



Notat

Til Børne- og Ungdomsudvalget: Orientering om erfaringsopsamling omkring tiltag i dagtilbud under nedlukning ifm. COVID-19

Børne- og Ungdomsudvalget drøftede den 16. december 2020 tiltag i dagtilbud under nedlukning i dagtilbud ifm. COVID-19.

Forvaltningen orienterede i den forbindelse om, at Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) for Børne- og Undervisningsministeriet i løbet af foråret ville udgive en opsamling af erfaringer fra genåbningen af dagtilbud i foråret 2020.

Rapporten vedlægges her som bilag 1 til BUU's orientering.

EVA peger på fem hovedpointer fra rapporten:

- Erfaringsopsamlingen viser, at inddelingen i små børnegrupper skabte et roligere miljø. På den positive side har de små grupper skabt en tydelig struktur i hverdagen og tætte relationer mellem børn og voksne, men inddelingen også har medført konflikter, hvis børnene gerne ville lege et andet sted eller være sammen med andre børn eller pædagogisk personale.
- Et andet gennemgående tema, som dagtilbuddene har gjort sig nye erfaringer med, er udeliv. Corona medførte nye faste rutiner udendørs, og det betød, at dagtilbud gjorde sig erfaringer med nye aktiviteter, som før blev oplevet som besværlige udenfor. Fx blev det en fast rutine at spise madpakker udenfor eller at det at danse og tegne også kunne foregå på legepladsen. Til gengæld viser erfaringerne også, at nogle børn viste behov for mere afgrænsede miljø og for at komme indenfor.
- Den ændrede praksis for aflevering og afhentning er både blevet oplevet positivt og negativt. Kortere aflevering og afhentning vurderes at have været godt for mange børn, men samtidig trives nogle børn ikke i det. De klare rammer er blevet oplevet som nemme og trygge for forældrene, men samtidig har den uformelle snak og udveksling af information i hverdagen manglet.
- Det pædagogiske personale har overordnet været tilfredse med dagtilbudsledernes håndtering af perioden efter genåbningen. Erfaringer viser også, at samarbejdet internt i dagtilbuddene har været udfordret. Det forklares med mindre samarbejde og

7. april 2021

Sagsnummer
2021-0097943

Dokumentnummer
2021-0097943-1

Sagsbehandler
Line Jørsum Mortensen

Center for Politik og HR
Fagligt Indhold og Kvalitet
Gyldenløvesgade 15
1600 København V

EAN-nummer
5798009371201

www.kk.dk

kollegial sparring i hverdagen på grund af inddelingen og aflysning af stue- og personalemøder.

- Næsten halvdelen af dagtilbudscheferne i undersøgelsen vurderer, at nedlukningen og genåbningen både har haft positiv og negativ betydning for børnegruppens trivsel, udvikling og læring, mens lidt over halvdelen mener, at det har været positivt eller overvejende positivt. Også når det gælder børn i udsatte positioner, vurderer næsten halvdelen af dagtilbudscheferne, at genåbningen har været positiv eller overvejende positiv for børnenes trivsel, udvikling og læring. 18% vurderer her, at betydningen har været negativ eller overvejende negativ.

Samtidig vedlægges en erfaringsopsamling som Kommunernes Landsforening som bilag 2, hvor erfaringerne fra børneområdet beskrives på side 13.

Udvalgte hovedpointer vedrørende dagtilbud fra KL's erfaringsopsamling:

- Nogle steder er der opstået et tættere tværgående samarbejde mellem fx lærere og pædagoger og gadeplansmedarbejdere og lærere/pædagoger, hvilket for nogle har skabt en større forståelse for hinandens faglighed og en tættere koordination og bredde i beslutningerne.
- Lærere og pædagoger organiserede sig med færre børn for at kunne opretholde de fysiske afstandskrav. For pædagogerne i dagtilbuddene betød det i nogen henseender, at man fik mulighed for at være mere nærværende over for børnene og for at skabe tættere relationer.
- Forældresamarbejdet var anderledes under nedlukningen. Under genåbningen måtte forældre ikke opholde sig på skoler og dagtilbud. Det betød, at børnene fx blev afleveret lige uden for indgangen til dagtilbuddet eller skolen, og at lærere og pædagoger som følge heraf oplevede færre konflikter og roligere børn ved dagens start. På den anden side var der også nogle, der oplevede, at der var sværere at få taget afsked, når man ikke mødtes fx i garderoben.
- Det har været en stærk ledelsesopbakning fra forvaltning til ledere af dagtilbud og skole.

De to erfaringsopsamlinger gøres tilgængelige på BUF's genåbningsportal.

Opsamling af erfaringer gjort under COVID-19 i danske dagtilbud - april til juni 2020

Undersøgelse gennemført for Børne- og
Undervisningsministeriet



DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

INDHOLD

Opsamling af erfaringer gjort under COVID-19 i danske dagtilbud - april til juni 2020

1	Resumé	5
----------	---------------	----------

2	Indledning	10
2.1	Formålet med undersøgelsen	10
2.2	Datagrundlag	11
2.3	Målgruppen for rapporten	11
2.4	Undersøgelsens organisering	12

3	Erfaringer med pædagogisk praksis	13
3.1	Erfaringer med ændret pædagogisk praksis set fra dagtilbudschefernes perspektiv	13
3.2	Udeliv	14
3.3	Organisering i små grupper	17
3.4	Hygiejne	20
3.5	Arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan	23
3.6	Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen af den pædagogiske praksis	24

4	Erfaringer med forældresamarbejde	26
4.1	Erfaringer med forældresamarbejde set fra dagtilbudschefernes perspektiv	26
4.2	Aflevering og afhentning	26
4.3	Forældresamarbejde – kommunikation mellem dagtilbud og forældre	30
4.4	Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen forældresamarbejdet	33

5	Erfaringer med ledelse og samarbejde	34
5.1	Ledelse og samarbejde internt i dagtilbuddene	34
5.2	Dagtilbuddenes åbningstider, sygefravær blandt børn og personale og betydningen af nødreguleringen	42
5.3	Samarbejde mellem dagtilbud og forvaltning og myndigheder	46
5.4	Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen af ledelse og samarbejde	53

6	Børnenes trivsel, udvikling og læring med særligt fokus på børn i udsatte positioner	54
6.1	Børns trivsel, udvikling og læring generelt	54
6.2	Børn i udsatte positioner	55
6.3	Overvejelser om erfaringer man vil tage med videre	61

	Appendiks A – Litteraturliste	63
--	--------------------------------------	-----------

	Appendiks B – Metode	64
--	-----------------------------	-----------

	Appendiks C – Interviewguide dagtilbudschef	66
--	--	-----------

	Appendiks D – Interviewguider i kommuner	69
--	---	-----------

	Appendiks E – Retningslinjer	81
--	-------------------------------------	-----------

1 Resumé

Dette er en opsamling af de vigtigste resultater fra undersøgelsen om COVID-19 på dagtilbudsområdet. Undersøgelsen er gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) for Børne- og Undervisningsministeriet og baserer sig på en national interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer samt en interviewundersøgelse i ti kommuner.

Formålet med undersøgelsen er at opsamle og systematisere erfaringer og læring, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19 til brug for den fremadrettede håndtering af COVID-19 eller lignende situationer på området samt for den fortsatte udvikling af området.

Relevans og målgruppe

Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2020 og har perioden fra genåbningen af dagtilbuddene i midt april og frem til sommerferien 2020 som sit primære fokus. Afstanden mellem undersøgelsestidspunktet og den periode, der undersøges, kan i denne sammenhæng være både en fordel og en ulempe. På den ene side kan den betyde mindre klare erindringer hos informanterne om erfaringerne fra perioden efter genåbningen. På den anden side kan den give et bedre indtryk af, hvilke erfaringer der har bundfældet sig og eventuelt vil påvirke handlinger fremover.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at erfaringerne fra genåbningsperioden i foråret og sommeren 2020 ikke kan overføres til en hverdag uden COVID-19 i forholdet én-til-én. Erfaringerne er gjort i en begrænset periode, som har været kendetegnet ved mange løbende ændringer, ændret normering, ekstra hjælp til rengøring, mange nye retningslinjer samt en høj grad af omstillingsparathed hos forvaltning, ledelse, pædagogisk personale og forældre. Undersøgelsens resultater skal således ses i lyset af denne ekstraordinære situation. Uanset om det handler om at øge udelivet eller arbejde med små børnegrupper, skal der arbejdes aktivt for at gøre de konkrete erfaringer fra genåbningsperioden til reelle muligheder under de rammer og med de ressourcer, der er gældende.

Rapportens resultater er både relevante for beslutningstagere, ledere og personale på dagtilbudsområdet samt for andre, som har været involveret i COVID-19 på dagtilbudsområdet. Ledere og personale kan fx reflektere over, hvordan nogle af ændringerne også kan bruges, når dagtilbuddene igen vender tilbage til en almindelig hverdag.

Om datagrundlaget

Rapportens analyser bygger på både kvantitative og kvalitative data.

Den kvantitative del af dataindsamlingen består af en national interviewundersøgelse blandt landets dagtilbudsschefer. I alt har 73 dagtilbudsschefer deltaget i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 75 %.

Undersøgelsens kvalitative datagrundlag består af interview i ti kommuner med forvaltningsrepræsentanter (dagtilbudschef, pædagogisk konsulent og PPR-leder), daginstitutionsleder, dagplejleder, daginstitutionspersonale eller dagplejer, forældrebestyrelsesrepræsentant og forældre. I alt er der gennemført 46 interviews.

På baggrund af den nationale interviewundersøgelse kan vi udtale os om, hvor stor en andel af dagtilbudscheferne, der har den ene eller den anden oplevelse eller vurdering i forhold til genåbningsperioden. På baggrund af interviewundersøgelsen i de ti kommuner kan vi udtale os nuanceret om interviewpersonernes oplevelser og vurderinger i forhold til genåbningsperioden.

Resultater

Samlet set peger analysen af de mange besvarelser på en række gennemgående og fremtrædende erfaringer med pædagogisk praksis, forældresamarbejde, ledelse og samarbejde og børnenes trivsel, læring og udvikling under COVID-19. Fælles for disse fremtrædende erfaringer er, at de peger på både positive og negative betydninger for børn, personale og forældre.

Temaerne for de fremtrædende erfaringer er:

- Små børnegrupper
- Fordybelse
- Udeliv
- Hygiejne
- Forældresamarbejde
- Ledelse og samarbejde
- Brug af myndighedernes retningslinjer
- Trivsel – med særligt fokus på børn i udsatte positioner.

Små børnegrupper

En gennemgående erfaring er, at inddelingen af børn i små grupper skabte et roligere miljø. Børnene vidste, hvem de skulle lege med og hvilke voksne, der var sammen med dem. Det gav hverdagen en tydelig struktur samtidig med, at konflikter hurtigere blev løst i de små miljøer med tættere voksenkontakt. En gruppepersonaler fortæller desuden, at gruppeinddelingen gav en tættere relation til børnene. Det var nemmere at følge børnene over tid. Endnu en væsentlig erfaring er, at der opstod tætte bånd mellem børnene i gruppen.

Omvendt har små grupper medført konflikter, hvis børnene gerne ville lege et andet sted eller være sammen med andre børn eller voksne.

Fordybelse

Personalet oplevede en periode, hvor de udelukkende skulle fokusere på børnene. Andre opgaver, der kan fylde, fx at deltage i møder eller dokumentere, blev skåret væk. Samtidig gjorde den fysiske opdeling, at grupperne var uforstyrrede sammen, uden at børnene gik til og fra, eller at personale eller forældre kiggede ind og kom til at afbryde en igangværende aktivitet.

Omvendt har personalet oplevet det utilfredsstillende at arbejde med mindre kontakt til kolleger, fordi det har reduceret muligheden for sparring.

Udeliv

Personalet gjorde sig en række erfaringer med uderummet som læringsrum. Ting, der førhen virkede besværlige, blev nu til faste rutiner, hvilket fx betød, at det mange steder blev til fast rutine at spise madpakker udendørs, eller at det at danse eller tegne ligeså godt kunne foregå på legepladsen som indenfor. Nogle dagtilbud var i perioden mere på udflugt og fik et større kendskab til lokalområdet og erkendelse af pædagogiske muligheder i skov og grønne områder. Færre konflikter blandt børnene og mindre irettesættelse er nogle af de erfaringer, der bliver fremhævet fra forvaltning, ledere og pædagogisk personale som konsekvens af det øgede udeliv.

Til gengæld oplevede det pædagogiske personale flere steder, at konflikterne udspillede sig mindre synligt udenfor, hvilket nødvendiggjorde, at de i højere grad var opsøgende over for børnene. Desuden oplevede både ledelse og personale, at nogle børn udtrykte behov for mere afgrænsede miljøer og for at komme indenfor oftere, end det var muligt. Perspektivet genfindes også i interview med forvaltning og forældre.

Hygiejne

Øget fokus på hygiejne har betydet nye rutiner for håndvask og rengøring i dagtilbuddene. Desuden har perioden budt på mindre sygefravær blandt både børn og personale. 81 % af dagtilbudsdcheferne oplevede, at sygefraværet blandt børnene var lavere i genåbningsfasen. 77 % oplevede ligeledes, at personalets sygefravær faldt, og også dagtilbudsledere og pædagogisk personale nævner et lavere sygefravær.

Nogle steder oplevede det pædagogiske personale udfordringer forbundet med mindre tilgængeligt legetøj. Andre steder oplevede man derimod, at det begrænsede udvalg af legetøj førte til øget kreativitet hos børnene, som fandt på nye måder at anvende det tilgængelige legetøj på. Der var også udfordringer relateret til børnenes selvhjulpnehed ifm. særligt måltider, hvor børnene pga. smitterisikoen ikke var med til fx at dække bord og smøre boller. Omvendt var der en oplevelse af, at børnene blev mere selvhjulpne, når det kom til fx håndvask.

Forældresamarbejde

Dagtilbudsledere og det pædagogiske personale oplevede det som godt for mange børn med kortere aflevering og afhentning, at det var nemmere og tryggere for forældre med klare rammer, og at der var færre forstyrrelser i det pædagogiske arbejde. Det pædagogiske personale og forældrene har også oplevet, at nogle børn ikke trivedes med de kortere afleveringer og havde svært ved at forstå, hvorfor forældrene ikke måtte komme indenfor. Desuden har den uformelle ”garderobesnak” manglet, og en gruppe blandt dagtilbudsledere, det pædagogiske personale og forældrene oplevede, at der ikke altid er blevet udvekslet den information, der burde, om børnenes hverdag, trivsel, udvikling og læring.

Desuden er det et gennemgående perspektiv hos forældrene, at de oplevede at få al den information om retningslinjer og praktiske forhold i dagtilbuddet, som de havde brug for.

Ledelse og samarbejde

Erfaringerne viser, at det pædagogiske personale overordnet set har været tilfredse med dagtilbudsledernes håndtering af perioden efter genåbningen. Rapporten peger på, at der har været benyttet forskellige ledelsestilgange. En gruppe ledere har haft en top-down-orienteret tilgang, mens andre har holdt fast i en inddragende ledelsestilgang. Det indikerer, at forskellige ledelsestilgange kan fungere i en ekstraordinær situation.

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser desuden, at samarbejdet internt i dagtilbuddene har været udfordret, dels har inddelingen af børn i små grupper betydet mindre samarbejde og kollegial sparring i hverdagen, dels har stuemøder og personalemøder flere steder været aflyst.

Erfaringerne med virtuelle møder blandt det pædagogiske personale og dagtilbudslederne er, at de internt i dagtilbuddene ofte er mere effektive, men ikke giver mulighed for at mærke, hvordan ens kollegaer har det.

Der er mere positive erfaringer, når det kommer til brugen af virtuelle møder mellem dagtilbud og forvaltning. Der peges på, at møderne er mere effektive, men igen at de er mindre gode til relationsopbygning og til at tage vare på trivslen. Både dagtilbudsledere og forældrerepræsentanter giver udtryk for, at virtuelle bestyrelsesmøder har fungeret fint.

Brug af myndighedernes retningslinjer

Der er overvejende tilfredshed med samarbejdet med myndighederne og de nationale retningslinjer. I alt 61 % af dagtilbudscheferne har i høj eller i meget høj grad fundet retningslinjerne fra Børne- og Undervisningsministeriet brugbare, mens 36 % i nogen grad og 3 % i mindre grad har fundet retningslinjerne brugbare.

En oplevelse, der går igen, er, at ledelsesrummet i dagtilbuddene blev større i takt med oplevelsen af, at meldingerne fra myndighederne hen mod sommerferien i højere grad fik karakter af anbefalinger end krav, og forvaltningens ledelsesform i takt hermed ændrede sig fra at være top-down til at være mere understøttende. En gruppe dagtilbudsledere var godt tilfredse med de retningslinjer, de fik fra forvaltningen i starten og oplevede, at det blev sværere, da retningslinjerne var formuleret mere åbent.

