseninitieret, og hvor det ikke bare er, at nu går vi på legepladsen" forklarer han og fortsætter "der er også nogle, der er i gang med at undersøge muligheden for at hyre ungarbejdere til at hjælpe med de praktiske opgaver". Formålet hermed er at frigive tid fra praktiske opgaver for det pædagogiske personale til børnetid og bedre kvalitet i de pædagogiske aktiviteter.

Motivation og bedre arbejdsmiljø

Det har helt fra starten været vigtigt for Københavns Kommune, at motivationen for at arbejde med bedre arbejdstilrettelæggelse kommer fra både ledelse og medarbejdere i institutionerne. "Noget



af det vi bruger en del tid på (...) er jo at motivere, hvorfor det her er interessant for dem. Altså at sige det her, det er noget, I kan bruge til at få nogle bedre arbejdsdage” forklarer Peter Lichtenstein Jørgensen. Han påpeger, at det har været vigtigt for forvaltningen at informere ledere og medarbejdere om, hvad formålet er med data-anvendelse og forbedret arbejdstilrettelæggelse.

“ Vi gentager det igen og igen, at den eneste grund til, at vi gør det her, det er for jeres skyld (...) det handler om, at I skal bruge det til at forbedre jeres egen organisering eller arbejdsplads. Og så kan vi lære af hinanden på tværs af byen. Og det er udelukkende de to dagsordener, der er

afslutter han.

› 3 gode råd fra Københavns Kommune:

- › Skab en fælles motivation for, at forbedret arbejdstilrettelæggelse kan bidrage til et bedre arbejdsmiljø og en styrket kernefærd. Tydeliggør, hvordan anvendelsen af data i arbejdsplanlægningen kan forøge kvalitet, give overblik og bedre arbejdsfællesskaber.
- › Sørg for, at der er god tid og de rette kompetencer i forvaltningen til at kunne bearbejde og analysere data. Kvaliteten af kortlægningen skal være høj, og det er en fordel hvis databehandlingen kan automatiseres.
- › Prioriter implementeringen af forandringerne. Det er vigtigt, at de pædagogiske ledere har de rette ressourcer, viden og værktøjer til at kunne løfte opgaven med at ændre på vaner og skabe motivation hos medarbejderne for at styrke arbejdsplanlægningen.



FOKUS PÅ LÆRINGSRUM I DAGTILBUDDENE I MIDDELFART

Middelfart Kommune har vedtaget et arbejdsgrundlag med fokus på planlægning af ressourcer og tid baseret på børnenes behov. Langvarige vagtplaner er erstattet af responsive vagtplaner, hvor arbejdstid og opgaver tilrettelægges efter, hvornår børnene er tilstede i institutionerne. Den nye tilgang til planlægning kræver ændringer i kultur og vaner, og inddragelse og ejerskab er helt centralt.

Middelfart Kommune har sat fokus på planlægning og arbejdstilrettelæggelse i daginstitutionerne og der arbejdes her ud fra en tilgang, som de kalder 'positionering'. Positionering handler om at give medarbejderne konkrete roller og selvstændige ansvarsområder, som de varetager, så hver medarbejder på den måde sin egen selvstændige 'position' i det daglige arbejde. Formålet er at øge kvaliteten og at sikre, at ressourcerne udnyttes bedst muligt. Samtidig er det hensigten at skabe et godt læringsrum for børnene, som foregår hele dagen.

Roller og pædagogik hele dagen

Dagtilbudsleder i Middelfart Kommune Gitte Eriksen fortæller, at arbejdet med arbejdstilrettelæggelse "handler rigtig meget om at ændre på vaner og kulturer i forhold til at kigge på, hvordan får vi spredt vores personale ud i løbet af hele dagen, sådan så der foregår pædagogik hele dagen". I Gitte Eriksens institution har arbejdet med bedre arbejdsplanlægning sat fokus på, at der ofte er mange børn i institutionen om eftermiddagen. Ved at registrere hvornår børnene er til stede i institutionen, fik Gitte Eriksen og hendes medarbejdere syn for, at der ofte ikke var nok personale til stede om eftermiddagen til at kunne løfte alle arbejdsopgaver og samtidig lave pædagogiske aktiviteter af høj kvalitet.

