

Rammer for tilsyn i dagtilbud

Postadresse:

Favrskov Kommune
Børn og Skole Sekretariatet
Skovvej 20
8382 Hinnerup

Tlf. 8964 1010

favrskov@favrskov.dk
www.favrskov.dk

14. januar 2013

Sagsbehandler:

Eline Vermedal Høgh
Tlf. 8964 3122
elvh@favrskov.dk

Personlig henvendelse:

Favrskov Kommune
Børn og Skole Sekretariatet
Danstrupvej 4
Hvorslev

Sagsnr.
710-2013-1284

Dokument nr.
710-2013-10358

Cpr./CVR-nr./Ejd.nr.

Indhold

1. Indledning	3
2. De gældende rammer for tilsyn	3
3. Tilsynets sammenhæng med øvrige tiltag på dagtilbudsområdet	4
4. Forslag til ændrede rammer for tilsyn	4
4.1 Pædagogisk tilsyn	4
4.2 Organisatorisk tilsyn	7
5. Kvalitet på dagtilbudsområdet	8
Bilag 1 – Tiltag på dagtilbudsområdet der understøtter den faglige og organisatoriske kvalitet	11

1. Indledning

1. januar 2012 trådte den nye ledelses- og organisationsstruktur på dagtilbudsområdet i kraft. Den nye struktur giver anledning til at nytænke rammerne for tilsyn i de kommunale, selvejende og private daginstitutioner og i den kommunale dagpleje.

I Favrskov Kommune er der et varieret udbud af dagtilbud, som hver har deres særkende og særlige tilgang til den pædagogiske opgave, som dagtilbuddene skal løfte. Denne forskellighed betragtes som en kvalitet, og det pædagogiske tilsyn skal derfor medvirke til, at sikre en fælles standard for kvaliteten på dagtilbudsområdet med respekt for enhedernes forskellighed.

I dette notat beskrives først, hvilke gældende rammer der er for tilsynet nu, dernæst beskrives de to tilsynsformer, som tilsammen udgør forslaget om ændrede rammer for tilsyn i dagtilbud – pædagogisk tilsyn og organisatorisk tilsyn, og til sidst beskrives tilsynets sammenhæng med kvalitetsrapporten og brugertilfredshedsundersøgelsen i forhold til den samlede kvalitet på dagtilbudsområdet.

2. De gældende rammer for tilsyn

Ifølge Dagtilbudslovens § 5 har kommunalbestyrelsen pligt til at føre tilsyn med indholdet i de enkelte dagtilbud, og den måde opgaverne ved dagtilbuddene udføres på, herunder at de mål og rammer, som står beskrevet i Dagtilbudsloven, efterleves. I Favrskov Kommune har Byrådet delegeret udførelsen af tilsynet til Børn og Skole, der afrapporterer tilsynet til Byrådet.

Børne- og Skoleudvalget godkendte 9. juni 2008 de gældende rammer for tilsyn. I overensstemmelse med disse rammer er der indtil nu foretaget tilsyn en gang årligt i alle i institutionsenheder. Tilsynet har været planlagt og aftalt på forhånd, men der er også ført uanmeldte tilsyn. Efter hvert tilsynsbesøg udarbejdes en tilsynsrapport for det enkelte dagtilbud, og rapporten indgår i en samlet afrapportering til Børne- og Skoleudvalget. Seneste tilsynsrapport blev forelagt Børne- og Skoleudvalget 8. marts 2012.

I forbindelse med vedtagelsen af den nye ledelses- og organisationsstruktur blev det aftalt i SMU, at der skulle være trivselstilsyn i de nye institutionsområder som en 'temperaturmåling' på trivslen i enhederne. I 2012 erstatter disse trivselstilsyn det pædagogiske tilsyn, og trivselstilsynene har på den vis fungeret som en overgangsordning i forhold til tilsynet i den nye struktur.

Trivselstilsynene blev varetaget af Børn og Skole og udover dagtilbudschefen deltog ledelsesteamet, medarbejderrepræsentanter og pædagogerne fællestillidsrepræsentant. Der var en gennemgående dagsorden for trivselstilsynene, der skulle sikre, at der både blev drøftet rammer, mål og udvikling. Herudover var en del af formålet med trivselstilsynet at få en status på udviklingen i forhold til enhedernes særkende. På baggrund af trivselstilsynene i 2012 vil der ultimo 2012 blive en afrapportering til Børne- og Skoleudvalget med beskrivelse af, hvilke fokusområder der skal være fremadrettet i forhold til at støtte implementeringen og udviklingen af den nye ledelses- og organisationsstruktur.