Børnenes trivsel

Næsten halvdelen af dagtilbudscheferne (48 %) mener, at nedlukningen og vilkårene under genåbningen har haft både positiv og negativ betydning for den generelle børnegruppes trivsel, udvikling og læring, mens 52 % vurderer, at betydningen har været positiv eller overvejende positiv. Små børnegrupper, faste strukturer og øget fokus på børn i udsatte positioner er de mest udbredte forklaringer på hvorfor.

Omvendt fremhæves det i en gruppe dagtilbud, at børn har savnet deres kammerater, og at de udsatte børn og familier var ekstra udsatte under nedlukningen og COVID-19 generelt.

Børn i udsatte positioner

For børn i udsatte positioner vurderer 48 % af dagtilbudscheferne, at nedlukningen og vilkårene under genåbning har været positiv eller overvejende positiv for børnenes trivsel, udvikling og læring. 18 % vurderer, at betydningen har været negativ eller overvejende negativ.

42 % af dagtilbudscheferne mener, at dagtilbuddene fik mindre støtte end normalt af forvaltningen/PPR til indsatser for børn i udsatte positioner under nedlukningen og genåbningen. 44 % mener, at støtten var uændret. I interviewundersøgelsen bekræftes billedet af begrænset PPR-fremmøde, da man både fra dagtilbuddenes og PPR's side ønskede at begrænse fysisk fremmøde. Til gengæld er der i perioden gennemført en del vejledning virtuelt. Videomøder havde dog også sine begrænsninger, især ved vejledning af forældre om svære emner, komplekse øvelser til motorisk træning og ved kontakt til børn.

Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen af området

Den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer viser, at 94 % af kommunerne har samlet op på dagtilbuddenes erfaringer fra nedlukningen og genåbningen i foråret 2020. Både dagtilbudsschefer, dagtilbudsledere og pædagogisk personale oplever, at erfaringerne fra perioden efter genåbning giver anledning til overvejelser om blivende ændringer i praksis. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at erfaringerne med de pågældende ændringer er gjort i en tid, som mange steder har været kendetegnet ved mange løbende ændringer, ændret normering og ekstra hjælp til rengøring, mange nye retningslinjer samt en høj grad af omstillingsparathed hos forvaltning, ledelse, og pædagogiske personale og forældre. Disse forhold gør, at ændringerne ikke kan overføres én til én til en almindelig hverdag. Fx er et perspektiv på forældresamarbejdet, at ændringerne er gennemført i en ekstraordinær situation, hvor man kunne sætte rammerne mere ”som man så sig nødsaget til”, og at forældrene var mindre tilbøjelige til at være kritiske, men bakkede op, præcis fordi det var en nødsituation.

I og med at undersøgelsen er foretaget i efteråret 2020, hvor COVID-19 stadig var udbredt, er det begrænset, i hvor høj grad kommunerne har nået til at gøre sig overvejelser om, hvordan de erfaringer, man har gjort sig under nedlukningen og genåbningen, konkret skal udmøntes fremadrettet under mere normale omstændigheder.

Direkte adspurgt til hvilke erfaringer de tager med sig videre, nævner dagtilbudsscheferne et ønske om at fortsætte med et øget fokus på hygiejne, som blandt andet har vist at have betydning for både børn og personales sygefravær. Øget udeliv fremhæves også som en erfaring, man ønsker at arbejde videre med i kommunerne. Sidst men ikke mindst peger dagtilbudsscheferne på et fortsat fokus på små børnegrupper og en højere normering, bl.a. pga. de positive erfaringer med et roligere miljø og tættere relationer mellem børn og voksne.

Interviewundersøgelsen blandt dagtilbudsschefer viser også, at en gruppe dagtilbudsschefer mener, at erfaringerne med de nye rammer for aflevering og afhentning er noget, som kommunen vil arbejde videre med – enten på forvaltnings- eller dagtilbudsniveau. Der er også en gruppe blandt ledere og pædagogisk personale, der ønsker at arbejde videre med erfaringerne.

Sidst men ikke mindst ønsker en gruppe dagtilbudsschefer at arbejde videre med læring og erfaringer ift. ledelse og samarbejde. Det drejer sig specifikt om øget fokus på kommunikation og ledelse og flere virtuelle møder. I forhold til kommunikation og ledelse fortæller flere dagtilbudsschefer, at genåbningsperioden har understreget behovet for god kommunikation og har ansporet en yderligere refleksion i forhold til, hvad god ledelse er.

2 Indledning

Da Danmark 18. marts 2020 lukkede ned første gang på grund af COVID-19-epidemien, lukkede de danske dagtilbud også. Fra perioden 18. marts 2020-14. april 2020 tilbød danske dagtilbud udelukkende nødpasning. Efter 14. april 2020 og frem til sommerferien fulgte fase 1 og 2 af genåbningen af dagtilbud og fase 3 efter sommerferien. Retningslinjerne for de tre faser findes i appendiks E.

I denne usædvanlige situation har dagtilbud og kommuner gjort en række erfaringer, som det er denne rapportes formål at samle op på. Det er særligt erfaringerne i perioden fra april og frem til sommerferien, som er i fokus.

2.1 Formålet med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen *Opsamling af erfaringer gjort under COVID-19 i danske dagtilbud* er at opsamle og systematisere erfaringer og læring, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19 til brug for den fortsatte udvikling af området og for den fremadrettede håndtering af COVID-19 på området. Undersøgelsen er gennemført på opdrag fra Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM).

Undersøgelsen tager udgangspunkt i følgende underspørgsmål:

- Hvordan har forældre, personale og børn oplevet dagtilbuddet i perioden efter genåbning?
- Hvordan har forvaltningen understøttet dagtilbudsområdet op til og under genåbningen?
- Hvilke erfaringer er blevet gjort i forhold til pædagogik, organisering, ledelse og styring?
- Hvilke erfaringer er blevet gjort specifikt i relation til børn i udsatte positioner?
- Har erfaringerne medført ændringer i eller overvejelser om at ændre praksis?
- Hvad er den overordnede vurdering af, hvilke hhv. gevinster og tab der har været for børnene og i forhold til forældresamarbejde, pædagogisk praksis, ledelse og forvaltning som følge af de nye vilkår i perioden efter genåbning?

Det er vigtigt at være opmærksom på, at erfaringerne fra genåbningsperioden i foråret og sommeren 2020 ikke kan overføres til en hverdag uden COVID-19 i forholdet én-til-én. Erfaringerne er gjort i en begrænset periode, som har været kendetegnet ved mange løbende ændringer, ændret normering, ekstra hjælp til rengøring, mange nye retningslinjer samt en høj grad af omstillingsparathed hos forvaltning, ledelse, pædagogisk personale og forældre. Undersøgelsens resultater skal således ses i lyset af denne ekstraordinære situation. Uanset om det handler om at øge udeliv eller arbejde med små børnegrupper, skal der arbejdes aktivt for at gøre de konkrete erfaringer fra genåbningsperioden til reelle muligheder under de rammer og med de ressourcer, der er gældende.

2.2 Datagrundlag

Spørgsmålene er besvaret med udgangspunkt i to delundersøgelser. Den ene er en nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer i alle danske kommuner, og den anden er en interviewundersøgelse i ti kommuner.

Formålet med den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer har været at skabe viden om udbredelsen af bestemte erfaringer eller forhold omkring praksis i forbindelse med genåbningen, hvor formålet med interviewundersøgelsen i de ti kommuner har været at spørge ind til konkrete erfaringer og få en mere dybdegående viden om forskellige aktørers perspektiver.

Dagtilbudsscheferne er blevet interviewet med udgangspunkt i en interviewguide med både lukkede spørgsmål (som et spørgeskema) og åbne spørgsmål. Interviewguiden er vedlagt i appendiks C. Svarene på de åbne spørgsmål er efterfølgende blevet analyseret og kategoriseret, så materialet i denne rapport primært fremstilles kvantitativt (i procenter). 73 dagtilbudsschefer deltog i den nationale interviewundersøgelse, hvilket giver en svarprocent på 75 %. Der er dermed tale om en repræsentativ undersøgelse.

I de ti kommuner er der gennemført følgende interviews:

- Gruppeinterview med forvaltningsrepræsentanter (dagtilbudsschef, pædagogisk konsulent og PPR-leder)
- Enkeltinterview med daginstitutionsledere (i nogle tilfælde sammen med en afdelingsleder) eller dagplejeleder
- Gruppeinterview med daginstitutionspersonale eller enkeltinterview med dagplejere
- Enkeltinterview med forældrebestyrelsesrepræsentant og en anden forælder.

Interviewene er gennemført med udgangspunkt i interviewguider med åbne spørgsmål. Interviewguiderne er vedlagt i appendiks D.

På baggrund af den nationale interviewundersøgelse kan vi udtale os om, hvor stor en andel af dagtilbudsscheferne, der har den ene eller den anden oplevelse eller vurdering i forhold til genåbningsperioden. På baggrund interviewundersøgelsen i de ti kommuner, kan vi udtale os nuanceret om interviewpersonernes oplevelser og vurderinger i forhold til genåbningsperioden. For at øge sandsynligheden for, at vi får et dækkende billede af, hvilke oplevelser og vurderinger der måtte være, har vi udvalgt kommuner, dagtilbud og interviewpersoner med henblik på variation. Fx har vi udvalgt forskellige kommunestørrelser og dagtilbudstyper.

I fremstillingen af analyserne vil det fremgå, om analysen trækker på det kvantitative eller det kvalitative datasæt.

For yderligere information om metoden, se appendiks B.

2.3 Målgruppen for rapporten

Rapporten henvender sig til alle aktører inden for dagtilbudsområdet, som ønsker at få indsigt i de erfaringer, som er gjort under COVID-19. Det gælder dagtilbudsledere og pædagogisk personale,

lokalpolitikere og ansatte i den kommunale forvaltning, herunder ansatte i Pædagogisk Psykologisk Rådgivning (PPR), nationalpolitikere, organisationer, ministerier samt andre myndigheder, som har været involveret i COVID-19 på dagtilbudsområdet. Resultaterne kan fx anvendes af dagtilbudsledere og personale til at reflektere over, hvordan nogle af ændringerne under COVID-19 også kan bruges, når dagtilbuddene igen vender tilbage til en almindelig hverdag.

2.4 Undersøgelsens organisering

Undersøgelsen er udarbejdet af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) for Børne- og Undervisningsministeriet.

I forbindelse med indgåelse af aftalen mellem EVA og ministeriet blev *Partnerskabet for Kompetenceudvikling og viden i praksis* samt *Kvalitetsforum for dagtilbud* inddraget med henblik på at indkredse undersøgelsesspørgsmålene og fokus for undersøgelsen.

Undersøgelsen er gennemført af en projektgruppe på EVA bestående af Andreas Hougaard (projektleder), Alva Albæk Nielsen, Astrid Lundbye, Britta Conny Carl, Sonja Marie Staffeldt samt junior-konsulenterne Marie Amalie Kristensen og Sofie Magdalene Grave.

3 Erfaringer med pædagogisk praksis

3.1 Erfaringer med ændret pædagogisk praksis set fra dagtilbudsschefernes perspektiv

Den nationale undersøgelse blandt dagtilbudsschefer viser, at 94 % af de adspurgte kommuner har samlet op på dagtilbuddenes erfaringer i forbindelse med nedlukningen og genåbningen af dagtilbuddene i foråret 2020. De mest fremtrædende erfaringer, som dagtilbudsscheferne peger på i relation til den pædagogiske praksis, kan grupperes i følgende kategorier:

- Mange børn har gavn af små grupper
- Gode erfaringer med udeliv
- Gode erfaringer med øget fokus på hygiejne.

Kategorien *Mange børn har gavn af små grupper* nævnes hyppigst som central læring fra perioden. Nogle dagtilbudsschefer forklarer det bl.a. med, at de mindre grupper giver større ro samt nærhed og fokus på det enkelte barn.

Mange af disse fund går igen – og uddybes – i de kvalitative interviews med forvaltningerne, dagtilbudslederne og det pædagogiske personale, samt med forældrene.

Resultater fra andre undersøgelser

En undersøgelse gennemført i maj 2020 foretaget af Børns Vilkår om børnehavebørns oplevelse af genåbningen viser, at:

- Børnene oplever færre konflikter, mindre skældud og et savn til yndlingsvoksne og bedste venner, man ikke er i grupper med.
- Børnene oplever, at de små grupper har været med til at give færre drillerier og færre børn, der er kedede af det.
- Børn foretrækker voksne, de er tryk ved.
- Børnene oplever, at de voksne har været tættere på børnene, hvilket også gjort det nemmere for børnene at finde en voksen.

- De børn, der har haft én eller flere af deres bedste venner tæt på sig i inddelingen af grupper, har generelt været glade for de små grupper, mens de, som ikke har været sammen med deres bedste legekammerater, har haft en mere blandet oplevelse.
- Zoneinddeling kan være kedelig, men skaber også grobund for nye lege.

Kilde:

Børns Vilkår (2020). *Børns oplevelse af at være i børnehave under genåbningen af Danmark.*

3.2 Udeliv

Efter genåbningen blev dagtilbuddene opfordret til at være mere ude, og aktiviteter skulle så vidt muligt planlægges udenfor. For en gruppe personaler og ledere har det betydet en forandring af hverdagens rutiner, aktiviteter og dagtilbuddets fysiske rammer. For en anden gruppe, hvor udelivet i forvejen fyldte meget, har det betydet mindre justeringer.

3.2.1 Nye rutiner i forhold til udelivet

Interviewene med forvaltning og dagtilbud peger på, at det større fokus på udeliv mange steder har banet vej for en række nye rutiner. Blandt det pædagogiske personale bliver det fx nævnt, at aktiviteter, der førhen har virket besværlige, blev overkommelige gennem faste rutiner. En gruppe personaler fortæller, at de eksempelvis har fået indarbejdet nye rutiner ift. udflugter, som i dette eksempel:



I takt med, at de [børnene] ligesom også blev mere og mere vant til, at nu var vi udegruppe hver anden uge, så var der faktisk også nogle, som så frem til, at de skulle have den der rygsæk i næste uge, når vi var udegruppe. Så jeg oplevede egentlig, at fra at det var usikkert og utrygt, fordi det også var en ny struktur, som børnene også skulle lære at begå sig i, så blev det noget positivt for børnene at være i udegruppe, selvom det var nogle længere dage, de havde.

Medarbejder i børnehave

Perioden efter genåbning blev samtidig et åbent vindue for spontanitet hos personalet, hvor de kunne prøve nye ting af, som tidligere ikke havde været afprøvet:



Det gjorde også noget for spontanitet, det der med at være ude. Altså, så kunne vi gøre sådan: 'Lad os da prøve at tage madpakkerne med i dag, og så ser vi, hvad der sker [...] Altså, hvis det går galt, så går det galt, så går vi hjem og spiser, værre er det vel ikke?' Men jeg tror bare ikke, at vi har tænkt de tanker før på samme måde. Så det har vi jo i hvert fald gjort nogle gange. Og så har vi fundet ud af, at det var så fantastisk, og børnene kunne jo godt sidde der og guffe madpakke i skovbunden.

Medarbejder i vuggestue

3.2.2 Uderum som læringsrum

En af de erfaringer, der går igen i interview med både forvaltning og dagtilbud, er, at perioden har skabt erfaringer med uderummet som læringsrum. Hvor der hos en gruppe personaler tidligere har været en forståelse af, at nogle aktiviteter egner sig bedst til at blive gennemført indenfor, fandt dagtilbuddene nye måder at udføre det pædagogiske arbejde, så flere aktiviteter kunne foregå

udendørs, fx at spise madpakker udendørs med små børn, danse eller tegne på legepladsen. En dagtilbudschef forklarer forskellen således:



Førhen, hvis man fandt en legoklods ude på legepladsen, så ville man sige: 'Hvem har dog taget den med herud?' [...] Og det gør man slet ikke mere, fordi nu har man ligesom opdaget det der uderum som et læringsrum også. Så det er i hvert fald den positive erfaring.

Dagtilbudschef

Dagplejerne har, ligesom de øvrige dagtilbud, opholdt sig meget udendørs, men i modsætning til de andre typer dagtilbud giver dagplejerne ikke i samme grad udtryk for, at uderummet åbnede for nye pædagogiske muligheder. Dette kan hænge sammen med, at en gruppe af dagplejerne i forvejen tog meget på tur og brugte offentlige legepladser eller parker. Derfor ændrede deres praksis sig ikke på det område. En gruppe dagplejere oplevede dog, at adgangen til legepladser var begrænset i foråret, da der var forbud mod at samles mere end ti personer. Derfor brugte de i højere grad de omkringliggende parker og grønne områder.