Derfor valgte man i institutionen at "kaste hele vores mødeplan op i luften og sige; hvordan tilgodeser vi bedst muligt, og hvordan putter vi personale ind, så vi kan løse opgaverne bedst muligt om eftermiddagen også", fortæller Gitte Eriksen. Dette har sikret en styrket

'positionering' mellem medarbejderne, hvor medarbejderne har selvstændigt ansvar for forskellige opgaver.

Planlægning og struktur om personalet

Pædagogisk konsulent i Middelfart Kommune, Kéke Reinhart, forklarer, at planlægningen og 'positioneringen' fungerer på den måde, at "nogle institutioner i Middelfart Kommune har en tavle, hvor man kan se, at den ene personale skifter bleer, den anden finder mad frem, den tredje personale er sammen med lille 'Jacob', som har brug for lidt mere, og den fjerde personale gør noget andet". Hun uddyber, at aktivitetstavlen giver det samlede overblik, så "alle hele tiden er klar over, at jamen jeg behøver faktisk ikke have styr på det hele på én gang. Jeg har styr på det her, og jeg ved så, at min kollega har styr på noget andet, så det skal jeg ikke bruge energi på og bekymre mig om".

Ifølge dagtilbudsleder Gitte Eriksen handler det om at planlægge, skabe klarhed og struktur om, hvilke aktiviteter der foregår, og hvilken funktion hver enkelt medarbejder har. I Gitte Eriksens institution med 150 børn har man nedsat en arbejdsgruppe bestående af fire medarbejdere på tværs, som har stået for at planlægge, hvilke aktiviteter der skulle foregå i institutionen i december måned. Gitte Eriksen fremhæver, at det handler om at "kompleksreducere tingene" og at tiltaget "faktisk frigiver ressourcer og energi til andre ting, fordi man ikke behøver have styr på det hele". Hun uddyber, at synligheden omkring rolle- og ansvarsdeling har medført bedre udnyttelse af ressourcer og en god struktur om personalet.



Mindre stress og forøget kvalitet

Dagtilbudsleder Gitte Eriksen fortæller, at den styrkede planlægning og 'positionering' har betydet, at hendes medarbejdere er mindre stressede over de mange forskellige opgaver, som de tidligere skulle nå. Hun uddyber, at

“ der faktisk er lavet nogle aftaler om, hvem der gør hvad og hvornår. Det giver en ro på personalet, og det smitter af på deres relationer og deres arbejde med børnene ”

Den klare fordeling af roller og ansvar er samtidig et brud med eksisterende vaner om, at man udfører de samme opgaver i fællesskab. Det er en forandring medarbejderne skal tilpasse sig og acceptere, at de ikke er deltagere i alle møder, og at nogle ansvarsområder lægges ud til bestemte medarbejdere, som får et større ansvar og ejerskab til konkrete opgaver. Pædagogisk konsulent Kéke Reinhart beskriver, at der i flere institutioner er sket en reel kulturforandring: *“Ændringer kan skabe angst, og det forholder vi os selvfølgelig til, og det gør lederne også. Og det er det vi bl.a. giver sparring på, så personalet bliver klædt på til, at skabe den her gode kvalitet og højne det faglige niveau”.*

› 3 gode råd fra Middelfart Kommune:

- › Hav fokus på, at læring sker hele dagen og ikke kun om formiddagen. Det kræver tydelighed omkring roller og opgavefordeling i daginstitutionerne samt et klart defineret lærings syn.
- › Sørg for, at dagtilbudslederne inddrages i arbejdet med at forbedre arbejdstilrettelæggelsen, så der er fokus på kvalitet og læring.
- › Sikre bred inddragelse på institutionsniveau. Synliggør og italesæt formålet med forbedret planlægning og 'positionering'. God kommunikation og inddragelse sikrer, at forandringerne forankres i et bredt ejerskab.



STRATEGISK ANVENDELSE AF DATA MED FOKUS PÅ 'DEN FEDE BØRNETID' I HORSENS

Horsens Kommune har sat skub i arbejdet med at anvende data i arbejdsplanlægningen på dagtilbudsområdet. Fokus er at bruge ressourcerne bedst muligt og samtidig få mere af 'den fede børnetid'. Nøgleordene er motivation og fælles formål blandt ledere og medarbejdere.