3. Tilsynets sammenhæng med øvrige tiltag på dagtilbudsområdet

Med de ændrede rammer for tilsyn på dagtilbudsområdet skal det først og fremmest sikres, at tilsynet medvirker til, at der i en tæt og kvalificeret dialog tages hånd om opgaveløsning og udvikling i de kommunale, selvejende og private dagtilbud. Det pædagogiske tilsyn skal ikke udelukkende betragtes som kontrol, men også som udgangspunkt for udvikling og som en opsamling på den løbende dialog dagtilbudschefen og Børn og Skole har med institutionsledere og forældrebestyrelser.

Tilsynet skal tage udgangspunkt i det faglige og pædagogiske indhold, men der skal desuden være fokus på institutionen og området som helhed – eksempelvis i relation til forældresamarbejde, personalepolitik, økonomi, fysiske rammer, mv.

Det pædagogiske tilsyn og det organisatoriske tilsyn er en del af det samlede tilsyn på dagtilbudsområdet som også omfatter økonomisk tilsyn, tilsyn med bygninger, brand-sikkerhed og legepladser.

Udover de formelle tilsynsformer sker der en løbende opfølgning på den faglige og organisatoriske kvalitet. Dette sker eksempelvis i forbindelse med ledermøder, dialogmøder, LUS-samtaler, lederevalueringer, brugertilfredshedsundersøgelser, kvalitetsrapporter samt diverse udviklingsprojekter. For en oversigt over hvilke tiltag, der udover det pædagogiske og organisatoriske tilsyn løbende understøtter den faglige og organisatoriske kvalitet på dagtilbudsområdet, se bilag 1 (side 11).

4. Forslag til ændrede rammer for tilsyn

Børn og Skole fremlægger i det følgende forslag til det fremtidige tilsyn.

4.1 Pædagogisk tilsyn

Det pædagogiske tilsyn skal sikre, at kommunens tilbud praktiseres i overensstemmelse med lovgivningen på dagtilbudsområdet, og at den ydelse, dagtilbuddet leverer til forældre og børn, er i overensstemmelse med det kommunale serviceniveau.

Tilsynet er altså på den ene side en kontrol af enhedernes overholdelse af Dagtilbudsloven, vedtagne politiske mål, de rammer som Børn og Skole sætter for dagtilbudsområdet samt beredskabsplaner gældende for området. På den anden side skal tilsynet også være et dynamisk udviklingsværktøj, som kan tilpasses aktuelle indsats- og fokusområder, som er eller skal være fælles for hele dagtilbudsområdet – som eksempel herpå kan nævnes LP-modellen¹, den anerkendende tilgang - ICDP² og sprogarbejdet.

Et pædagogisk tilsyn kan være anmeldt såvel som uanmeldt.

¹ Læringsmiljø og Pædagogisk analyse (LP) er en analysemodel til at opnå forståelse for de faktorer, som udløser, påvirker og opretholder adfærds-, trivsels- og læringsproblemer i dagtilbud og skole.

² ICDP er et samspilsorienteret program, hvor hensigten er at optimere udsatte børns udviklingsbetingelser i dagtilbud og skole.

4.1.1 Anmeldt pædagogisk tilsyn

Forud for et anmeldt pædagogisk tilsyn udsendes der til alle daglige ledere et spørgeskema, der omhandler de forhold, der ønskes viden om ved tilsynet. Data fra spørgeskemaet giver sammen med data fra andre dokumentationsredskaber som sprogvurderinger, læreplaner, børnemiljøvurderinger, SMTTE-modellen³ og beredskabsplaner samt ikke mindst dialogen ved tilsynet en god mulighed for en systematisk indsamling af viden om den konkrete udvikling på dagtilbudsområdet.

Der afholdes anmeldt tilsyn i hvert institutionsområde, og tilsynet udføres hvert andet år - første gang i 2013 - og afvikles som et dialogbaseret tilsyn af Børn og Skole. Tilsynet er berammet til at vare tre timer. Ved tilsynet vil der blive taget udgangspunkt i besvarelsen af det udsendte spørgeskema og institutionens dokumentationsmateriale, hvor der på baggrund heraf vil være udvalgte forhold der danner grundlag for dialogen. Gennem dialogen skal der redegøres for, hvorledes der arbejdes med de forskellige opgaver og mål i enhederne i området, så det på den vis sikres at dagtilbuddet lever op til lovgivningen og det politisk fastsatte serviceniveau. Hertil kommer, at der kan ske opfølgning på økonomiske prioriteringer i forhold til pædagogisk særkende. Endeligt vil der ved tilsynet være en opfølgning på særligt udvalgte fokusområder, som på forhånd er fastlagt af Børn og Skole. Er der forhold som påkræver det, vil der ved tilsynet blive givet et påbud, som Børn og Skole efterfølgende vil følge op på.