Tilpasning af uderum, så det fungerer som læringsrum

En gruppe dagtilbud havde ikke kvadratmeter nok til hele børnegruppen, hvilket sendte personale og børn ud i uholdbare situationer. Fx fortæller en medarbejder, at hun kort efter genåbningen måtte sidde med fem vuggestuebørn og spise madpakker på fliserne i et cykelskur i ly for regnen. I en gruppe dagtilbud blev der købt udstyr for at kunne etablere et funktionelt udeliv på legepladsen, hvor mange tilbragte størstedelen af tiden. Det blev fx etableret udendørs håndvaske, så børnene ikke skulle løbe frem og tilbage for at vaske hænder, og der blev anskaffet festtelte til legepladsen, hvor børnene kunne spise madpakker, tegne eller lave puslespil. Dog er der også eksempler på det modsatte. En gruppe personaler fortæller, at der har været færre legeting fremme, og at børnene begyndte at kede sig på legepladsen, både pga. de færre legeting og fordi legepladsen var zoneopdelt.

Både ledelse og personale erfarer, at selvom perioden efter genåbningen langt hen ad vejen har givet positive erfaringer på udelivet, var der også en gruppe børn, der udtrykte behov for mere afgrænsede miljøer og for at komme indenfor oftere, end det var muligt. Perspektivet genfindes også i interview med forvaltning og forældre. I forlængelse heraf påpeger en gruppe personaler, at det kræver en særlig årvågenhed at få øje på de små tegn på fx kulde hos især de yngste børn.

Færre konflikter

Færre konflikter blandt børnene og mindre irettesættelse er nogle af de erfaringer, der bliver fremhævet af forvaltning, ledere og pædagogisk personale, som en positiv konsekvens af det øgede udeliv. Nogle af de konflikter, der kunne være blandt børnene, fortonede sig, som i dette eksempel:



Man har set nogle børn, som har haft det svært i det læringsmiljø, vi tidligere har udsat dem for, og nu oplever vi, at vi tager vi dem ud, og så er der ingen ballade mere. De trives, hører efter og slår ikke hinanden. Det er er da fantastisk. Det har givet nogle ahaoplevelser for nogle af vores teams derude.

Dagtilbudschef

Blandt årsagerne til de færre konflikter er bl.a., at børnene fandt på andre lege udenfor sammenlignet med indenfor, hvor børnene ofte kom i konflikt over legetøjet, ligesom ture ud af huset åbnede for andre samværsformer end hjemme i dagtilbuddet. Konflikter mellem børnene forsvandt dog ikke helt, blot fordi indeliv blev erstattet med udeliv. En gruppe børn havde stadig brug for støtte til konflikthåndtering, men fordi konflikterne udspillede sig mindre synligt udenfor, måtte det pædagogiske personale være mere opsøgende over for børnene.

3.2.3 Udflugter

Udflugter fremhæves som en af aktiviteter, der har været særligt befordrende for børnenes udvikling og læring i perioden. Det fortæller både personale, ledelse og forældre. Her fortæller en medarbejder:



Du får masser af sprog, nærvær, nysgerrighed. Hvis du tager alle læreplanstemaerne, så er det lige ved, at du kan krydse dem alle sammen af ved en tur i skoven. Der er så mange ting, i hvert fald i vuggestuen, rent motorisk, hvor de lærer at hjælpe hinanden. Der er så mange gode ting i det. Det giver noget robusthed, ren luft [...] Så meget mere plads. Du kan få lov til at stå med den største pind i verden og svinge med den.

Medarbejder i vuggestue

Også forældrene ser tegn på, at børnene udvikler sig gennem udflugter, og blandt andet fremhæves en større fortrolighed med naturen og udvikling af ordforråd.

En gruppe personaler fortæller, at de i løbet af perioden efter genåbningen har opnået et langt større kendskab til lokalområdet. Selvom mange steder var kendte for både børn og voksne, har perioden åbnet for flere udflugter i lokalområdet. Eftersom biblioteker og andre typiske udflugtsmål har været lukkede, drejer det sig især om en erkendelse af, hvilke pædagogiske muligheder der ligger i skov og grønne områder. En gruppe forældrepræsenter fortæller dog også, at der i perioden har været færre udflugter, blandt andet fordi der har været tvivl om smitterisiko ved at sidde tæt sammen i en klapvogn.

Udflugter åbner for nye samværsformer

Udover at ture ud af huset stimulerede børnene, oplever personalet også, at udflugter gav en anden form for samvær med børnene. Børn og voksne samledes om de oplevelser, de har fået på vejen ved at kigge på fx fårene, en mariehøne eller at ”mærke vinden i håret og regnen på kinden”, som en medarbejder formulerer det. En anden medarbejder fortæller, at de fulgte børnenes spor og greb de ting, børnene var optagede af, og på den måde fik skabt en større fortrolighed og viden om naturen sammen med børnene:



Vi havde ikke sådan struktur på samme måde [...] Altså, vi havde mere, hvad bringer dagen. Så havde vi måske et es i ærmet, hvor vi tænkte, at det kunne vi tage frem, hvis de har lyst. Og nogle gange fik vi slet ikke brug for de ting, vi havde i ærmet, det var mere sådan, hvad er børnene optagede af, og hvordan griber vi det. Så man kan sige, det var sådan meget mere, hvad er det, de er interesserede i, og hvad er der i naturen, vi synes kunne være spændende. Og så spiste vi blade på vejen, fordi der var et lysegrønt bøgeblad, jamen, så var det det, vi tog. Og det kan jeg godt se, at det har givet dem en læring omkring naturen, når vi tager afsted nu her. Jeg kan godt mærke, hvem det er, der har været ... altså, hvem der har fået puttet noget ind undervejs kontinuerligt. Det er tydeligt at mærke. Men vi har ligesom taget det som det, vi mødte på vejen.

Medarbejder i børnehave

Hvor det tidligere kunne være svært for personalet at tænke udflugter ind i et presset ugeskema, blev det med de nye rutiner en aktivitet, der var tilgængelig på en anden måde. En af de rutiner, der var hjælpsomme for nogle, var at vende tilbage til de samme steder gang efter gang. På den måde kom børnegruppen ud af huset, men færdedes samtidig i et velkendt miljø.

Resultater fra andre undersøgelser

Ifølge en survey-undersøgelse fra Syddansk Universitet, gennemført i juni 2020, angiver 96 % af det pædagogiske personale, at indendørs og/eller udendørs områder er opdelt i zoner. 72 % svarer, at der er i høj grad flere udendørs aktiviteter, end der normalt ville være, og 24 % svarer "I nogen grad". Til spørgsmålet "Der er flere ture uden for institutionen, end der normalt ville være" svarer i alt 70 % "I høj grad" eller "I nogen grad", mens i alt 30 % svarer "I lav grad" eller "Slet ikke".

En spørgeskemaundersøgelse blandt personaler i fem kommuner fortaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at:

- 79 % af personalerne angiver, at der i nogen eller høj grad har været flere udendørsaktiviteter end før COVID-19
- 32 % af personalerne angiver, at der i nogen eller høj grad har været flere ture uden for institutionen, end før COVID-19.

Kilde:

Qvortrup, A., Nielsen, A., Lomholt, R., Christensen, V., & Lundtofte, T. E. (2020). *Børns socio-emotionelle tilstand under genåbningen af dagtilbud og skoler efter COVID-19-nedlukningen*. Syddansk Universitet. Udgivet aug. 2020.

Qvortrup, A. et al. (2021b). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv*. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

3.3 Organisering i små grupper

Som konsekvens af retningslinjerne om at dele børnene op i faste grupper, indrettede dagtilbuddene sig på forskellig vis. Løsninger, der optræder i interviewene, er:

- *Opdeling af legepladsen*. Nogle legepladser havde en naturlig inddeling, der gjorde, at børnene gennem arkitekturen blev opfordret til at holde sig inden for egen zone, mens der i andre dagtilbud blev sat hegn op på legepladsen.
- *Omorganisering af lokaler og indretning i institutionen*, fx inddragelse af personalerum og garderobe eller zoneinddeling, så bestemte rum blev brugt af bestemte børn.
- *Udflugter ud af huset med skiftende børnegrupper*. For at skabe bedre plads indenfor tog børnegrupperne skiftevis på tur, så der var bedre plads til de børn, der var tilbage i dagtilbuddet.
- *Lån af lokaler i nærmiljøet som fast base for en gruppe børn*. Nogle dagtilbud lånte lokaler af offentlige institutioner i nærheden, fx kirken, skolen eller andre, der havde lokaler til rådighed, som på den måde blev en satellit for dagtilbuddet.

Dagtilbuddene gjorde brug af en eller flere løsninger, fx ved at opdele legepladsen i zoner og samtidig have en gruppe ude af huset for at skabe mere plads til grupperne derhjemme.

Sammensætning af børn i grupperne

Selve inddelingen af børn i mindre grupper foregik efter forskellige kriterier. I interviewene nævnes børnenes legerelationer, sproglige udvikling, aldersopdeling, familierelationer og praktiske omstændigheder. Antallet af børn varierer fra små grupper på tre-fire børn til opdeling i større grupper.

Hvor hverdagen for børnene i vuggestuer og børnehaver ændrede sig pga. de nye retningslinjer, blev hverdagen i dagplejen ikke oplevet markant anderledes. Dagplejerne har i forvejen små børnegrupper, og deres hverdag ændrede sig derfor ikke i samme grad. Deres forandring bestod i, at de kun i begrænset omfang så hinanden på tværs af dagplejere og heller ikke deltog i legestuer.

3.3.1 Erfaringer med grupperne

Inddelingen af børnene i mindre grupper medførte en række forandringer. Et gennemgående perspektiv på alle niveauer – både forvaltning, dagtilbud og forældre – er, at små grupper og flere voksne har skabt bedre trivsel. En dagtilbudschef fortæller fx:



På dagtilbudsområdet hørte jeg bemærkninger som 'der har aldrig været så godt et børneliv, som der er nu'. Og det handler om, at de var delt i små grupper med mange voksne på [...] Og den har været gennemtrængende, den stemme omkring, at det er et godt børneliv.

Dagtilbudschef

På den positive side tegner interviewene et billede af en pædagogisk praksis med tættere relationer, fordybelse og færre konflikter mellem børnene. Samtidig er der også oplevelser af afsavn hos børn og voksne, fx at børnene ikke havde mulighed for at lege med deres legekammerater i andre grupper, og at personalet manglede sparring fra kolleger. Disse erfaringer kom især frem i interview med dagtilbud og forældre.

Roligere miljø og tættere relationer mellem børn og voksne

En af erfaringerne med små grupper er, at det skabte et langt roligere miljø, når børnene var inddelt i grupper. Børnene vidste, hvem de skulle lege med og hvilke voksne, der var sammen med dem. Det gav hverdagen en tydelig struktur og medførte forudsigelighed og tryghed for børnene, samtidig med at de konflikter, der kunne opstå i børnegruppen, hurtigere blev opløst i de små miljøer med tættere voksenkontakt.

En gruppe personaler fortæller desuden, at gruppeinddelingen gav en tættere relation til børnene. Fordi medarbejderne skulle forholde sig færre børn, blev det nemmere at følge børnene over tid og samtidig også komme tættere på børnene på daglig basis, som denne medarbejder, der fortæller, at hun har tid til at "se" hvert enkelt barn hver dag:



Når man gik hjem fra arbejde, havde du en følelse af, at du havde set hver og en, og så kunne jeg fortælle forældrene, hvad der var sket med det enkelte barn. Der har været tid til at se hvert eneste barn hver dag. Det har været en kæmpe fornøjelse.

Medarbejder i børnehaven

En anden medarbejder beskriver tilsvarende, at hun i perioden blev opmærksom på de børn, som ellers får gemt sig lidt i det store fællesskab, og at hun havde en oplevelse af, at de blomstrede op.

Børnene opbyggede nye relationer, men savnede også at lege på tværs af grupper

Endnu en væsentlig erfaring med gruppeinddelingen er, at der opstod tætte bånd mellem børnene i gruppen. Børnene lærte hinanden at kende på nye måder, og børn, der ellers ikke havde leget sammen, kunne se hinanden i et nyt lys og blev bedre til at hjælpe hinanden. En leder tilskriver dette, at børnene i højere grad er blevet opfordret til at lege sammen, og at det gav et miljø, som især er kommet børn i udkanten af fællesskabet til gavn:



De børn, der har svært ved at lege, de leger måske bedre nu. Så er der noget personale, der siger: 'Du skal lege sammen med Mathias eller sammen med Villads.' Det gør måske, at de børn har lettere ved at komme ind i legen nu. Så de børn, der følte sig meget udenfor, har måske profiteret af, at det er blevet mere struktureret overordnet set.

Dagtilbudsleder

Samtidig gør både forældre, pædagogisk personale og forvaltning opmærksom på, at en gruppe børn, især i børnehavealderen, gav udtryk for kedsomhed, at de savnede legekammerater og havde svært ved at acceptere, at de ikke måtte lege med børn fra de andre grupper, ligesom der også var børn, der savnede voksne fra de andre grupper.

Fokus på samværet med børnene, men manglede kollegial støtte og sparring

Opdelingen i grupper gav det pædagogiske personale mulighed for at fokusere på samværet med børnene uden afbrydelser fra hverken forældre eller kolleger. De skulle heller ikke gå fra til administrative opgaver. Dette aspekt bliver fremhævet som en positiv konsekvens af gruppeinddelingen. Samtidig fortæller en gruppe personaler, at de oplevede at stå alene med den pædagogiske praksis. Gruppestrukturen afskar dem til en vis grad fra sparring med deres kolleger, ligesom de ikke i samme grad kunne dække ind for hinanden, fx ved bleskift, putning eller når de skulle hente eller aflevere et barn.

Resultater fra andre undersøgelser

Syddansk Universitets survey-undersøgelse fra juni 2020 viser, at 58 % af det pædagogiske personale svarer, at børnene bruger mere tid i små børnegrupper end normalt, og at 35 % svarer "I nogen grad". På spørgsmålet om, hvorvidt de ændrede rammer efter genåbningen har påvirket deres fornemmelse for det enkelte barn, svarer i alt 85 % "I høj grad" eller "I nogen grad", mens i alt 15 % svarer "I lav grad" eller "Slet ikke".

En spørgeskemaundersøgelse blandt personaler i fem kommuner fortaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at:

- 60 % af personalerne angiver, at børnene i nogen eller høj grad bruger mere tid i små børnegrupper end før COVID-19.
- 61 % af personalerne angiver, at COVID-19 i nogen eller høj grad påvirker deres arbejde med at styrke venskaber i børnegruppen.

- 67 % af personale angiver, at COVID-19 i nogen eller høj grad påvirker deres arbejde med at skabe et godt børnefællesskab.
- 50 % af personale angiver, at COVID-19 i nogen eller høj grad påvirker deres fornemmelse for det enkelte barn.
- 50 % af personale har i nogen eller høj grad oplevet mindre fagligt pres (grundet fx aflysning af møder, timeomlægning, osv.).

Kilde:

Qvortrup, A., Nielsen, A., Lomholt, R., Christensen, V., & Lundtofte, T. E. (2020). *Børns socio-emotionelle tilstand under genåbningen af dagtilbud og skoler efter COVID-19-nedlukningen*. Syddansk Universitet. Udgivet aug. 2020.

Qvortrup, A. et al. (2021b). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv*, Syddansk Universitet og DPU. Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

3.4 Hygiejne

Retningslinjerne for genåbningen indeholdte en række krav til øget hygiejne i dagtilbud, som blev beskrevet i *Vejledning for gradvis, kontrolleret genåbning af dagtilbud* udgivet af Sundhedsstyrelsen (Sundhedsstyrelsen, 2020).

3.4.1 Mange praktiske udfordringer - især i starten

I starten af perioden fyldte rengøring og hygiejnerutiner meget i den pædagogiske praksis. Det hele var nyt for både børn og voksne, og der kom løbende justeringer i anbefalingerne fx i forhold til vask af legetøj. Især i starten varetog det pædagogiske personale en større del af rengøringen, fx vask af gulv og overflader, som denne medarbejder forklarer:



I starten, der skulle vi også spritte alt af ude på toiletterne hver dag til middag. Både håndtag på dørene og sæbedispenser og toilet og det hele, det skulle tørres af, og gulvene skulle vaskes. Når de havde været inde i tumlerummet at lege, så skulle madrasserne og gulvet vaskes af og ... Og gulvene skulle vaskes af inde på stuerne til middag og ude i garderoben, så jeg synes godt nok, der var meget. Der kunne man lige så godt have ansat en rengøringsassistent.

Medarbejder i børnehave

I løbet af perioden kom der mere ekstern rengøring på. En gruppe personale fortæller, at de også fik hjælp til vask af legetøj, mens en anden gruppe selv stod for det. Den gruppe, der selv stod for vask af legetøj, oplevede, at det tog tid fra børnene.

I forhold til børnenes håndhygiejne var der i starten en del praktiske udfordringer med at få opstillet håndvaske udendørs, så børnene kunne få vasket hænder før aflevering, før frokost osv. uden at skulle ind i huset af den grund.

For dagplejerne blev kravene om mere rengøring opfattet som svært og som en betragtelig ekstra arbejdsbyrde. Der blev ikke sendt ekstern rengøringshjælp ud, men den enkelte dagplejer måtte forsøge at få den ekstra rengøring integreret i dagligdagen, fx ved at gøre rent, når børnene sov.