Horsens Kommune arbejder for effektivisering med den ene hånd og for øget kvalitet med den anden. Dagsordenen er at få mest muligt af det, som kommunen kalder 'den fede børnetid'. Samtidig er der en dagsorden om at anvende ressourcerne klogest muligt. Derfor tog lederne i 2015 initiativ til en ny og forandret arbejdstidsaftale med de faglige organisationer. Dagtilbudschef Anne Bust forklarer, at arbejdstidsaftalen gav mulighed for at ændre månedsnormen til en årsnorm, hvor medarbejdernes arbejdstid kan fordeles gennemsnitligt ud over et år. Det giver mulighed for at tilrettelægge arbejdstiden efter, hvornår børnene faktisk er til stede.

Tid om børn og tid med børn

Dagtilbudschef Anne Bust fortæller, at arbejdstidsaftalen kom sammen med en ambition om at bruge data i arbejdstilrettelæggelsen på området. Det handler om at kortlægge og definere den tid, som medarbejderne bruger 'om' børnene modsat tiden, som bruges 'med' børnene. Hun forklarer, at "når vi skal kigge på højere kvalitet og effektivisering, så er vi også nødt til at kigge på, hvad laver vi egentligt?".

Institutionslederne faciliterede indledningsvis en proces for medarbejderne, hvor alle arbejdsopgaver 'om' børn blev inddelt i kategorier. Det handlede om at få klargjort "hvad er det for nogle arbejdsopgaver, hvor jeg går væk fra børn, og hvorfor gør jeg egentligt det?", fortæller Anne Bust. Det gav anledning til en vurdering af, om de konkrete opgaver var overflødige, om opgaverne kunne gøres til pædagogiske aktiviteter sammen med børnene, eller om opgaverne var nødvendige at gøre uden børn. Herudfra udviklede kommu-

nen et digitalt værktøj, hvor personalet registrerer, når de udfører andre opgaver end børnetid. Systemet har medført, at "alle ved, når man har børnetid, så har man børnetid, og så sniger man sig ikke ud for at ordne noget andet

“ Alle ved, når man har børnetid, så har man børnetid, og så sniger man sig ikke ud for at ordne noget andet. (...) når du har børnetid, så er du fuldt ud med børnene, og det giver en ro.”

fremhæver dagtilbudschef Anne Bust.

Et digitalt værktøj – arbejdsplanlægning baseret på viden
Både forvaltning og institutionsledere anvender nu data fra det nye digitale tidsregistreringsværktøj i samspil med registreringer af børnenes komme- og gåtider. Ifølge dagtilbudschef Anne Bust har forandringen synliggjort, at det pædagogiske personale ofte er få til stede om eftermiddagen, selvom der er mange børn i institutionerne. Det digitale redskab giver lederne mulighed for at se time for time, hvor mange medarbejdere, der er til stede i forhold til antallet af børn. De kan anvende den fleksible arbejdstidsmodel til at revidere medarbejdernes vagtplaner, så der er mest muligt af 'den fede børnetid', når der er mange børn til stede. Anne Bust giver et eksempel, hvor en daginstitutionsleder fortæller, at der er kaos i vuggestuen om morgenen. "Så gik lederen ind og brugte de her data. Og så kunne hun se, at det meste af hendes personale mødte ind klokken halv otte, fordi sådan plejede man at gøre. Men børne-

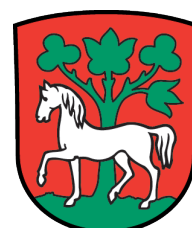


gruppen (...) de kom klokken kvart over 7. Derfor rykkede hun flere af medarbejderes arbejdstider til klokken 10 minutter over 7, og så kom der helt ro i organisationen. Men hun var nødt til at få øje på, at det var det, der var på spil".

› **3 gode råd fra Horsens Kommune:**

- › Italesæt et fælles formål som alle kan relatere til. "Det har været vigtigt for os at sige, at vi vil have mere af 'den fede tid' med børnene, for det kan både ledere og medarbejdere koble sig på" (Anne Bust, dagtilbudschef i Horsens Kommune)
- › Sørg for, at ledere italesætter og er åbne om de svære dele af forandringerne, og at medarbejderne inddrages i hele forløbet.
- › Drøft de vaner og normer på området, som medarbejderne i høj grad tager udgangspunkt i. Når normer og vaner adresseres, bliver det nemmere at håndtere skepticisme.