Ved det anmeldte pædagogiske tilsyn deltager udover Børn og Skole også områdelederen, de daglige ledere og maksimalt en medarbejderrepræsentant fra hver enhed i området. Forud for tilsynet skal det drøftes i LMU, hvor mange medarbejderrepræsentanter, der skal deltage ved tilsynet. Det skal sikres, at alle enheder i området er repræsenteret ved tilsynet enten ved en leder eller en medarbejderrepræsentant. Herudover inviteres en forældrerepræsentant fra forældrebestyrelsen til at deltage. Ved tilsynet i Dagplejen deltager dagplejelederen, områdelederen og en repræsentant fra dagplejepædagogerne. Herudover inviteres en forældrerepræsentant fra forældrebestyrelsen til at deltage. Ved tilsynet i private eller selvejende institutioner deltager institutionslederen, en medarbejderrepræsentant, og en forældrerepræsentant fra forældrebestyrelsen. Af hensyn til at få flest perspektiver afdækket bedst muligt i det pædagogiske tilsyn bør det tilstræbes, at der i videst muligt omfang deltager en forældrerepræsentant fra bestyrelsen.

Af rapportering - på baggrund af det anmeldte tilsyn udarbejdes en samlet tilsynsrapport for institutionsområdet, hvor udgangspunktet er en beskrivelse af, hvorledes enhederne i det pågældende område lever op til de formelle krav, eksempelvis omkring sikkerhed eller om den lovpligtige forældreinddragelse. Hertil kommer en opfølgning på, hvordan der arbejdes med de mål, der er sat for børnenes udvikling i de pædagogiske læreplaner, dvs. en opfølgning på de data, der ligger til grund for kvalitetsrapporten på dagtilbudsområdet. Endelig vil der være en beskrivelse af, hvordan enhederne i

³ SMTTE-modellen er et pædagogisk værktøj og en refleksionsmodel, der hjælper pædagogen i forhold til kvalitetssikring af det pædagogiske arbejde.

området arbejder med vedtagne pædagogiske indsatsområder og metoder – eksempelvis sprog eller LP-modellen. Af tilsynsrapporten vil der fremgå anbefalinger til det videre arbejde samt eventuelle påbud i tilfælde af, at der har været forhold, hvor en eller flere af enhederne i området ikke lever op til de fastsatte rammer for området. Ved afslutningen af tilsynsåret udarbejdes en samlet tilsynsrapport for hele dagtilbudsområdet, som skal behandles i Børne- og skoleudvalget.

Nedenfor fremgår en skematisk oversigt over det anmeldte tilsyn.

Tiltag	Tovholder
Udsendelse af spørgeskema	Børn og Skole
Besvarelse af spørgeskema	De daglige ledere
Opsamling på spørgeskema og andet relevant dokumentationsmateriale som kan være med til at tegne et billede af institutionen. Det forudsættes, at alt materiale er tilgængeligt via institutionens hjemmeside/intranet, f.eks.: <ul style="list-style-type: none"> • Den pædagogiske læreplan • Velkomstpjece • Lokale politikker • Beredskabsplaner • Indsatsområder 	Børn og Skole
Tilsyn. Tilsynet er dialogbaseret. Nedenfor oplyses eksempler på, hvilke temaer der kan drøftes ved tilsynet: <ul style="list-style-type: none"> • Er der overensstemmelse mellem mål, læringsmiljø og den pædagogiske praksis? • Er der vekselvirkning mellem tilrettelagte og spontane aktiviteter? • Hvordan fungerer samarbejdet med forældrebestyrelsen? • Hvordan arbejdes der med vedtagne pædagogiske metoder som ICDP og LP-modellen? 	Børn og Skole
Udarbejdelse af tilsynsrapport for området	Børn og Skole

4.1.2 Uanmeldt pædagogisk tilsyn

Som en del af det samlede tilsyn, og som led i opfølgning på det anmeldte pædagogiske tilsyn skal der systematisk gennemføres uanmeldte pædagogiske tilsyn i udvalgte enheder. Det uanmeldte tilsyn føres uafhængigt af det anmeldte tilsyn og det organisatoriske tilsyn, og foregår således løbende hen over året hvert år. Det uanmeldte tilsyn udføres af Børn og Skole og skal medvirke til at understøtte det virkelhedsbillede, der beskrives ved det anmeldte tilsyn.