3.4.2 Brug af mindre mængde legetøj

Rengøring af legetøj fyldte meget i perioden og havde stor betydning for, hvilke aktiviteter der blev sat i gang. Som en medarbejder fortæller, kunne det at tegne med børnene betyde, at man bagefter måtte bruge tid på at spritte farver af, hvilket var en tidskrævende opgave. Den store mængde rengøring gjorde, at der blev prioriteret kraftigt i hvilke slags legetøj, der var fremme, og hvor meget der var fremme på samme tid. Resten af legetøjet blev stillet til side.

En af de sidegevinster, der bliver nævnt af både personale og forvaltning, var, at børnenes kreativitet voksede, når der ikke var så mange valgmuligheder på hylderne. En pædagogisk konsulent fortæller blandt andet, at børnene begyndte at anvende legetøjet på nye måder:



De [børnene] er bare begyndt at bruge tingene på en anden måde end den måde, de måske havde indkøbt det til, fordi det var nogle lege, hvor man gerne ville ... man manglede måske bondegårdsdyrene, jamen så byggede man nogle dyr selv, eller man brugte noget, som symboliserede til den leg på en anden måde, end de havde set før. Det havde givet dem [personalet] nogle refleksioner ift.: 'Hvor meget legetøj er det egentlig, vi skal have frem?' [...] Det kan også være givtige refleksioner.

Pædagogisk konsulent

En medarbejder fortæller på supplerende vis, at det har gjort noget godt for børnenes fantasi, at de har skullet bruge nogle andre redskaber, end de er vant til:



Man kan måske ikke se det direkte. Men der gør noget ved deres hjerne. Noget fantasi og kreativitet. Det hele er ikke serveret. De skal opfinde et eller andet. Nogle drenge, der har siddet og kedet sig, men så kommer de i gang, så det gør helt sikkert noget ved deres kreativitet og fantasi.

Medarbejder i børnehave

Samtidig har det at pakke legetøjet sammen også gjort, at børnene ser frem til bestemte tidspunkter, hvor de kan fordybe sig med fx med togbane, puslespil eller LEGO i stedet for et hurtigere skift mellem mange forskellige kasser med legetøj.

Fra et mere kritisk perspektiv bliver det hos en gruppe ledere påpeget, at perioden også har ændret rammerne for børns leg i en negativ retning. Som en leder formulerer det:



Nu har jeg før været enormt opmærksom på, synes jeg, hvordan skaber vi nogle fede læringsmiljøer for børnene, hvor de kan lege og nogle zoner, hvor de kan lave nogle forskellige ting? Så synes jeg, at når jeg kigger mig rundt omkring, når jeg går en tur i huset, så tænker jeg: 'Hvad er her, de skal lege med? Hvad skal de lave?'

Dagtilbudsleder

3.4.3 Introduktion af de nye rutiner for børnene

Interview med forvaltninger og dagtilbud peger på, at selvom det var en tidskrævende opgave at indføre nye hygiejnerutiner, så blev der hurtigt etableret nye vaner hos børnene. Det gennemgående billede er, at børnene var gode til at respektere de nye retningslinjer og hurtigt lærte at vaske

og afspritte hænder. En gruppe dagtilbud arbejdede bevidst med en tydelig struktur for at få indarbejdet gode vaner for håndvask, og erfaringerne peger på, at når alle voksne stod sammen om hygiejnen, havde det gode resultater. Et eksempel på et pædagogisk tiltag var at hænge billeder op på badeværelset om, hvordan man vasker hænder, suppleret af personlig vejledning, når barnet stod ved håndvasken. I vuggestuer har man sunget vaske-hænder-sange, mens en børnehave lavede små forsøg med bakterier og sæbe, så børnene kom til at forstå, hvordan noget, der umiddelbart ser rent ud, godt kan have bakterier på sig.

Rengøring af legetøj var også en udbredt aktivitet, som børnene flere steder blev inddraget i:



Ofte ude på legepladsen har vi i hvert fald gjort det, så er vi kommet med en stor balje, og så har de sagt: 'Kan du hente grisen? Kan du hente traktoren? Kan du hente skovlen?' Altså, så har vi samtidig haft lidt sprogstimulering med inde over, så det har vi faktisk benyttet os rigtig godt af.

Medarbejder i vuggestue

Dette var en aktivitet, der fungerede godt som en pædagogisk aktivitet i ydertimerne, hvor børnene lavede noget, de syntes var sjovt, så tiden ikke blev så lang, inden de blev hentet. Men som en leder påpeger, blev det ikke ved at være sjovt og udviklende at vaske legetøj, når det foregik hver dag:



Jeg synes, at vi er et sted nu, hvor jeg må sige, at jeg synes ikke, at det er børnenes udvikling, trivsel og læring, jeg støtter, når de skal vaske legetøj hver dag. Altså, jeg tror, at de fleste børn er ved at være der med at vaske legetøj. Nu er det ikke sjovere, vel?

Dagtilbudsleder

3.4.4 Selvhjulpnehed

I dagtilbuddene erfarede personalet, at de nye hygiejnerutiner havde indflydelse på børnenes selvhjulpnehed i både en positiv og negativ retning. På den positive side nævnes, at børnene blev mere selvhjulpne i forhold til at vaske hænder. Ligeledes nævnes det, at børnene blev mere selvstændige i forhold til at tage tøj af og på, hvilket fx blev trænet, når børnehalebørnene selv gik ind på toiletet, hvor de skulle have overtøj af og på, og de samtidig også skulle vaske hænder. Til måltiderne var det til gengæld vanskeligere at understøtte børnenes selvhjulpnehed. Både de yngste og de ældste børn har været vant til at dække bord, smøre boller, selv øse op, rydde og hente hagesmækker, men det blev nu personalet, der gjorde de ting for dem af hensyn til hygiejnen. Det samme gjorde sig gældende i forbindelse med adgang til køleskab, hvor børnene tidligere selv har kunnet hente en mad eller drikkedunk efter behov. Nu måtte børnene afvente de faste spisetider eller spørge personalet, når de var tørstige eller sultne.

Resultater fra andre undersøgelser

En spørgeskemaundersøgelse gennemført i april og maj af BUPL viser, at 67 % af pædagogerne angiver, at de og kollegerne i høj eller i nogen grad bruger mere tid på rengøring, som går fra tiden med børnene og de unge. 87 % af pædagogerne på daginstitutionsområdet oplever i høj eller i nogen grad, at retningslinjerne begrænser de pædagogiske aktiviteter med børnene, fx fordi der er begrænset adgang til legetøj.

I Syddansk Universitets survey-undersøgelse fra juni 2020 svarer størstedelen af det pædagogiske personale, at børnene i lav grad (51 %) eller slet ikke (22 %) har haft svært ved at overholde de nye hygiejneregler.

Kilde:

BUPL (2020). 2. fase af genåbningen – hvordan opleves den for pædagoger og ledere i daginstitutioner? Udgivet jun. 2020.

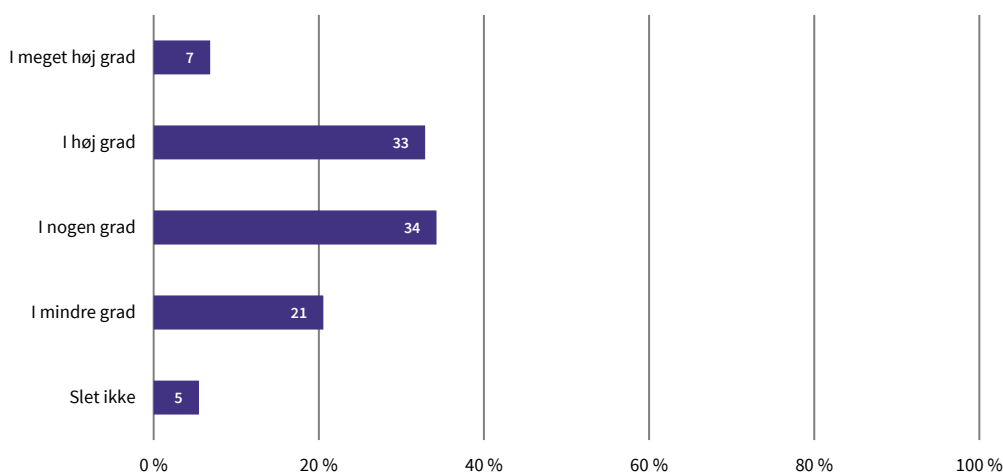
Qvortrup, A., Nielsen, A., Lomholt, R., Christensen, V., & Lundtofte, T. E. (2020). *Børns socio-emotionelle tilstand under genåbningen af dagtilbud og skoler efter COVID-19-nedlukningen*. Syddansk Universitet. Udgivet aug. 2020.

3.5 Arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan

I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft. Dagtilbudsscheferne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt ind til følgende: ”I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft, som blandt andet betød, at dele af dagtilbudsloven for en periode kunne fraviges, bl.a. pasningsgarantien, sprogvurderinger og evalueringen af den styrkede pædagogiske læreplan. I hvilken grad har nødreguleringen haft betydning for dagtilbuddenes arbejde?” Fordelingen af svarene ses i figur 3.1.

FIGUR 3.1

I hvilken grad har nødreguleringen haft betydning for dagtilbuddenes arbejde? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Figur 3.1 viser, at hhv. 7 % og 33 % af dagtilbudsscheferne mener, at nødreguleringen i meget høj grad eller i høj grad havde betydning for dagtilbuddenes arbejde. 34 % mener, at den i nogen grad

havde en betydning, 21 % i mindre grad, og 5 % mener slet ikke, at nødreguleringen havde en betydning for dagtilbuddenes arbejde. Der er således stor variation i, hvor meget nødreguleringen vurderes at have påvirket dagtilbuddenes arbejde.

Når dagtilbudsscheferne fortæller, hvad nødreguleringen har påvirket, nævnes især:

- Arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan (enten selve arbejdet eller evalueringen af arbejdet) udskudt.
- Sprogvurderingerne udskudt.

Under selve nedlukningen havde nogle dagtilbud brugt tiden til at fortsætte virtuelt med læreplansarbejdet, og de var således nået et godt stykke, da de åbnede igen. Under genåbningen blev arbejdet med udarbejdelse og evaluering af læreplanen imidlertid sat på pause for langt de fleste. Pausen i læreplansarbejdet gav arbejdsro til at skabe gode rammer om børnene i en tid med mange forandringer. Det var en stor opgave for alle i både forvaltning og dagtilbud at indarbejde nye rutiner, og derfor har der generelt været fokus på drift i stedet for udvikling. Også i dagplejeregion stod arbejdet med læreplaner stille, da legestuerne var lukkede, og dagplejere og ledere ikke kunne mødes der for at drøfte temaer fra læreplanen eller lignende.

I en gruppe dagtilbud førte den pædagogiske praksis under COVID-19 til en gentænkning eller en justering af deres arbejde med den styrkede pædagogiske læreplan. For eksempel fortæller personale i en børnehave, at de har fået ny inspiration til at arbejde med læreplanstemaet omkring *science*, natur og udeliv på baggrund af erfaringer fra perioden.

Resultater fra andre undersøgelser

En spørgeskemaundersøgelse blandt børnehavedere om erfaringerne fra genåbningen gennemført af VIVE i juni 2020 viser, at arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan og sprogvurderingerne har været påvirket. 85 % svarer, at planlægning og evaluering af arbejdet med den pædagogiske læreplan har været påvirket. For sprogvurderingerne er det 61 %.

Kilde:

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg (2020). *Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehavedere om erfaringer fra genåbning*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

3.6 Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen af den pædagogiske praksis

Den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer viser, at de fleste dagtilbudsschefer mener, at der er læring og erfaringer fra nedlukningen og genåbningen ift. den pædagogiske praksis, som kommunen vil arbejde videre med – enten på forvaltnings- eller dagtilbudsniveau. I og med at undersøgelsen er foretaget i efteråret 2020, hvor COVID-19 stadig var udbredt, er det be-

grænset, i hvor høj grad kommunerne har nået til at gøre sig overvejelser om, hvordan de erfaringer, man har gjort sig under nedlukningen og genåbningen, konkret skal udmøntes fremadrettet under mere normale omstændigheder.

Direkte adspurgt om hvilke erfaringer de tager med videre, nævner dagtilbudsscheferne et ønske om at fortsætte med et øget fokus på hygiejne, som blandt andet har vist at have betydning for både børn og personales sygefravær (mere herom senere). Øget udeliv fremhæves også som en erfaring, man ønsker at arbejde videre med i kommunerne. Sidst men ikke mindst peger dagtilbudsscheferne på et fortsat fokus på små børnegrupper og en højere normering, bl.a. pga. de positive erfaringer med et roligere miljø og tættere relationer mellem børn og voksne. Dagtilbudsscheferne peger dog på, at et fortsat arbejde med små børnegruppe er en politisk beslutning, da de små børnegrupper kræver flere ressourcer, og flere kæder således de små grupper sammen med en bedre normering.

De samme elementer går igen i interviewundersøgelsen, hvor ledere, pædagogisk personale og forældre bakker op om ønsket om at arbejde videre med mere fokus på hygiejne, udeliv og små børnegrupper.

4 Erfaringer med forældresamarbejde

4.1 Erfaringer med forældresamarbejde set fra dagtilbudschefernes perspektiv

Forældresamarbejde er en anden af de erfaringer, der fremhæves i den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudschefer. Hvad angår den nye praksis for forældrenes aflevering og afhentning af børn i dagtilbuddene oplever en gruppe dagtilbudschefer, at den har haft positive konsekvenser. Mange steder har forældrene skulle aflevere deres barn udenfor til en medarbejder og har ikke måtte komme ind på stuen – og nogle steder heller ikke på legepladsen. Flere dagtilbudschefer peger på, at denne afleveringsmodel har betydet øget ro til børnene og det pædagogiske arbejde. Mens en gruppe dagtilbudschefer også mener, at denne afleverings- og afhentningsform har bidraget til en tættere kontakt mellem forældre og dagtilbud, oplever en anden gruppe omvendt, at forældresamarbejdet bliver udfordret, når forældrene ikke har adgang til dagtilbuddet.

Mange af disse fund går igen – og uddybes – i de kvalitative interviews med forvaltningerne, dagtilbudslederne og det pædagogiske personale, samt med forældrene.

4.2 Aflevering og afhentning

Forskellige lokale tolkninger af retningslinjerne udmøntede sig i forskellige måder, hvorpå forældre kunne aflevere og afhente deres børn. En gruppe forældre har således afleveret og afhentet udenfor, mens andre har kunne komme indenfor i dagtilbuddet.

Aflevering og afhentning udenfor

Mens en gruppe forældre har afleveret ved lågen ind til dagtilbuddet, har andre afleveret og afhentet på dagtilbuddets legeplads eller i døren til barnets stue, hvis denne ledte direkte ud til legepladsen. En gruppe dagtilbud har haft en klokke eller et telefonnummer, forældrene har kunne ringe på, når de kom for at aflevere eller afhente. Andre steder har der stået en person fra personalet klar i ydertimerne. En forælder fortæller, at barnets dagtilbud arrangerede en pavillon med tæppe, bord og blomster for at skabe et hyggeligt sted til de udendørs afleveringer og afhentninger.

Noget, som har haft betydning for oplevelsen af de udendørs afleveringer og afhentninger, var årstiden. En dagplejer fortæller, at det gode vejr gjorde, at alle kunne være ude uden problemer, hvilket også gjorde kontakten til forældrene i afleverings- og afhentningssituationen nemmere.

I en gruppe af dagtilbuddene blev der gjort undtagelser fra reglen om udendørs aflevering for bestemte børn eller forældre, hvis dette blev vurderet som hensigtsmæssigt eller nødvendigt. Dette kunne fx være tilfældet for børn og familier med udfordringer eller ekstra behov. Med hensyn til

indkøring af nye børn har en gruppe dagtilbud ladet forældrene komme indenfor, mens en anden gruppe har holdt indkøringen på legepladsen.

Aflevering og afhentning indenfor

I de dagtilbud, hvor forældrene har kunne komme indenfor og aflevere deres barn, har forældrenes tilstedeværelse været rammesat for at mindske smitterisikoen, fx ved at forældre har ventet i en zone på legepladsen, indtil det blev deres tur til at komme ind og aflevere eller afhente. En daginstitution havde ligeledes markeret de zoner, hvor forældrene måtte være indendørs. En tilgang, som går igen, er reglen om, at der kun måtte komme én forælder ind ad gangen – nogle steder også uden eventuelle søskende til barnet.

I den gruppe af dagtilbud, hvor forældrene har måtte komme ind, lægges der fra lederens side vægt på denne beslutning. En leder i en vuggestue fortæller, at hun af ”menneskelige og pædagogiske årsager” besluttede, at forældrene kunne aflevere indenfor – men at hun har været nervøs for de ”slag”, hun kunne have fået, hvis institutionen var blevet ramt af COVID-19.