God effekt og læringsfællesskaber til gavn for udfordrede børn
 Horsens Kommune har allerede nu set god effekt af anvendelsen af data i arbejdsplanlægningen. Når anvendelsen af data understøtter, at der skabes mere af 'den fede børnetid', og at praktiske opgaver gøres til pædagogiske aktiviteter, kommer dette i særlig grad de udfordrede børn til gode. "Det handler om tage de gode strategiske drøftelser om, hvordan det ser ud for et specifikt udfordret barn fra klokken 12-15 med udgangspunkt i det, vi vil med inkluderende læringsmiljøer (...), hvad er det for en kultur vi har fra 12-15? Er vi bare gårdvagt? Kan vi sige, at inkluderende læringsmiljøer kun foregår fra 9-12?". Derudover handler det om at vurdere, "bruger vi de timer vi har, og de ressourcer vi har, på det vi faktisk ved, er det vigtigste? Det er jo det, som det her værktøj kan være med til at fortælle os" afslutter Anne Bust.



IMPLEMENTERING AF NY DATAKULTUR I FAABORG-MIDTFYN

Faaborg-Midtfyn Kommune har igangsat et arbejde med data-baseret ledelse på dagtilbudsområdet. En rejse hvor forvaltning og daginstitutionsledere sammen skal lære at bruge data som grundlag for kvalitetsudviklingen i dagtilbud.

I Faaborg-Midtfyn Kommune er det målsætningen, at dagtilbuddene skal fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse gennem trygge og pædagogiske læringsmiljøer, hvor legen og børneperspektivet er det grundlæggende. De fagprofessionelle skal i samarbejde med forældrene give børnene omsorg og understøtte en god og tryk opvækst. Derudover skal børnene opleve demokrati gennem medbestemmelse og medansvar, så de opnår evner til at indgå i forpligtende fællesskaber i samfundet.

Det er ikke en nem opgave, og det kræver et ledelsesmæssigt fokus på at sikre, at de nødvendige medarbejderressourcer er til stede i daginstitutionen. Samtidig kræver det, at der sker en opfølgning i forhold til fastsatte mål. "De politiske ambitioner kan dog ikke sættes på en Djøfiseret styringsformel med fuldt dækkende indikatorer. Komplexiteten i opgaven nødvendiggør en professionsbaseret tilgang i anvendelsen af data", siger Michael Gravesen, koncernchef for Opvækst og Læring i Faaborg-Midtfyn Kommune.

“ Der er et stort behov for, at vi får drøftet brugen af relevante data ind i dagtilbud, fordi kvalificeret brug af data kan frigøre ressourcer og vise, om vi er på rette vej i forhold til børns udvikling”

Læringsdialog og ledelsesmæssige krav til dagtilbuddene

Faaborg-Midtfyn Kommune er begyndt at gennemføre årlige kvalitetssamtaler mellem forvaltningschefen og den enkelte dag-

› 3 gode råd fra Faaborg-Midtfyn Kommune:

- › Vær tydelig omkring det ledelsesmæssige værdigrundlag i forhold til brug af data, og gør det klart for alle ledere, hvilke faglige effekter dataanvendelsen skal bidrage med.
- › Prioriter et fælles læringsforløb for ledere og forvaltning, med fokus på de didaktiske og pædagogiske aspekter i dataarbejdet, samt på hvordan data kan bruges i opfølgning og udvikling.
- › "Data kan aldrig stå alene, men bør følges op af en kvalificeret dialog mellem chef og leder. Igennem dialogen med data kan vi sammen blive klogere på udviklingen af det enkelte barn og institutionen" (Michael Gravesen, koncernchef i Faaborg-Midtfyn Kommune).



tilbudsleder med udgangspunkt i de lokalpolitiske målsætninger og tilgængelige data på dagtilbudsområdet. I den forbindelse har kommunen igangsat et læringsforløb for lederne, hvor de drøfter brugen af data på området.