Når det er besluttet, at der føres uanmeldt tilsyn i udvalgte enheder og ikke i samtlige enheder, skal det ses i sammenhæng med, at områdelederne har det overordnede ansvar for enhederne i området og i kraft heraf også en løbende tilsynspligt. Derved vil områdelederne også blive aktører i tilsynet, hvor de vil stå som garant for den pædagogiske kvalitet i de enkelte institutionsområder.

Det uanmeldte tilsyn giver mulighed for at tage udgangspunkt i den konkrete pædagogiske hverdag, hvor de iagttagelser og observationer, der gøres, kan supplere de observationer, områdelederen løbende gør sig. Derved åbner det uanmeldte tilsyn for muligheden for sparring omkring de observationer, områdelederen har gjort sig.

Ved det uanmeldte tilsyn får Børn og Skole mulighed for, at observere den pædagogiske praksis i institutionen. Observationerne skal give et levende billede af, hvordan der i praksis arbejdes med de besluttede politiske mål og udvalgte indsatsområder. Derved får Børn og Skole et virkelighedsnært udgangspunkt for dialogen omkring den pædagogiske praksis.

Der udarbejdes ikke en særskilt afrapportering fra det uanmeldte tilsyn, men afrapporteringen fra det uanmeldte tilsyn vil indgå i området's tilsynsrapport, som fremsendes til institutionen. Der vil efterfølgende være mulighed for en drøftelse af afrapporteringen, hvis denne giver anledning hertil. Opsamling fra de uanmeldte tilsyn vil sammen med det anmeldte tilsyn indgå i den samlede afrapportering til Børne- og Skoleudvalget.

Udover det pædagogiske tilsyn foreslås det, at der i de nye rammer for tilsynet indføres et organisatorisk tilsyn, som beskrives nærmere i det følgende.

4.2 Organisatorisk tilsyn

Med den nye ledelses- og organisationsstruktur sigtes der dels mod en styrkelse af den strategiske ledelse, som i forbindelse med beslutningsgrundlaget for den nye ledelses- og organisationsstruktur blev beskrevet som det 'at have det lange lys på' og opmærksomhed på de udfordringer, der ligger forude, evner og mulighed for at tænke foran, handle foregribende og være bevidst om, hvordan den politiske styrede organisation virker. Samtidig sigtes der også mod at styrke den daglige pædagogiske og personalemæssige ledelse i dagdagtilbuddene.

Det foreslås derfor, at der udover det pædagogiske tilsyn føres organisatorisk tilsyn, hvor der sker opfølgning på, hvordan ledelsesteamet handler og agerer. Formålet med det organisatoriske tilsyn er at understøtte og udvikle arbejdet med den strategiske, pædagogiske og personalemæssige ledelse.

Som udgangspunkt for tilsynet skal områdelederen fremlægge en handleplan, der er udarbejdet i ledelsesteamet på baggrund af konklusionerne i området's tilsynsrapport fra det pædagogiske tilsyn. Handleplanen vil være omdrejningspunkt for en drøftelse af, hvordan ledelsesteamet agerer og fungerer bl.a. i forhold til følgende områder: økonomi, pædagogik, personaleforhold og bestyrelsessamarbejdet.

Der afholdes organisatorisk tilsyn i hvert institutionsområde. Det organisatoriske tilsyn følger det pædagogiske tilsyn, og afholdes ligeledes hvert andet år. Det er dagtilbudschefen, der fører det organisatoriske tilsyn, hvor områdelederen og de daglige ledere deltager. I Dagplejen deltager dagplejelederen og områdelederen. Det organisatoriske tilsyn er berammet til at vare to timer. Der føres ikke organisatorisk tilsyn i private og selvejende institutioner.

Organisatorisk tilsyn skal være et forum, hvor der er fokus på det enkelte ledelsesteam og dets rolle for områdets strategiske udvikling - både organisatorisk og pædagogisk. Det organisatoriske tilsyn bliver derved en værdifuld kilde til viden om udviklingen i de enkelte områder – en viden som kan bringes i spil i forhold til den overordnede udvikling på tværs af dagtilbudsområdet.