Der har bare været noget pres på, fordi man har været så bange for, om man kom i søgelyset, fordi man så har valgt – f.eks. det med, at vores forældre er gået ind, og hvor vi så har set, at der er nogle institutioner, der siger: ”Jamen, de kommer slet ikke inden for dørene.’ Og hvor vi sådan menneskeligt og pædagogisk har valgt at sige: ’Jamen, vores børn, de skal ikke stå og blive afleveret på en parkeringsplads, fordi vi synes simpelthen, at der er noget væsentligt i at stå og aflevere en ti måneders baby eller en på halvanden.’ Det synes vi. Der valgte vi noget andet. Og det vil man jo være bekymrede for, om man kunne få slag for, hvis man nu var en af dem, der blev ramt.

Dagtilbudsleder i vuggestue

Fællestræk ved afleveringerne og afhentningerne

Uanset om forældrene har haft adgang til dagtilbuddet eller har afleveret og afhentet barnet udenfor, er et gennemgående perspektiv i interviewene med ledere, personaler og forældre, at der har været fokus på en hurtigere aflevering og afhentning end før nedlukningen. Dette gør sig især gældende i de dagtilbud, hvor forældrene har stået i kø for at aflevere eller afhente.

Mens de korte afleveringer og afhentning på nogle områder og for nogle af informanterne opleves som positive, har de på andre områder og for andre informanter været problematiske. Dette udfoldes i de følgende afsnit sammen med de mere generelle oplevelser med aflevering og afhentning i perioden efter genåbningen.

4.2.1 De positive oplevelser med den nye afleverings- og afhentningsform

De positive fortællinger om den nye afleverings- og afhentningsform dominerer generelt i interviewene med ledere og pædagogiske personale og i nogen grad blandt forældre. De fremhæver:

- Det er godt for børn med kortere aflevering og afhentning.
- Det er nemmere og tryggere for forældre med den nye type aflevering og afhentning.
- Der er færre forstyrrelser i det pædagogiske arbejde.

Der er også en gruppe af forældre, som udtaler, at deres barn ikke oplevede aflevering og afhentning efter genåbningen som anderledes.

Godt for børn med kortere aflevering og afhentning

Det er et fremtrædende perspektiv blandt forvaltninger, ledere og det pædagogiske personale, at børnene har haft gavn af de fastere rammer for aflevering og afhentning. Børnene bliver mindre kedede af det og kommer hurtigere i gang med deres dag i dagtilbuddet, når forældre, som har svært ved at sige farvel, afslutter afleveringen hurtigere. Denne fortælling genfindes hos en gruppe af forældrene.

I forhold til eftermiddagen peger en gruppe personale på, at det bliver tydeligere for barnet, hvornår det skal hjem, fordi forældrene ikke bliver og hygger lidt ved afhentningen. Et andet perspektiv på afhentningen er, at når personalet følger barnet hen til forældrene, som står ved et afmærket område på afhentningstidspunktet, bruger børnene ikke så meget negativ energi på at stikke af og ikke at ville hjem. Dette kunne godt være tilfældet før nedlukningen, når forældrene hentede barnet inde i dagtilbuddet eller ude på legepladsen.

Nemmere og tryggere for forældre med den nye type aflevering og afhentning

En gruppe af forvaltningerne, dagtilbudslederne og det pædagogiske personale oplever, at der under genåbningen var tydeligere rammer for aflevering og afhentning, som dermed blev mindre kompleks for alle – også for forældrene. De forældre, som ikke har måtte komme ind i dagtilbuddet, har desuden ikke skulle ordne barnets garderobe, hænge tøj op og lægge bleer på plads, etc. I afhentningssituationen er det desuden personalet, som har skulle finde barnet og følge det hen til forældrene, som har sluppet for konflikter med et barn, som ikke ville hjem. Denne fortælling genfindes hos en gruppe forældre, men er knap så fremtræden.

I en forvaltning peges der desuden på, at afleveringerne udenfor kan være mere trygge for forældrene. Ved afleveringen udenfor kommer der nemlig personale ud og henter barnet, og der er derfor fokus på barnet i afleveringssituationen. Dette opleves som en modsætning til før nedlukningen, hvor personalet også kunne være optaget af praktiske opgaver, når forældrene kom for at aflevere.

Ikke så mange forstyrrelser i det pædagogiske arbejde

Dette perspektiv blandt forvaltninger, dagtilbudsledere og pædagogisk personale dækker over oplevelsen af, at de mange forældre, som i løbet af dagen kommer og går, skaber en uro i dagtilbuddet, som man undgår, hvis aflevering og afhentning foregår udenfor. Samtidig kan snakken i garderoben med forældrene – som har sine egne positive funktioner (se afsnittet om kontakt mellem dagtilbud og forældre) – tage tid fra samværet med børnene på stuen.

Børn oplevede ikke aflevering og afhentning efter genåbningen som anderledes

En gruppe forældre fortæller som noget positivt, at deres barn efter genåbningen ikke oplevede aflevering og afhentning som anderledes, fordi det foregik med kendte voksne fra dagtilbuddet. En gruppe forældre nævner også, at deres børn syntes, at de nye tiltag var sjove i starten (fx aflevering i hyggelig pavillon med pynt eller aflevering gennem en dør, man ikke vidste kunne åbnes), men at de hurtig vænnede sig til dem.

I gruppen af dagtilbud, hvor forældrene stadig kan aflevere og afhente indenfor, bliver det dog også af en gruppe (både dagtilbud og forældre) fremhævet, at forældrene sætter stor pris på at kunne komme ind i dagtilbuddet.

4.2.2 De negative oplevelser med den nye afleverings- og afhentningsform

Af negative oplevelser med den nye afleverings- og afhentningsform fremhæves:

- Børnene var kede af det/kunne ikke forstå det.
- Forældrene savnede at fornemme stemningen i dagtilbuddet.
- Den nye aflevering- og afhentningsform var besværlig.

Det er primært hos personale og forældre, hvor disse fortællinger træder frem.

Børnene var kede af det/kunne ikke forstå det

En gruppe af pædagogisk personale og forældrene oplever, at der er nogle børn, som har været kede af de hurtigere afleveringer og afleveringer udenfor. Og mens en gruppe af personalet mener, at børnene har vænnet sig til det, oplever andre, at de hurtigere afleveringer fortsat er med til at skabe mere gråd blandt børnene. Blandt forældrene er der en gruppe, som har oplevet det som svært ikke at måtte bruge et par minutter med ens grædende barn. Andre forældre peger desuden på, at deres børn har svært ved at forstå, hvorfor de ikke kunne få lov til at vise forældrene, hvor de legede og havde deres hverdag. Den mere sparsomme kontakt til personalet er også et gennemgående tema i forældreinterviewene, men bliver dækket i afsnittet om kontakten mellem forældre og dagtilbud.

Forældrene savner at fornemme stemningen i dagtilbuddet

En gruppe blandt det pædagogiske personale og forældrene fortæller, at forældrene gerne vil have mulighed for at mærke stemningen og se barnet i dets hverdag i dagtilbuddet. Det kan gøre forældrene utrygge, hvis de ikke har mulighed for at komme ind i dagtilbuddet og med egne øjne se barnet i trivsel:



Man føler, at man mister mere fornemmelsen af kulturen og miljøet og stemningen. Det er faktisk lidt ubehageligt ikke at se omgivelserne og ikke selv have en fornemmelse af, hvad det egentlig er for nogle omgivelser, børnene er i.

Mor til barn i børnehave

En gruppe blandt det pædagogiske personale har således oplevet et større forældrebehov for at høre, hvordan barnet trivedes, nu de ikke kunne se det med egne øjne.

Den nye aflevering- og afhentningsform var besværlig

En gruppe blandt det pædagogiske personale og forældrene fortæller desuden, at afleveringerne blev besværliggjort, når forældrene stod i kø til håndvask og aflevering: at det kunne medføre "stress" for forældrene at stå og vente på at kunne få lov til at aflevere, og man på den anden side skulle skynde sig med en aflevering, fordi der stod en kø bag ved dem. Der er også fortællinger om, hvordan forældre, som havde to børn, der normalt blev afleveret i samme institution, nu skulle til to forskellige matrikler, da børnegruppen var blevet delt op for at sikre mindre børnegrupper og mere plads, og hvordan det blev et puslespil at afhente to børn, hvis søskende ikke var velkomne i dagtilbuddet. Endeligt fortæller der fra personale og forældre om, at det var svært for forældre at danne sig overblik over barnets garderobe, når de ikke måtte komme ind i dagtilbuddet.

Et perspektiv hos det pædagogiske personale er desuden, at det var besværligt at pakke alle børns tasker og poser, når de skulle afhentes. En gruppe af personaler fortæller om mere "løbearbejde" ved afleveringer og afhentninger, når forældre ikke selv måtte komme ind i dagtilbuddet. En leder fortæller således, at de gik fra ikke at have forældre indenfor til, at forældrene godt måtte komme ind – både fordi udendørs aflevering og afhentning krævede for mange ressourcer, og fordi de havde svært ved at få et stærkt forældresamarbejde ved udendørsafleveringer.

Resultater fra andre undersøgelser

En undersøgelse gennemført i maj 2020 foretaget af Børns Vilkår om børnehalebørns oplevelse af genåbningen viser, at:

- Børnene har lært den nye morgenrutine at kende, men flere børn savner at sige farvel til forældrene indenfor.
- Børnene oplever, at de er gode til at sige farvel om morgenen, hvis de ikke er kede af det og har brug for hjælp
- Gennemgående synes børnene, at det er rart, når de voksne, der møder dem om morgenen, er nærværende og glade for at se dem.

En spørgeskemaundersøgelse blandt personaler i fem kommuner foretaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at 60 % af personalerne svarer ”Ja” til, at forældrene var udelukket fra at komme i dagtilbuddet.

Kilde:

Børns Vilkår (2020). *Børns oplevelse af at være i børnehave under genåbningen af Danmark*.

Qvortrup, A. et al. (2021b). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv*. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet.

4.3 Forældresamarbejde – kommunikation mellem dagtilbud og forældre

4.3.1 Kommunikation om retningslinjer

Dagtilbuddene kommunikerede til forældrene om retningslinjerne for dagtilbuddenes genåbning gennem forskellige kanaler. En gruppe dagtilbud ringede hele forældregruppen op inden genåbningen, mens andre primært benyttede online platforme og apps både før og efter genåbningen. Efter genåbningen blev information om opdaterede retningslinjer delt med forældrene på forskellige vis, fx via online platforme, e-mails, sedler i børnenes garderober og plakater og plancher hængt op i dagtilbuddet.

Ud over dagtilbuddenes kommunikation til forældrene havde en gruppe af forvaltningerne også direkte kontakt til forældrene gennem online platforme, e-mails og/eller Facebook.

En kommune havde gode erfaringer med, at det primært var dagtilbuddene, der informerede forældrene. Det styrkede ifølge forvaltningen forældresamarbejdet, fordi forældrene ikke skulle forholde sig til, om dagtilbuddet havde styr på de udmeldinger, de modtog fra forvaltningen.

Meget information til forældrene

Et gennemgående perspektiv hos forældrene er, at de fik al den information, de havde brug for. En gruppe forældre fortæller desuden, at mængden af information – nogle gange fra forskellige afsendere – kunne virke forvirrende. Både blandt forældre og dagtilbudsledere er et perspektiv desuden, at den store mængde online-information kunne være svær for forældre, som af forskellige grunde ikke fik tjekket den platform, deres dagtilbud brugte.

Information var nogle gange uklar

En gruppe blandt forvaltningerne, lederne, det pædagogiske personale og forældrene oplevede, at det var uklart, hvornår børn skulle sendes hjem ved sygdomstegn eller kontakt med en smittet. Et perspektiv på dette er, at det har skabt spændinger mellem personale og forældre, når et barn blev ringet hjem med sygdomstegn. En gruppe blandt forvaltningerne og forældrene oplever desuden, at der var uklar information om hvilke børn, som kunne komme i nødpasning. Endelig fortæller en gruppe blandt de interviewede personaler og forældre, at forældrene gerne ville have mere information og betryggelse i, at det var trygt at sende barnet afsted ved genåbningen.

Der opstod usikkerhed blandt forældre, når der var forskellig udmøntning af retningslinjerne

De forskellige tolkningsmuligheder i forhold til retningslinjerne gjorde, at dagtilbuddene havde forskellige udmøntning – fx i forbindelse med aflevering og afhentning, som allerede beskrevet. Det skabte en usikkerhed og forvirring blandt nogle forældre. Et gennemgående perspektiv hos lederne og forvaltningerne er derfor, at det har været en vigtig og stor ledelsesopgave at kommunikere med forældrene i perioden både før og efter genåbningen.

4.3.2 Kontakt mellem forældre og personale

Det er en gennemgående fortælling, at dialogen mellem forældre og dagtilbud har været påvirket af de nye, hurtigere afleveringer og afhentning, som i nogle dagtilbud er foregået udenfor.

Personale og forældre har manglet en tættere kontakt mellem hjem og dagtilbud

Et dominerende perspektiv, som genfindes både blandt forvaltninger, dagtilbudsledere, pædagogisk personale og forældre, er, at personale og forældre har manglet den tættere kontakt mellem hjem og dagtilbud, som der var før nedlukningen. Mens en gruppe blandt ledere og personale peger på, at både personale og forældre er blevet bedre til få overleveret vigtig information på kortere tid, er en gennemgående fortælling, at den uformelle ”garderobesnak” af mere hyggelig karakter mangler. En forælder fortæller:



Det er ikke sådan, jeg føler, at jeg ikke kan få snakket med dem om, at hun for eksempel har været ked af det i går, eller da hun kom hjem. Men jeg kan ikke snakke med dem sådan om løst og fast, eller hvad skal man sige, altså ... Altså, det, der giver den gode stemning, og det, der er rart ved huset og sådan, det kommer meget langt væk, fordi vi ikke kan tale med hinanden på den måde.

Mor til barn i børnehave

Fællesarrangementer i dagtilbuddene, såsom arbejdsweekender og sommerfester, har ligeledes været aflyst. Som en gruppe blandt personale og ledere understreger, har hyggesnak den vigtige funktion, at det bliver nemmere på et andet tidspunkt at have de svære snakke mellem dagtilbud og forældre, hvis man allerede kender hinanden. Den manglende garderobesnak og de aflyste forældrearrangementerne opleves derfor som et problem.

En gruppe blandt forvaltningerne, lederne, det pædagogiske personale og forældrene mener desuden ikke, at der bliver udvekslet al den information, der burde, om børnenes trivsel, udvikling og læring, samt børnenes hverdag. En gruppe blandt personalet og forældrene peger på, at der kan mangle et fortroligt rum til snakke om barnet og hjemmet, når andre forældre står i kø ved siden af for at aflevere eller afhente deres barn. Således var det nemmere før i tiden at tage snakken, fordi andre forældre kunne komme og gå frit i dagtilbuddet.



Det er blandt andet, at man som pædagogisk personale kan fange forældre i garderoben og fortælle omkring nogle oplevelser omkring et barn. Ikke fordi de behøves at være en udfordring, men fordi man har brug for at lægge nogle ting på i forhold til, hvordan man understøtter barnet. Eller en interaktion man kan se, der blomstrer med et andet barn, eller hvad det nu kunne være, hvor man ikke lige tænker, at det er optimalt, at barnet skal stå og høre på. Og plus at når de står ude og venter – og det gør de i spidsbelastningsperioden både om morgenen og eftermiddagen. Der kan man heller ikke stå og have en, igen, konstruktiv forældredialog, når der står fem andre forældre og kan høre med et halvt øre, hvad der bliver sagt.

Dagtilbudsleder

Mens en gruppe af dagtilbud ikke har afholdt formelle, individuelle forældresamtaler, har en anden gruppe afholdt dem udendørs. Endelig har en gruppe afholdt dem indendørs med stor afstand, udluftning og afspritning. Et perspektiv er, at det bliver prioriteret, hvis det vurderes som værende bedst for barnets udvikling.

Nye måder at styrke forældresamarbejdet

En gruppe dagtilbudsledere peger på nødvendigheden af at finde en måde at styrke forældresamarbejdet på, når forældrene ikke længere har samme adgang til dagtilbud og det pædagogiske personale.

I forhold til kommunikation fra dagtilbud til forældre fortæller en gruppe dagtilbud, at de flyttede en del til dagtilbuddets online platform med billeder, historier etc. Andre flyttede informations- og opslagstavler med fx billeder, således at forældrene kunne se dem udefra.

Endelig fortælles det, at telefonen blev brugt, hvis forældre og personale ikke nåede at tale om det, der var behov for, ved aflevering og afhentning.



Det har en af mine kollegaer i hvert fald gjort, ved jeg, inde på vores stue. Hun har haft en ringe-runde rundt til alle forældre inde på stuen og lige sagt, hvad der lige rørte sig, og hvad der måske lige var lidt svært for tiden og sådan noget. Men det skulle der jo også lige findes tid til, at nogen kunne gå fra til det. Og det er jo bare svært i en verden, hvor der skal gøres rent og ... ja.