”Professionsmedarbejderne her i Faaborg-Midtfyn Kommune er stolte af deres faglighed og ambitiøse i forhold til børnenes udvikling”, fortæller Michael Gravesen og fortsætter: ”Derfor har vi også et rigtig godt grundlag for et systematisk ledelsesmæssigt arbejde med data som grundlag for planlægningen, når vi gør data, som appellerer til opgaveløsningen, relevante i den pædagogiske kontekst”.

I læringsforløbet prioriterer, kvalificerer og udvælger de data, som skal indgå som faglige og didaktiske redskaber i hverdagen - og samtidig tjener som politisk meningsfyldte opfølgingsparametre. På den baggrund har Faaborg-Midtfyn Kommune på tværs af forvaltning, dagtilbudsledere og teamledere iværksat et udviklingsforløb i samarbejde med KL’s konsulentvirksomhed om kvalificering af fælles dataanvendelse på dagtilbudsområdet. ”Jeg har en klar forventning om, at vores fokus på data som ledelsesunderstøttelse vil løfte niveauet for de fremtidige kvalitetssamtaler”, siger Michael Gravesen.

Relevante og motiverende data

Fremtidens datakultur på dagtilbudsområdet forudsætter kvalificering af dataproduktionen baseret på faglig indsigt. ”Det er afgørende, at den pædagogfaglige profession deltager i opstarten af en datakultur samt aktivt anvender data i hverdagens komplekse opgave. *Det kræver både en ledelsesmæssig insisteren – samt indsigt i og respekt for fagligheden blandt det pædagogiske personale*”, fortæller Michael Gravesen. ”Vi er startet på en rejse, som handler om meningsfuld brug af data – det er både data i form af arbejdsplanlægning og en drøftelse af, hvordan data kan understøtte læringsprogression hos børnene. Det bliver en rejse, som vi tager sammen, forvaltning og daginstitutioner, da kompetencen og motivationen for databehandling skal ligge begge steder”, afslutter han.



Ved I nok om, hvordan personalet i daginstitutionerne bruger deres tid?

Dagtilbud af høj kvalitet gør en positiv forskel for alle børn – på den korte bane såvel som i et livslangt perspektiv. Høj kvalitet hænger bl.a. sammen med den måde, dagen tilrettelægges på i den enkelte institution.

Det pædagogiske personale og deres mulighed for at varetage deres kerneopgave, nemlig at være sammen med børnene og dermed skabe kvalitet i børnenes aktiviteter, er af stor betydning.

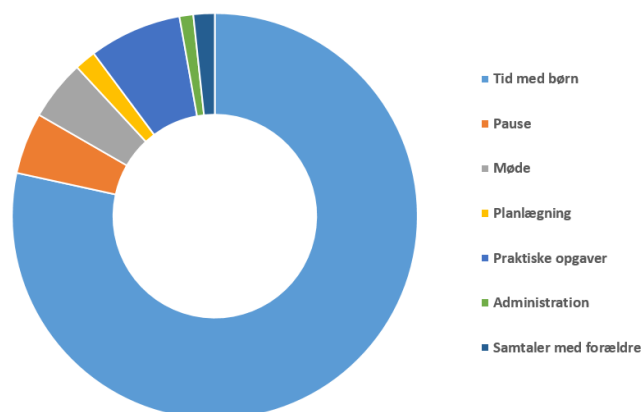
KL har gennemført en række analyser af ressourceanvendelse i dagtilbud i flere kommuner. Analyserne i de kommuner, som har deltaget, viser, at andelen af timer, der bruges sammen med børn, er relativt høj. Men hvordan ser det ud i jeres kommune?

Hvor meget tid bruges sammen med børn?

Den største og vigtigste ressource i daginstitutionerne er det pædagogiske personale. Derfor er tilrettelæggelsen af deres arbejdstid en af de vigtigste faktorer i forhold til at lykkes med at skabe et dagtilbud af høj kvalitet.

Nedenstående figur viser et eksempel på, hvor stor en andel af det pædagogiske personales disponible arbejdstid, der anvendes til forskellige formål.