Nedenstående figur illustrerer sammenhængen mellem tilsynsformerne i forslaget om ændrede rammer for tilsyn.

Figur 1. Illustration af tilsynskonceptet i den nye ledelses- og organisationsstruktur på dagtilbudsområdet



5. Kvalitet på dagtilbudsområdet

I dette afsnit beskrives det, hvorledes tilsynet indgår i sammenhæng med kvalitetsrapporten og brugertilfredshedsundersøgelsen i forhold til at dokumentere kvaliteten samt opfyldelsen af mål og rammer på dagtilbudsområdet. I den sammenhæng kan desuden henvises til bilag 1 (side 11), der viser en oversigt over, hvilke tiltag der udover det pædagogiske og organisatoriske tilsyn løbende understøtter den faglige og organisatoriske kvalitet på dagtilbudsområdet.

I en offentlig kontekst forstås kvalitet ofte som det at skabe størst mulig værdi for institutionens interessenter inden for de givne politiske, økonomiske og lovgivningsmæssige forudsætninger. Kvalitet forstås typisk ud fra tre dimensioner: faglig kvalitet, brugeroplevet kvalitet og organisatorisk kvalitet.

Med den *faglige kvalitet* er fokus rettet mod den ydelse, en offentlig institution tilbyder borgerne, vurderet ud fra faglige kriterier samt lovgivningsmæssige standarder og krav til ydelsen.

I den *brugeroplevede kvalitet* er der fokus på brugernes oplevelser af en bestemt offentlig service, fx målt via brugertilfredshedsundersøgelser.

Den *organisatoriske kvalitet* vedrører de rammer, der ligger til grund for skabelsen af faglig og brugeroplevet kvalitet. Den organisatoriske kvalitet kan eksempelvis omfatte

kvalitet i lederskab, effektive arbejdsprocesser, medarbejder- og kompetenceudvikling, strategisk planlægning, organisationsformer og ressourcestyring⁴.

Med forslaget om ændrede rammer for tilsyn lægges der, som tidligere nævnt, op til, at der skal føres tilsyn hvert andet år, hvilket også er praksis i de fleste andre kommuner. Der lægges op til, at tilsynskonceptet gennemføres i 2013 og 2014, hvorefter det skal evalueres med henblik på eventuelle administrative tilpasninger. Ved at gennemføre tilsyn hvert andet år vil tilsynet have sammenfald med kvalitetsrapporten og brugertilfredshedsundersøgelsen, som ligeledes gennemføres hver andet år. Afrapporteringen fra de tre undersøgelser vil med hver deres perspektiv tilsammen give et billede af kvaliteten på dagtilbudsområdet ud fra de tre kvalitetsdimensioner: faglig kvalitet, brugeroplevet kvalitet og organisatorisk kvalitet.

Tilsynet – faglig og organisatorisk kvalitet

Ved det pædagogiske tilsyn afklares det, om rammerne for det pædagogiske arbejde lever op til lovgivningen på området samt at vedtagne mål og rammer overholdes.

Gennem tilsynets udviklingsdimension følges der op på den måde, der konkret arbejdes med opgaverne indenfor rammerne.

Ved det organisatoriske tilsyn samles der op på ledelsesrelationerne, den pædagogiske ledelse, relation og samspil med forældrebestyrelserne og forvaltningen, økonomiske prioriteringer, kompetenceudvikling mv.

Kvalitetsrapport – organisatorisk og faglig kvalitet

I Økonomaftalen for 2010 blev Regeringen og KL enige om, at dokumentere oplysninger om den faglige kvalitet i dagtilbud. Det betyder, at der fra 2012 og fremover hver andet år skal offentliggøres faglige kvalitetsoplysninger på dagtilbudsområdet. Kvalitetsrapporten er opstået af behovet for at anvende fælles redskaber med henblik på at skabe ensartet dokumentation af kvaliteten i velfærdsydelserne i den kommunale sektor. Rapporten kan altså bruges i et tæt og forpligtende samarbejde om kvalitetsudvikling og effektiv opgaveløsning på dagtilbudsområdet på tværs af kommunegrænserne. Kvalitetsrapporten indeholder dels oplysninger omkring organiseringen og ressourcefordelingen til området og dels om den faglige kvalitet.