Medarbejder i børnehave

Uændret eller styrket dialog mellem hjem og dagtilbud

En gruppe blandt pædagogisk personale og forældre mener, at dialogen mellem hjem og dagtilbud var uændret eller endda blev styrket efter genåbningen. Perspektivet er ikke så dominerende, men dog til stede.



Jeg synes stadigvæk, jeg har haft mulighed for at dele de små oplevelser og historier med forældrene, til trods.

Medarbejder i børnehave

En mor fortæller desuden, at når personalet kom ud til hver enkelt forælder ved aflevering og afhentning, var der på sin vis en mere uforstyrret 1:1-kontakt med personalet. Dette perspektiv er tidligere beskrevet af en forvaltning i afsnittet *Nemmere og tryggere for forældre med den nye type aflevering og afhentning*.

Resultater fra andre undersøgelser

En spørgeskemaundersøgelse blandt forældre i fem kommuner foretaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at:

- 68 % af forældrene er enige eller meget enige i, at dagtilbuddet informerede dem godt omkring genåbningen af børnehaverne.
- 63 % af forældrene er enige eller meget enige i, at pædagogerne håndterer situationen med stor dygtighed.
- 63 % af forældrene er enige eller meget enige i, at de er tilfreds med kommunikationen med deres dagtilbud.
- 69 % af forældrene er enige eller meget enige i, at pædagogerne håndterer situationen med stor entusiasme.
- 38 % af forældrene føler i nogen eller høj grad, at de mangler information omkring deres barns dagligdag i dagtilbuddet.

Kilde:

Qvortrup, A. et al. (2021a). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et børne- og forældreperspektiv*. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

4.4 Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen forældresamarbejdet

Den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer viser, at en gruppe af dagtilbudsschefer mener, at erfaringerne fra det ændrede forældresamarbejde er noget, som kommunen vil arbejde videre med – enten på forvaltnings- eller dagtilbudsniveau. Der er også en gruppe blandt ledere og pædagogisk personale, der ønsker at arbejde videre med erfaringerne. I og med at undersøgelsen er foretaget i efteråret 2020, hvor COVID-19 stadig var udbredt, er det begrænset, i hvor høj grad kommunerne har nået til at gøre sig overvejelser om, hvordan de erfaringer, man har gjort sig under nedlukningen og genåbningen, konkret skal udmøntes fremadrettet under mere normale omstændigheder.

Der rejses det perspektiv i interviewundersøgelsen, at det var en ekstraordinær situation, hvor man kunne sætte rammerne mere ”som man så sig nødsaget til”, og at forældrene bakkede op, præcis fordi det var en nødsituation. Samtidig er det også en gennemgående fortælling, som genfindes hos både forældre, personale, ledere og forvaltninger, at forældresamarbejdet har været udfordret under genåbningen, da den tætte dialog mellem dagtilbud og forældre har manglet.

5 Erfaringer med ledelse og samarbejde

5.1 Ledelse og samarbejde internt i dagtilbuddene

Genåbningen og de retningslinjer, der var forbundet hermed, havde stor betydning for ledernes arbejdsopgaver, det pædagogiske personales opgaver og arbejdsvilkår og samarbejdet internt i dagtilbuddene.

5.1.1 Dagtilbudsledernes opgaver og tilgange til ledelse i perioden efter genåbningen

Stort arbejdspress på dagtilbudslederne

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at dagtilbudslederne har oplevet et stort arbejdspress, som blandt andet skyldes de nye arbejdsopgaver, der er kommet til i forbindelse med COVID-19. Flere opgaver har skullet løses her og nu, hvilket i praksis har betydet, at dagtilbudslederne i perioder har måtte arbejde ud over den normale arbejdstid, fx aftener og weekender.

Dagtilbudslederne har haft det overordnede ansvar for at sikre, at dagtilbuddene overholder de gældende retningslinjer og for at omsætte retningslinjerne i praksis. Retningslinjerne bestod både af krav og af anbefalinger. Derudover har de haft ansvar for løbende at holde sig opdaterede om, om der er kommet nye retningslinjer fra myndighederne og for at formidle dem videre til personale og forældre. Forvaltningerne har også spillet en rolle i videreformidlingen ved blandt andet at hjælpe med oversættelse af retningslinjerne.

Dagtilbudslederne giver udtryk for, at en af de opgaver, der har fyldt meget, har været håndtering af henvendelser fra personale og forældre. Forældrehenvendelserne handlede i perioden lige efter genåbningen især om, hvornår børnene måtte komme tilbage i dagtilbuddet, eller bekymringer om, hvordan dagtilbuddene havde tænkt sig at overholde retningslinjerne. Personalets henvendelser har især handlet om håndtering og tolkning af retningslinjer. Dagtilbudslederne forklarer, at de ikke altid har kunnet give et klart svar på spørgsmål fra personale og forældre, fordi de selv har været i tvivl.

Ifølge de interviewede dagtilbudslederne er der opstået en række nye opgaver af mere koordinerende og administrativ karakter i forbindelse med COVID-19. I en gruppe dagtilbud har lederne blandt andet skullet indgå aftaler med eksterne samarbejdspartnere om brug af ekstra kvadratmeter uden for institutionen for at overholde afstandskravene. Derudover er der kommet en del lavpraktiske opgaver til, såsom anskaffelse af diverse værnemidler og remedier til zoneinddelinger, fx pæle og bånd, anskaffelse af ekstra håndvaske mv. I en gruppe dagtilbud har lederne også hjulpet til med den praktiske forberedelse af genåbningen, for eksempel med at fjerne legetøj fra stuerne o.l.

En af de administrative opgaver, dagtilbudslederne også har haft, har været at lægge nye vagtplaner for personalet pga. ændrede bemandingsbehov i flere af dagtilbuddene som følge af afstandskrav og gruppeinddelinger. Ifølge dagtilbudslederne har det til tider været frustrerende, når dagene er gået med administrative opgaver, fordi det er gået ud over tiden til pædagogiske opgaver. Omvendt har man i forvaltningsregi indtryk af, at lederne har oplevet mere tid til kerneopgaven, fordi de er blevet skærmet for andre opgaver.

På trods af det øgede arbejdspress giver både dagtilbudsledere og det pædagogiske personale udtryk for, at de i perioden efter genåbningen har fået positive erfaringer med at navigere i en ukendt krisesituation. De har blandt andet fået erfaringer med, at forandring kan skabes hurtigt, når der er en fælles vilje til at handle, hvilket i flere af dagtilbuddene har skabt en styrket fællesskabsfølelse.

Håndtering af ledelsesmæssige dilemmaer og krydspres

Det er et udbredt perspektiv blandt dagtilbudslederne, at de i perioden efter genåbningen har stået i en række ledelsesmæssige dilemmaer og krydspres, som har handlet om at skulle imødekomme flere forskellige forventninger og krav. En dagtilbudsleder forklarer:



Det svære var jo nogle af alle de her ting, som man står med som leder. Alle de her dilemmaer man sidder i. Det her krydspres, der opstår, når forvaltningen forventer noget af én, og sundhedsmyndighederne lægger nogle retningslinjer ud, og man måske har nogle medarbejdere som siger; 'Hvorfor det?'

Dagtilbudsleder

Ifølge dagtilbudslederne har de stået alene med mange vigtige beslutninger, som der har været flere mulige løsninger på. Fx har de skulle vurdere, hvordan retningslinjerne om afstand har kunne udmøntes på en måde, så de fik færrest negative konsekvenser for børnene og det pædagogiske arbejde.

Håndtering af utrygt personale og hensynet til den enkeltes omstændigheder

Blandt det pædagogiske personale har en gruppe været nervøse for at blive smittede eller for at smitte deres nærmeste. Det er blandt andet kommet til udtryk ved, at nogle ikke har haft lyst til at holde pauser sammen med deres kollegaer, deltage i møder eller dække hinanden ind ved sygdom på andre stuer. En gruppe har været utrygge i en sådan grad, at de har brugt feriedage for at undgå at komme på arbejde.

De interviewede dagtilbudslederne oplever, at det har været nødvendigt med et skærpet ledelsesfokus på personalepleje og på håndtering af personalets forskellige reaktioner på smitterisikoen. Det gælder særligt for dem, der var utrygge.

Samtidig har dagtilbudslederne måtte tage højde for personalets private omstændigheder, fx personale, der er enlige med hjemsendte børn og ikke har kunnet komme på arbejde. Udover at have en tæt personlig kontakt med personalet er der eksempler på dagtilbudsledere, der har holdt et dagligt møde med hele personalegruppen med det formål at skabe tryghed ved at give klare udmeldinger om dagens forløb og de aktuelle retningslinjer.

Der er også eksempler på, at det pædagogiske personales forskellige reaktioner på smitterisikoen har skabt gnidninger mellem personalet i nogle af dagtilbuddene. Det er kommet til udtryk ved, at de i personalegruppen, der har været utrygge, har haft en oplevelse af, at retningslinjerne ikke er blevet taget tilstrækkelig alvorligt, eller at der har været for store forskelle på, hvordan personalet har tolket og omsat retningslinjerne i dagtilbuddet, mens de, der ikke har været utrygge, har haft en oplevelse af, at retningslinjerne er blevet håndhævet på et overdrevent plan.

På trods af at flere har været nervøse for at blive smittede, giver det pædagogiske personale udtryk for, at de har forsøgt at signalere til forældrene, at der var styr på tingene for ikke at gøre forældrene nervøse. Blandt dagplejerne er der desuden en gruppe, der giver udtryk for, at de har været ekstra nervøse for at blive smittede, fordi børnene er blevet passet i deres eget hjem.

Forskellige ledelsestilgange har fungeret

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at dagtilbudslederne har haft forskellige ledelsestilgange og tilgange til krisestyring. Erfaringerne viser samtidig, at det pædagogiske personale overordnet set har været tilfredse med dagtilbudsledernes håndtering af perioden efter genåbningen. Det indikerer, at forskellige ledelsestilgange kan fungere i en ekstraordinær situation.

En gruppe dagtilbudsledere giver udtryk for, at deres ledelsestil ændrede sig i perioden efter genåbningen fra en mere inddragende tilgang til en mere top-down-orienteret tilgang. De oplevede, at det var nødvendigt at træffe beslutninger hurtigt og selvstændigt for at efterleve retningslinjerne og overholde tidsfristerne, hvilket samtidigt gjorde det vanskeligt at inddrage personalet i beslutningsprocesserne. En leder forklarer:



Det, jeg gjorde, var at skrive ud til alle medarbejdere, at sådan her bliver det, for jeg havde ikke tid til at involvere dem. Normalt har vi en høj grad af medarbejderinvolvering [...] Det har jeg taget en hel diplom i.

Dagtilbudsleder

En gruppe dagtilbudsledere giver modsat udtryk for, at de holdt fast i en inddragende ledelsestilgang i perioden efter genåbningen. Formålet var at give medarbejderne en oplevelse af ejerskab for beslutninger med det formål at gøre dem trygge. Begge tilgange er blevet taget godt imod af det pædagogiske personale, som overordnet set har følt sig trygge ved ledernes håndtering af den ændrede hverdag.

En dagtilbudsleder forklarer, at tiden efter genåbningen har givet hende anledning til refleksion over sin ledelsestil. Hun overvejer, om hendes personale i virkeligheden søger en mere tydelig ledelse, hvilket hænger sammen med deres positive reaktioner på hendes håndtering af situationen:



Medarbejderinddragelse har været en vigtig værdi for mig, og jeg har gået langt med det. Den har jeg lige fået revurderet. Måske giver det tryghed at tage en beslutning og sige, at det her er en beslutning. Det er sådan, jeg vil have det. Jeg er hevet lidt mere ind på midten på pendulet.

Dagtilbudsleder

På trods af at det pædagogiske personale overordnet set har været tilfredse med deres ledes måde at håndtere genåbningsperioden på, er der eksempler på personale, som har efterlyst mere tydelige og klare udmeldinger fra deres leder i forbindelse med spørgsmål om udmøntning af retningslinjer.

5.1.2 Det pædagogiske personales arbejdsvilkår i perioden efter genåbningen

Tiden efter genåbningen har krævet en høj grad af omstillingsparathed hos det pædagogiske personale

Det pædagogiske personale giver udtryk for, at perioden efter genåbningen på mange måder har været en presset tid med meget at holde styr på. Det har været et stort arbejde løbende at tilpasse hverdagen til de gældende retningslinjer, hvilket har krævet en høj grad af omstillingsparathed. Det har skabt et pres på personalet, hvilket til tider har været vanskeligt at håndtere.

Det pædagogiske personale har fundet ad hoc-løsninger på situationer, som er opstået som følge af en hverdag tilpasset de gældende retningslinjer. De fortæller blandt andet om, at de har måtte finde løsninger på situationer, som før blot var indarbejdede rutiner. For eksempel har de måtte finde løsninger på, hvad man gør, når man er alene med en børnegruppe, men er nødt til at hente noget i et andet lokale.

Pauser har været afholdt mere flydende

Det pædagogiske personales pauser har i flere af dagtilbuddene ændret sig i perioden efter genåbningen. Nogle steder fortæller personalet, at der i perioder ikke har været tid til eller mulighed for at holde pauser pga. et stort arbejdspress i perioden efter genåbningen, og fordi personalet har været alene med deres børnegruppe. Samtidig har pauser, der tidligere var skemalagte flere steder, været afholdt mere flydende på tidspunkter, hvor det kunne passe ind, fx når børnene sov.

I en gruppe dagtilbud har personalets pauserum været inddraget for at få ekstra kvadratmeter. Personalet har derfor måtte finde andre steder at holde pauser. Daglejerne fortæller, at det i perioder har været svært at finde tid til at holde pauser, og at mange pauser er gået med rengøring, fordi man ikke har fået ressourcer udefra til rengøringshjælp.

5.1.3 Samarbejde mellem det pædagogiske personale

Det pædagogiske personale har savnet den daglige sparring med kollegaer

Det pædagogiske personale har været mere opdelte i perioden efter genåbningen for at kunne overholde afstandskravene. Det har i praksis betydet, at mange har været alene med deres børnegruppe det meste af dagen, hvilket har medført, at muligheden for daglig sparring med kollegaer har været mere begrænset end normalt. Samtidig har personalets pauser, som tidligere nævnt, i flere af dagtilbuddene været mindre skemalagte i perioder, hvilket har gjort det vanskeligt at snakke med kollegaerne i pauserne.

Det pædagogiske personale giver udtryk for, at de har savnet deres kollegaer og de daglige småsnakke. På samme måde giver dagplejerne udtryk for, at det har været udfordrende, at de ikke på samme måde har kunne mødes med andre dagplejere og dele deres tanker og frustrationer eller tale pædagogik. Det pædagogiske personale fremhæver, at en af konsekvenserne ved ikke at få talt med sine kollegaer er, at tingene kan vokse sig større, end de er. Dagtilbudslederne genkender, at noget af det pædagogiske personale har lidt et afsavn som følge af den mere sparsomme daglige kommunikation med kollegaer.

Samarbejdet på tværs har været udfordret

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at samarbejdet på tværs i dagtilbuddene har været udfordret på grund af afstandskrav og inddelingen af børn i små grupper.

Både dagtilbudsledere og det pædagogiske personale fremhæver, at oplevelsen af at være et samlet hus har manglet i perioden efter genåbningen. Det handler blandt andet om, at personalet har været mere opdelte på grund af små børnegrupper, og at samarbejdet på tværs af stuer, herunder teamsamarbejdet i personalegruppen, har været sat på pause. Det har desuden ikke været muligt at arbejde med aldersinddelte børnegrupper på tværs af stuer, da børnene i mange dagtilbud har været i grupper med børn fra deres egen stue. Det har heller ikke været muligt for børn og personale at besøge de andre stuer eller at lave projekter på tværs af stuer. En dagtilbudsleder fortæller om, hvordan hun oplever, at teamsamarbejdet i hendes dagtilbud er blevet udfordret:



Jeg arbejder meget for, at vi skal have noget teamsamarbejde i huset. Vi skal hjælpe hinanden og huske, at når der er sygdom, så skal der ikke være fire på Løvestuen og to på Bjørnестuen. Altså, så må vi hjælpe hinanden. Og alt det er stærkt udfordret. Alt teamsamarbejde er stærkt udfordret. At samle alle de treårige til motorcykelløb... Altså, alle de ting er fuldstændig på standby og stærkt udfordret, og det gør noget ved kulturen i huset, synes jeg.