Det pædagogiske personales tidsforbrug på forskellige aktiviteter



Få styr på ressourcerne

Ét er at få et overblik over, hvordan jeres daginstitutioner planlægger og bruger medarbejderressourcerne. Noget andet - og i ligeså høj grad vigtigt - er at bruge tallene til en drøftelse om det optimale ressourcebrug. Analysen kan være med til at skabe et udgangspunkt for en drøftelse af, hvordan man bedst bruger kompetencer og ressourcer rigtigt, så det faste pædagogiske personale er mest muligt sammen med børnene, da det er dem, der har fagligheden og ikke mindst kendskabet til at være klædt på til forældresamtaler, planlægning mm.

KLK kan hjælpe med en analyse af ressourceanvendelsen i jeres daginstitutioner. Analysen kan være med til at give et bedre styringsgrundlag og dermed højne kvaliteten i de enkelte dagtilbud.

I får bl.a.:

- Konkret viden om, hvordan personalet i daginstitutionerne anvender deres arbejdstid.
- Et grundlag for den fremadrettede udvikling af jeres dagtilbud på baggrund af konkret viden om aktuel praksis.
- Konkrete forslag og anbefalinger til, hvordan planlægning og tilrettelæggelse af fx arbejdstid kan bidrage til at højne kvaliteten i hele kommunens dagtilbudsområde og i den enkelte institution.

Kontakt chefkonsulent Claus Herbert (clhe@kl.dk, tlf. 5150 2519), hvis du vil høre mere om, hvordan KLK kan hjælpe jer til bedre ressourceplanlægning på dagtilbudsområdet.

Hvad kræver en analyse af jeres dagtilbud?

At få gennemført en analyse af ressourcerne i jeres dagtilbud sker i samarbejde med jer som kommune og de deltagende institutioner.

Nedenstående procesbeskrivelse er et eksempel på, hvordan et analyseforløb på daginstitutionssområdet i en kommune kan se ud.

De fem faser som normalt sammensættes er følgende:

- Registrering af aktiviteter
- Analyse af børnefremmøde
- Validering og kvalificering af data
- Afrapportering
- Benchlearningforløb

Registrering af aktiviteter

I forhold til indsamling af data til brug i benchmarkinganalysen gennemfører hver medarbejder og leder på institutionerne en registrering af aktiviteter i løbet af en periode på 14 dage.

Hver medarbejder modtager et registreringskema, hvori der sættes kryds for den aktivitetskategori, som har fyldt mest i det pågældende kvarter. For at sikre sammenlignelige data på tværs af kommunen og landstal benyttes samme aktivitetskategorier.

Registreringerne samles ind for hver institution hvorefter KLK bearbejder efterfølgende data.

Analyse af børnefremmøde

Derudover laves en analyse af børnefremmødet i samme periode for de matrikler, som har indgået i registreringen af aktiviteter for medarbejderne og lederne.

Der vil løbende være mulighed for sparring via telefonisk og skriftlig hotline i registreringsperioden. Den

efterfølgende dataopsamling og indtastning foretages af KLK.

KLK har positiv erfaring med, at denne registrering foregår manuelt for medarbejderne, hvilket dog efterfølgende kræver, at KLK forestår elektronisk indtastning af data.

Validering og kvalificering

Efter gennemførelsen af dataindsamlingen gennemfører KLK validering af data med den enkelte institution for at sikre, at der er genkendelighed i data, og at data er valide.

Afrapportering

KLK afrapporterer den samlede benchmarkinganalyse til kommunen. Afrapporteringen kan ske enten mundtligt eller i form af et planchesæt med de væsentligste resultater jf. resultaterne.

Benchlearningforløb

I samarbejde med lederne for børnehusene, dagplejen og relevante forvaltningsmedarbejdere gennemgås benchmarkinganalysen med henblik på at drøfte læringspotentialer i den fremadrettet planlægning af personaleresourcer på institutionerne.

Formålet med benchlearningforløbet er således primært at omdanne data til viden, der kan transformere praksis på den enkelte institution.

Kontakt chefkonsulent Claus Herbert (clhe@kl.dk, tlf. 5150 2519), hvis du vil høre mere om, hvordan KLK kan hjælpe jer til bedre ressourceplanlægning på dagtilbudsområdet.



Datakultur og arbejdstilrettelæggelse på daginstitutionsområdet

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830308