Brugertilfredshedsundersøgelse – brugeroplevet kvalitet

I forlængelse af Regeringen og KL's anbefalinger om hvert andet år at offentliggøre sammenlignelige oplysninger om den brugeroplevede kvalitet blandt forældre i dagtilbud, gennemførte Favrskov Kommune i 2010 for første gang en brugertilfredshedsundersøgelse blandt forældre med børn i dagpleje, vuggestue eller børnehave. Brugertilfredshedsundersøgelsen skal gennemføres hvert andet år, og resultatet af undersøgelsen sammenfattes i en rapport, som forelægges politikere og forældrebestyrelser.

I nedenstående tabel 1 ses en oversigt over, hvornår der hhv. gennemføres tilsyn, udarbejdes kvalitetsrapport og brugertilfredshedsundersøgelse.

⁴ *Akkreditering, kvalitetsmodeller og anderkendelse*, Regeringen og KL, Maj 2012: Pjecen opsummerer og afrapporterer på arbejdet i det tværoffentlige udvalg, der har kortlagt og analyseret viden og erfaringer med akkrediterings- og kvalitetsmodeller internationalt og i Danmark.

Tabel. 1 Oversigt over frekvensen af tilsyn, kvalitetsrapport og brugertilfredshedsundersøgelse på dagtilbudsområdet

Kvalitet i dagtilbud	2013	2014	2015	2016
Gennemførelse af pædagogisk tilsyn	X		X	
Gennemførelse af organisatorisk tilsyn	X		X	
Gennemførelse af systematisk uanmeldt tilsyn	X	X	X	X
Tilsynsrapport		X		X
Indsamling af data til kvalitetsrapport	X		X	
Kvalitetsrapport baseret på oplysninger fra forrige år		X		X
Indsamling af data til brugertilfredshedsundersøgelse		X		X
Brugertilfredshedsundersøgelse	X		X	

Bilag 1 – Tiltag på dagtilbudsområdet der understøtter den faglige og organisatoriske kvalitet

Nedenstående skema viser en oversigt over hvilke tiltag, der løbende understøtter den faglige og organisatoriske kvalitet på dagtilbudsområdet. Ud fra hvert tiltag er det angivet om tiltaget støtter den faglige kvalitet, den organisatoriske kvalitet eller begge. Herudover er formålet med tiltaget kort beskrevet.

Tiltag	Faglig kvalitet	Organisatorisk kvalitet	Formål
Pædagogisk tilsyn	X	X	Det pædagogiske tilsyn skal udover at sikre overholdelse af lovgivning og vedtagne rammer medvirke til at skabe refleksion over og tilpasninger i forhold til den pædagogiske praksis.
Ledelsestilsyn	X	X	Dialogforum der skal understøtte den organisatoriske og faglige udvikling i institutionsområderne.
Brugertilfredshedsundersøgelse	X	X	Udarbejdes hver andet år. Brugertilfredshedsundersøgelsen giver en vurdering af forældrenes tilfredshed med deres dagtilbud og danner dermed grundlag for eventuelle justeringer og nye tiltag på området.
Kvalitetsrapport	X	X	Udarbejdes hvert andet år. Kvalitetsrapporten dokumenterer den organisatoriske og faglige kvalitet på dagtilbudsområdet, og danner grundlag for eventuelle justeringer og nye tiltag på området.
Dialogmøder	X		På dialogmøderne drøfter politikere og forældrebestyrelser aktuelle emner, der vedrører dagtilbudsområdet. Ved møderne er der en vekselvirkning mellem oplæg og dialog.
Pædagogiske indsatsområder	X		Udmeldes politisk eller administrativt til dagtilbuddene. Indsatsområdet skal sikre, at der arbejdes specifikt og målrettet med et bestemt tema - eksempelvis sprog eller inklusion.
Ledermøder	X	X	Ledermødernes primære sigte er at sikre, at relevant information tilgår lederne. Ligeledes drøftes det organisatoriske og pædagogiske indhold med udvikling for øje.

LUS-samtaler	X	X	Individuelle samtaler hvor bl.a. det organisatoriske og praksisnære drøftes, herunder lederens rolle i understøttelse af dette.
Lederevaluering	X	X	Lederevalueringen er et redskab for lederne selv og for Favrskov Kommune i bestræbelserne på løbende at udnytte kompetencerne bedst muligt og skabe forbedringer.
Kompetenceudvikling	X	X	Skal sikre at medarbejdere er klædt på til at løse de pædagogiske og organisatoriske opgaver.
Individuelle møder	X	X	Individuelle møder med lederne ved ex. opsamling på pædagogiske indsatsområder, sygefraværssamtaler og pædagogisk opfølgning.