Dagtilbudsleder

Det pædagogiske personale giver også udtryk for, at de på nogle punkter har haft en oplevelse af at komme længere væk fra deres kollegaer i perioden efter genåbningen, fordi de ikke har kunnet hjælpe hinanden og samarbejde på samme måde som tidligere. Det gælder blandt andet den daglige sparring med kollegaer om situationer med børnene. En medarbejder i en børnehavegruppe forklarer:



Altså, jeg savner sparring omkring børnene. Jeg har sparret meget med en kollega på en anden stue. Altså, hvis der var nogle udfordringer, så er hun kommet og har spurgt ind og vendt det med mig. Det har i hvert fald være begrænset, fordi vi ikke bare kan gå rundt til hinanden. Jeg kan ikke bare følge med hende rundt i den givne situation eller lave en obs. eller noget. Så refleksionen på daglig praksis sådan lige her og nu-artigt – 'prøv at se her, hvad tænker du, jeg kan gøre?' – synes jeg lidt er forsvundet.

Medarbejder i børnehave

Dagtilbudslederne giver på samme måde udtryk for, at der er mange ting, der er glippet i det daglige samarbejde mellem personalet, hvilket tidligere skete af sig selv. Personalet har fx ikke kunne trække på hinandens kompetencer på samme måde eller få en *second opinion* fra en kollega. En dagtilbudsleder forklarer:



Altså, der er rigtig mange ting, som vi måske ikke har været opmærksomme på, hvor smidige de egentlig har kørt, altså for sig selv nede i maskinrummet, men som bliver lidt forstyrret, fordi der ikke er den samme fleksibilitet, fordi man ikke lige ser hinanden eller kan forvente noget af hinanden på legepladsen. For eksempel lige få vendt noget, en mor sagde, som man lige vil reflektere over med en kollega. Eller hvad gør vi lige med det her læreplanstema, som jeg har lidt udfordringer med.

Dagtilbudsleder

Samarbejdet har desuden været udfordret af, at diverse møder, såsom stuemøder og personale-møder, flere steder er blevet aflyst eller udskudt. Det har fx ikke alle steder været muligt at afholde stuemøder i arbejdstiden, fordi personalet ikke har kunne aflaste hinanden på tværs af stuer, fordi de har skulle holde sig til egne børnegrupper. En dagtilbudsleder fortæller, at det har været en ledelsesmæssig udfordring at opretholde fællesskabsfølelsen blandt personalet, fordi strukturerne med opdeling i mindre grupper og zoner ikke understøtter, at personalet kan mødes.

En leder af dagplejen fortæller i forlængelse heraf, at det har været vanskeligt at få en fornemmelse af, hvor hendes medarbejdere er henne og at samles om det pædagogiske arbejde, fx om arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan. Det skyldes blandt andet, at muligheden for at mødes og sparre med hinanden i legestuer har været sat på pause.

Det pædagogiske personale har haft oplevelser med ikke at vide, hvad der foregår i resten af dagtilbuddet, og at der er taget beslutninger, som de ikke har været informerede om, hvilket har skabt frustration. En medarbejder i en vuggestuegruppe forklarer:



For mig handler det rigtig meget om, at selvom jeg arbejder i Blå gruppe, så vil jeg gerne vide, hvad der foregår i Gul gruppe, så jeg kan støtte op om de pædagogiske tiltag, de laver. Det frustrerer mig helt vildt, at jeg ikke får den information. Der bliver taget nogle beslutninger, som jeg godt kunne tænke mig at vide baggrunden for, så man kunne støtte op om det og evt. afprøve det i hele institutionen i stedet for. I middagsstunden skal vi hjælpe hinanden med at få afholdt pause, så der er noget information, man gerne vil have, så man ikke kommer til at gøre ting, der er imod det, de har aftalt, fordi jeg ikke kender til reglerne. Der kommer mange frustrationer, hvis vi ikke er et helt hus.

Medarbejder i vuggestue

Blandede erfaringer med virtuelle møder

Erfaringerne med virtuelle møder blandt det pædagogiske personale og dagtilbudslederne er, at virtuelle møder ofte er mere effektive, men at man samtidig går glip af dele af interaktionen, som også er værdifuld, såsom småsnakke og muligheden for at mærke, hvordan ens kollegaer har det. En af de interviewede dagtilbudsledere fremhæver, at virtuelle møder egner sig bedst, når man i forvejen har en tæt relation til dem, man mødes med. Det gælder bl.a. relationen mellem lederen og det pædagogiske personale. Det vil sige, at personalemøder og stuemøder fungerer fint virtuelt, mens møder med fx forældre ikke egner sig til det virtuelle rum, ifølge lederen.

Samarbejdet omkring gradvise indkøringer har været udfordret

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at gradvise indkøringer af børn har været sat på pause. Det gælder både i overgangen fra vuggestue til børnehave, i overgangen mellem aldersinddelte stuer og i overgangen mellem børnehave og skole. Dels har børnene ikke haft mulighed for at komme på besøg og lære deres nye stue eller skole at kende, dels har personalet ikke haft samme mulighed for at mødes og tale sammen om børnene i forbindelse med overleveringen.

Det pædagogiske personale forklarer, at der har været eksempler på indkøringer, hvor information om børnene er glippet i overleveringen, fordi personalet ikke har fået talt sammen. Det har fx været information om børn med allergi. Personalet fortæller, at det har været underligt at modtage børn, som de ikke har noget kendskab til på forhånd, fordi børnene ikke har kunne komme på besøg. Samtidig fortæller de, at det har været mærkeligt at sige farvel til børn, som de ikke har kunne sige gradvist farvel til.

Resultater fra andre undersøgelser

En spørgeskemaundersøgelse blandt børnehaveledere om erfaringer fra genåbningen foretaget af VIVE i juni 2020, viser, at personalets arbejdsglæde og samarbejdet i personalegruppen er påvirket positivt, ifølge omkring halvdelen af lederne. Der er dog også en gruppe ledere, der mener, at disse faktorer er blevet påvirket negativt: 19 % vurderer, at arbejdsglæden er påvirket negativt, og 15 % vurderer, at samarbejdet har været påvirket negativt.

En ekspertgruppe under Utdanningsdirektoratet i Norge peger i deres rapport på, at der har været en øget arbejdsbelastning for medarbejderne under COVID-19.

En spørgeskemaundersøgelse blandt personaler i fem kommuner fortaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at:

- 54 % af personalerne er enige eller meget enige i, at de er bange for at blive syge.

- 30 % af personalerne er enige eller meget enige i, at det er utrygt at færdes i dagtilbuddet på grund af risiko for smittespredning.
- 19 % af personalerne har været hjemsendt én gang, mens 6 % har været hjemsendt flere gange.

Kilde:

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg. (2020). *Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehavedere om erfaringer fra genåbning*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

Utdanningsdirektoratet (2020). *Ekspertgruppe. Konsekvenser af smitteverntiltak i barnehager og skoler*. Udgivet 13. nov. 2020.

Qvortrup, A. et al. (2021b). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv*. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

5.1.4 Lån af faciliteter

I forbindelse med krav til afstand mv. har dagtilbuddene samarbejdet med det omkringliggende samfund om lån af en række indendørs og udendørs faciliteter.

Dagtilbuddene har haft en række samarbejder om lån af indendørs og udendørs faciliteter

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at der i en gruppe af dagtilbuddene er opstået nye samarbejder og måder at bruge omverdenen, grundet det behov en gruppe dagtilbud har haft for ekstra kvadratmeter for at kunne overholde afstandskravene og på grund af det øgede fokus på udeliv. Det gælder blandt andet samarbejder om lån af lokaler på skoler, spejderhytter, kirker, koncerthuse samt lån af udendørs kvadratmeter, blandt andet i Zoologisk Have og Tivoli i København. Dagtilbuddene har desuden indgået aftaler om at benytte sig af diverse udendørsarealer, hvor de nogle steder har opsat telte og pavilloner for at skærme for vind og vejr. Dagtilbudslederne fortæller, at det har været en positiv erfaring at samarbejde, som normalt tager lang tid at etablere, er opstået hurtigt og effektivt.

Ud over de indgående samarbejder om lån af inden- og udendørsarealer viser erfaringerne fra perioden, at en gruppe af dagtilbuddene er begyndt at gøre mere brug af udendørsfaciliteter i deres nærområde, men også i andre områder. For eksempel har en gruppe af dagtilbuddene benyttet sig af at tage på ture til skov og strand samt haft glæde af diverse legepladser, boldbaner, sportspladser mv. Det pædagogiske personale fortæller, at de på mange måder har genopdaget deres lokalområde og de muligheder, der er for at tage på ture ud af huset.

5.1.5 Samarbejdet med forældrebestyrelserne

Forældrebestyrelserne er løbende blevet orienteret af dagtilbudslederne, mens det varierer, om de har været inddraget i beslutninger

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at dagtilbudslederne løbende har orienteret forældrebestyrelserne om udmøntning og håndtering af retningslinjer. Det varierer dog blandt dagtilbuddene, hvor hyppig kontakten mellem dagtilbudslederne og forældrebestyrelserne har været i perioden, samt i hvilken grad dagtilbudslederne har inddraget forældrebestyrelserne i beslutninger

om udmøntning af retningslinjer, i kommunikationen med den øvrige forældregruppe og i det praktiske arbejde med genåbningen.

I nogle af dagtilbuddene er forældrebestyrelserne udelukkende blevet orienteret om nye tiltag og ledelsesmæssige beslutninger, mens forældrebestyrelserne i andre dagtilbud har været taget med på råd i forbindelse med den konkrete udmøntning og håndtering af de gældende retningslinjer. Der er også en række andre eksempler på, hvordan forældrebestyrelserne har været inddraget, hvilket vil blive belyst i afsnittet.

Dagtilbudslederne har især sparret med bestyrelsesforpersonerne

Det er et udbredt perspektiv blandt de interviewede dagtilbudsledere, at de har haft glæde af at sparre med forældrebestyrelsespersonen i deres dagtilbud, og at kommunikationen med forpersonen har været hyppigere end med den øvrige forældrebestyrelse. Det skyldes blandt andet travlhed hos dagtilbudslederne og behovet for at tage hurtige beslutninger, samt at forældrebestyrelsesmøderne i en gruppe af dagtilbuddene har været aflyste eller udskudte. Bestyrelsesforpersonerne har videreformidlet drøftelser med dagtilbudslederne til den øvrige bestyrelse. En dagtilbudsleder fortæller om sit samarbejde med sin bestyrelsesformand:



Jeg har orienteret bestyrelsesformanden. Jeg tror, at jeg talte med ham et par gange om ugen. Det har jeg gjort lige siden, genåbningen trådte i kraft. Det er vigtigt hele tiden at have en nær kontakt til bestyrelsen, og på mange tidspunkter blev det ikke hele bestyrelsen, men bestyrelsesformanden. Når det så gik rigtig stærkt, så var det jo formanden, der måtte sige det videre til bestyrelsen. Altså, jeg skulle bare sørge for, at jeg havde formanden med i de enkelte hændelser.

Dagtilbudsleder

Gode erfaringer med virtuelle bestyrelsesmøder

I en gruppe af dagtilbuddene har forældrebestyrelsesmøderne været aflyste eller udskudte i perioden efter genåbningen, mens møderne i andre dagtilbud er blevet afholdt virtuelt. Dagtilbudslederne har primært kommunikeret med forældrebestyrelserne via telefon, mail og virtuelle møder. Både dagtilbudsledere og forældrerepræsentanter giver udtryk for, at virtuelle bestyrelsesmøder har fungeret fint, fordi de har været kortere og mere effektive end normalt. Samtidig er der nogle forældrerepræsentanter, der foretrækker at afholde bestyrelsesmøderne fysisk, fordi det giver mulighed for andre typer snakke af mere uformel karakter og en bedre føling med hinanden.

Selvom bestyrelsesmøderne har været aflyste eller udskudte i en gruppe af dagtilbuddene, er der også eksempler på dagtilbud, hvor bestyrelsesarbejdet, ifølge forældrerepræsentanterne, ikke som sådan ændrede sig i perioden efter genåbningen. Der blev i disse dagtilbud bl.a. stadig afholdt bestyrelsesmøder og arbejdsdage. På trods af at bestyrelsesarbejdet er fortsat i en gruppe af dagtilbuddene, er der et arbejdsmæssigt efterslæb for bestyrelserne på grund af aflyste møder og øvrige udskudte projekter, fx haveprojekter.

Forældrerepræsentanterne har forståelse for dagtilbudsledernes måde at inddrage bestyrelserne på

Det er et fremtrædende perspektiv blandt forældrerepræsentanterne, at de har forståelse for dagtilbudsledernes måde at inddrage bestyrelserne på, og at de har følt sig velinformede om det, der foregik i dagtilbuddene. Det gælder både i dagtilbud, hvor forældrebestyrelserne i mindre grad har været involveret i lederens håndtering af genåbningen og i dagtilbud, hvor de i højere grad har været involveret. Det er dog samtidig et mindre fremtrædende perspektiv blandt forældrerepræsentanterne, at de har været uforstående over for, at bestyrelsesarbejdet er blevet nedprioriteret i peri-

oden efter genåbningen. Det er også et mindre fremtrædende perspektiv, at en gruppe forældrepræsenter ikke har følt sig tilstrækkeligt informerede. Det gælder fx information om rammerne for nødpasning.

5.1.6 Forældrebestyrelserne har været involverede på forskellige måder

Der er forskellige eksempler på, hvordan forældrebestyrelserne har været involveret i dagtilbudslædernes håndtering af perioden efter genåbningen.

Bestyrelse har givet feedback på information til forældregruppen og på forældrenes reaktioner

I en gruppe af dagtilbuddene har dagtilbudslederne inddraget forældrebestyrelserne som sparingspartner i forbindelse med de informationer, der er blevet givet til den øvrige forældregruppe. Der er blandt andet eksempler på dagtilbudsledere, som har spurgt forældrebestyrelsen til råds om, hvorvidt informationsmængden til forældregruppen var passende, og hvorvidt formuleringerne var klare og forståelige.

I en gruppe af dagtilbuddene har lederne inddraget forældrebestyrelserne ved at bede om deres input til konkrete tiltag fx nye afleverings- og afhentningsrutiner og ved løbende at sparre med bestyrelserne om, hvordan forældrene oplevede den ændrede hverdag og de nye tiltag i dagtilbuddene. En dagtilbudsleder forklarer, at hun har brugt sin bestyrelse til at få føling med forældrenes reaktioner på nye tiltag og retningslinjer:



Vi lavede et *Teams*-møde [virtuelt møde], hvor vi havde bestyrelsen på for at fortælle om vores plan. Undervejs brugte jeg dem til at høre, om der var ro på i forældrekræden. Hvad går deres snakke på? Er der noget, vi skal tage hånd om? De gik ikke så meget ind i selve retningslinjerne, fordi det var jo bare sådan, det var. Så rigtig meget for at høre om forældretilfredsheden stadig var høj.

Dagtilbudsleder

Hjælp til det praktiske og opbakning til ledelsestiltag

I en gruppe af dagtilbuddene har forældrebestyrelserne hjulpet til med det praktiske i forbindelse med genåbningen, fx opsætning af telte og bænke på legepladsen samt tilbud om hjælp under nødpasningen. En af de interviewede forældrepræsenter forklarer, at lederen i hendes dagtilbud valgte at inddrage bestyrelsen i en periode, hvor forældrene i dagtilbuddet var blevet dårlige til at overholde afskærmningerne til zoneinddelinger på legepladsen. Ledere bad forældrebestyrelsen om at vise deres opbakning til, at afskærmningerne blev overholdt ved at udsende et brev til forældregruppen med en opfordring til, at reglerne blev overholdt, med bestyrelsen som afsender.

5.2 Dagtilbuddenes åbningstider, sygefravær blandt børn og personale og betydningen af nødreguleringen

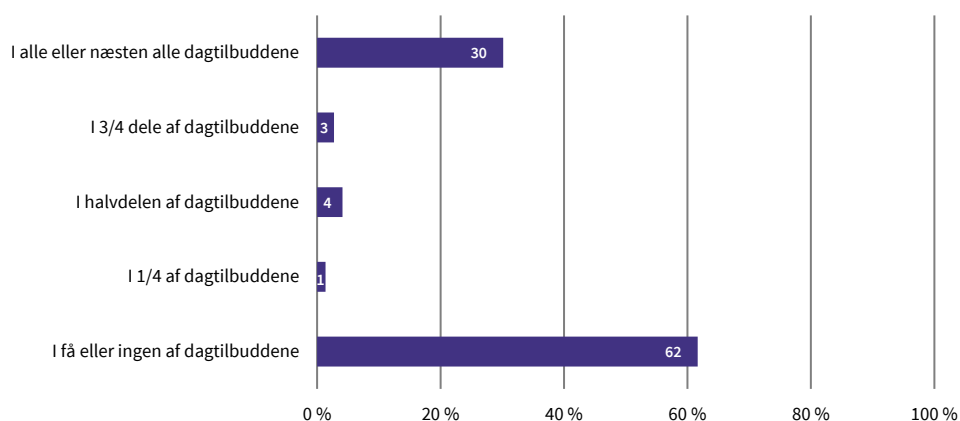
Genåbningen og de retningslinjer, der var forbundet hermed, havde betydning for en række forhold i dagtilbuddene, herunder dagtilbuddenes åbningstider, pasningsgarantien og arbejdet med sprogvurderinger. Erfaringsopsamlingen viser desuden, at sygefraværet blandt børn og personale faldt i genåbningsperioden.

5.2.1 Dagtilbuddenes åbningstider

I en gruppe af dagtilbuddene har åbningstiderne været ændrede i forbindelse med genåbningen. Figur 5.1 viser, andelen af dagtilbud med ændrede åbningstider i forbindelse med genåbningen.

FIGUR 5.1

I hvor mange dagtilbud har åbningstiderne været ændret i forbindelse med genåbningen? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Størstedelen af kommunerne (62 %) havde få eller ingen dagtilbud med ændrede åbningstider. Omvendt havde 30 % ændrede åbningstider i alle eller næsten alle dagtilbud. I de kommuner var der primært tale om en forkortelse af åbningstiden, således at dagtilbuddene var lukkede i yderti-merne.

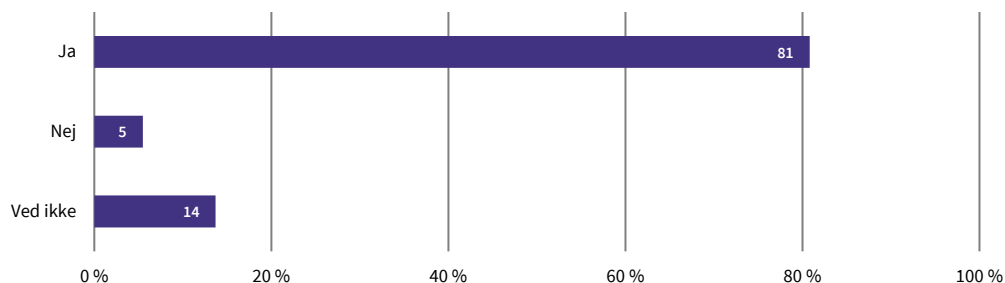
5.2.2 Sygefravær blandt børn og personale

Figurerne nedenfor viser, at dagtilbudsscheferne oplevede et fald i sygefraværet blandt børn og personale i perioden efter genåbningen. Denne oplevelse går igen blandt det pædagogisk personale og lederne i den kvalitative analyse.

Figur 5.2 illustrerer, at 81 % af dagtilbudsscheferne oplevede, at sygefraværet blandt børnene var lavere i genåbningsfasen.

FIGUR 5.2

Er det din oplevelse, at sygefraværet blandt børnene faldt i jeres kommune? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudschefer i forbindelse med COVID-19.

Dagtilbudscheferne kommer med forskellige forklaringer på faldet, herunder:

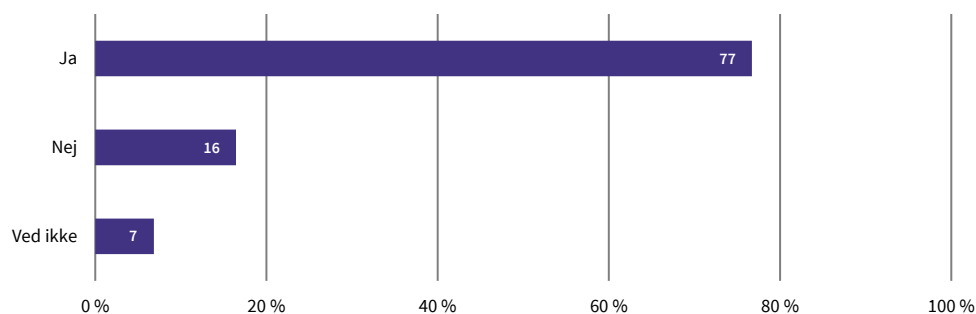
- Den øgede hygiejne
- At sløje børn og voksne blev hjemme fra dagtilbuddene
- Færre kontakter, dvs. at den generelle kontaktflade og dermed smitterisiko mellem folk var stærkt reduceret
- Mere udeliv.

Oplevelsen af, at sygefraværet er faldet på grund af øget hygiejne, genfindes i interviewene med forvaltninger, dagtilbudsledere og pædagogisk personale.

Ligeledes oplever 77 % af dagtilbudscheferne, at sygefraværet blandt personalet faldt (figur 5.3).

FIGUR 5.3

Er det din oplevelse, at sygefraværet blandt personalet faldt i jeres kommune? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudschefer i forbindelse med COVID-19.

Forklaringerne, som gør sig gældende ift. det faldende sygefravær blandt børn, gør sig også gældende ift. personalet. Men dagtilbudsscheferne nævner her også ”holdånd”, dvs. en øget bevidsthed om, at der var brug for alle i krisesituationen, bedre normeringer og en hverdag, som på nogle måder var mere overskuelig med fastere rammer og færre børn.

I interviewundersøgelsen fremhæver både dagtilbudsledere og det pædagogiske personale, at det har været en udfordring, når medarbejdere er småsyge og skal blive væk, indtil de er symptomfrie. Det samme gælder ved testning, hvor man skal vente på resultaterne. Det betyder, at personalets sygefravær presser det øvrige personale pga. færre faste personaler og flere vikarer. I dagplejen har forældre desuden været meget afhængige af, at dagplejeren ikke blev syg.

Resultater fra andre undersøgelser

Ifølge en spørgeskemaundersøgelse gennemført i april og maj af BUPL har 70 % af pædagogerne oplevet personalemangel på grund af kollegers fravær for at blive COVID-19-testet.

En spørgeskemaundersøgelse blandt børnehavedere om erfaringerne fra genåbningen gennemført i juni 2020 af VIVE viser, at 57 % af lederne mener, at personalets sygefravær har været påvirket positivt eller meget positivt. 50 % af børnehavederne vurderer, at personalets arbejdsglæde har været påvirket positivt eller meget positivt.

Kilde:

BUPL (2020). *2. fase af genåbningen – hvordan opleves den for pædagoger og ledere i daginstitutioner?* Udgivet jun. 2020.

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg (2020). *Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehavedere om erfaringer fra genåbning.* VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

5.2.3 Nødreguleringens betydning for pasningsgarantien og arbejdet med sprogvurderinger

I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft. Det betød blandt andet, at dele af dagtilbudsloven for en periode kunne fraviges, bl.a. pasningsgarantien, sprogvurderinger og evalueringen af den styrkede pædagogiske læreplan. I dette afsnit belyses dagtilbuddenes håndtering af pasningsgarantien og arbejdet med sprogvurderinger, mens arbejdet med den styrkede pædagogiske læreplan og evalueringen heraf belyses i kapitlet om pædagogisk praksis.

5.2.4 Pasningsgarantien er ikke blevet fraveget

Ifølge de interviewede repræsentanter fra forvaltningerne har dagtilbuddene og dagplejen ikke fraveget pasningsgarantien efter genåbningen, men arbejdet videre på samme måde som inden nedlukningen.

5.2.5 Arbejdet med sprogvurderinger har delvist været fraveget

Erfaringerne fra perioden efter genåbningen viser, at arbejdet med sprogvurderinger i en gruppe af dagtilbuddene er blevet fraveget, mens det i andre dagtilbud er fortsat på alternative måder. Fx er der fundet løsninger på at gennemføre sprogvurderinger med børnene, der ikke var i dagtilbud, ved hjælp af skriftlig kommunikation, hvilket har fungeret fint. Der er desuden eksempler på dagtilbudsledere, der fortæller, at de for at efterleve retningslinjerne har gennemført sprogvurderingerne individuelt frem for i grupper.

I de kommuner, hvor man har fraveget kravet, har man nogle steder fået indhentet det forsømte, mens man i andre kommuner oplever et efterslæb i forhold til sprogvurderinger, der ikke er blevet gennemført.

I en gruppe kommuner har det været op til de enkelte dagtilbud at vurdere, hvorvidt sprogvurderingerne kunne afvikles. I disse kommuner ser det ud til, at der er blevet foretaget langt færre sprogvurderinger end tidligere.

5.3 Samarbejde mellem dagtilbud og forvaltning og myndigheder

Erfaringsopsamlingen viser, at genåbningen i foråret har været en periode med intensivt samarbejde i kommunerne og med myndighederne. Genåbningen har givet dagtilbuddene og forvaltningerne en fælles erfaring med at håndtere en kritisk og usædvanlig situation.

5.3.1 Organisering af indsatsen i kommunerne

Tværfaglig gruppe og involvering af MED-udvalg

Et gennemgående træk i kommunernes organisering har været etableringen af en tværfaglig gruppe i forvaltningen, som har koordineret indsatsen under genåbningen. Gruppen har gået under forskellige navne, fx *Krisestab* eller *Genåbningsteam*. En gruppe forvaltninger nævner, at de i koordineringen af indsatsen har inddraget udvalget for medindflydelse/medbestemmelse (MED-udvalget), som fx løbende har indhentet oplysninger om, hvad dagtilbuddene var optaget af og havde brug for.

Dagtilbudsledere har indleveret handleplaner

I forbindelse med planlægningen af genåbningen er dagtilbudslederne i nogle kommuner blevet bedt om at indlevere handleplaner for, hvordan de ville udmønte retningslinjerne. Der er både eksempler på handleplaner med og uden en skabelon fra forvaltningen. Et perspektiv fra en dagtilbudsleder, der skulle indlevere en handleplan uden en skabelon, var, at det ville have gjort opgaven mere overskuelig med nogle faste punkter, hun skulle forholde sig til.

Tidsrammen for at udarbejde handleplanen og/eller få styr på genåbningen af dagtilbuddet er blevet oplevet som meget presset af en gruppe dagtilbudsledere. Der er også en gruppe dagtilbudsledere, som har fået et par dage mere til at åbne dagtilbuddet, og som sætter pris på den tid, de har fået.

Møder og mulighed for sparring

I løbet af genåbningsperioden er der afholdt møder med dagtilbudslederne, hvor forvaltningen eller en områdeleder har informeret om retningslinjer, kommunale beslutninger mv., og hvor dagtilbudslederne har haft mulighed for at drøfte håndteringen af retningslinjerne i deres dagtilbud. En forvaltning oplevede bekymring blandt selvejende ledere og så det som udtryk for, at de ikke havde mulighed for sparring i et mindre lederteam. Et perspektiv fra et privat dagtilbud er, at de er blevet mere overladt til sig selv.

Erfaring med virtuelle møder

Mange af møderne mellem dagtilbud og forvaltning er blevet afholdt virtuelt. Der peges især fra forvaltningens side på en række fordele og ulemper ved virtuelle møder. En af fordelene er mindre transporttid, især i kommuner med store geografiske afstande. Den mindre transporttid betyder blandt andet, at lederne kan sætte mere tid af til andre opgaver. En anden fordel er, at det er nemmere at arrangere møder, når man ikke skal tage højde for mødedeltagernes transporttid og booking af mødelokale. Fx har man i højere grad kunne holde møder med kort varsel, hvis man lige har skullet vende en problemstilling. I forhold til selve mødeafholdelsen er det en gennemgående erfaring, at de virtuelle møder er mere effektive end fysiske møder, fx når man skal følge en dagsorden, give informationer, og når man skal træffe hurtige beslutninger. Samtidig peges der på, at de er mindre gode til relationsopbygning og til at tage vare på trivslen. Desuden nævnes det, at man kan gå glip af vigtig viden fra de uformelle samtaler, der i højere grad er mulighed for, når man mødes fysisk. Det nævnes også, at virtuelle møder er mindre gode til debat og til møder med mange deltagere.

Dokumenter og hotline

Dagtilbudslederne har ud over de løbende møder fået information via fx nyhedsbreve eller FAQ på intranettet. Der er også eksempler på -hotlines, hvor dagtilbuddene har kunnet kontakte en konsulent eller anden fagperson i kommunen, fx en sundhedsplejerske eller børne- og ungelæge, med spørgsmål.

Samarbejde med sundhedsplejen

En gruppe dagtilbud har haft et intensiveret samarbejde med sundhedsplejen. Dagtilbudslederne har blandt andet benyttet sig af at ringe og skrive med spørgsmål til sundhedsplejen, men der er også eksempler på, at sundhedsplejersker er kommet ud i dagtilbuddene og har givet råd til at omsætte retningslinjer om hygiejne i den konkrete praksis. En forvaltning fremhæver vigtigheden af at få sundhedsplejerskerne tæt på fra starten, fordi de har kompetencerne til at give konkret rådgivning til dagtilbuddene.

Personaleresurser til dagtilbuddene

Parallelt med den løbende kommunikation og støtte har en gruppe forvaltninger organiseret mere konkret hjælp til dagtilbuddene, fx i form af midlertidige ansættelser af PPR-medarbejdere og andre, som er gået til hånd med praktiske gøremål eller er indgået i de pædagogiske opgaver. Der er også eksempler på, at personale fra forvaltningen har assisteret med ledelsesmæssige opgaver eller har hjulpet med at finde løsninger på fx legepladsopdeling eller hygiejne. Blandt de PPR-medarbejdere, som har været ansat i dagtilbuddene, er der ifølge forvaltningerne en oplevelse af at have fået øget indsigt i dagtilbuddenes praksis, selvom det har været under særlige omstændigheder, og et større kendskab til og samhørighed med dagtilbudspersonalet.

5.3.2 Kommunikation og støtte fra forvaltning til dagtilbud

Erfaringsopsamlingen viser, at der har været en intens kommunikation mellem forvaltningen og dagtilbuddene under genåbningen. Det har både været information fra forvaltningen til dagtilbuddene og spørgsmål den anden vej, ligesom der har været kommunikation mellem forvaltninger og myndigheder.

Interviewundersøgelsen viser, at der i alle led af styringskæden peges på vigtigheden af god og klar kommunikation både mellem myndigheder og forvaltning, mellem forvaltning og dagtilbud, mellem dagtilbudsleder og medarbejdere og mellem dagtilbuddene og forældrene.

Henvendelser til forvaltningen om støtte og vejledning

Alle adspurgte dagtilbudschefer fra den nationale undersøgelse fortæller, at dagtilbuddene har henvendt sig til forvaltningen for støtte og vejledning i forbindelse med genåbningen. Henvendelserne kan grupperes i følgende kategorier:

- Fortolkning af retningslinjer
- Forældrehenvendelser og kommunikation til forældre
- Utrygt personale.

Næsten alle dagtilbudschefer fortæller, at de har modtaget henvendelser om tolkning af krav, anbefalinger og vejledninger. Behovet for støtte til tolkning har været bredt, og flere dagtilbudschefer nævner, at forvaltningen er blevet inddraget i alt fra større ting til mere lavpraktiske spørgsmål om fx vask af legetøj og sygdomstegn hos børn (fx lysegrønt snot).

Information skal kombineres med støtte

Samtidig med at der peges på vigtigheden af information til dagtilbuddene, fremhæves vigtigheden af, at forvaltningen står til rådighed for at lytte og finde løsninger i de enkelte dagtilbud.

Nogle af udmeldingerne fra forvaltningen er ifølge en gruppe dagtilbudsledere kommet sent i forhold til fristen for implementering. Fra et forvaltningsperspektiv er der erfaring med, at nogle udmeldinger fra forvaltningen ikke er nået ud til det pædagogiske personale.

Gode tilbagemeldinger om tydelig ledelse

En gruppe dagtilbudsledere var godt tilfredse med de klare retningslinjer, de fik fra forvaltningen i starten af genåbningsperioden. Den tydelige ledelse fra forvaltningens side betød, at dagtilbudslederne trådte tydeligere frem for forældrene og kommunikerede, hvordan retningslinjerne blev fortolket i dagtilbuddet, og hvad man kunne være dialog om og ikke kunne være i dialog om. Det fik de positive tilbagemeldinger om fra forældrene.

Resultater fra andre undersøgelser

En spørgeskemaundersøgelse blandt børnehaveledere om erfaringerne fra genåbningen gennemført af VIVE i juni 2020 viser, at 51 % af børnehavelederne har oplevet, at de som leder i høj eller meget høj grad har fået relevant sparring og støtte fra forvaltningen til opgaven med at genåbne daginstitutionen efter nedlukningen på grund af coronavirus/COVID19.

En spørgeskemaundersøgelse blandt personale i fem kommuner foretaget af SDU og DPU i november og december 2020 viser, at:

- 60 % af personalerne svarer ”Ja” til, at der er indsat mere personale end før COVID-19 (fx brug af vikarer, eller ekstra rengøringspersonale).

Kilde:

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg (2020). Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehaveledere om erfaringer fra genåbning. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

Qvortrup, A. et al. (2021b). Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

5.3.3 Balance mellem kommunal styring og lokal ledelse

En gennemgående erfaring i kommunerne har været, at det er vigtigt at finde en balance mellem at give klare meldinger om retningslinjer og give plads til det lokale ledelsesrum. Ifølge en erfaringsopsamling blandt kommunerne gennemført af KL stod det fra krisens start klart, at man ikke kan regulere og styre sig gennem en krise, men at der var brug for ledere, der kunne stå i spidsen for omstillinger og vise vejen for medarbejdere, pårørende og borgere (KL, 2020).

En forvaltning beskriver det som en del af sin opgave at understøtte lederne i at kunne skelne mellem, hvornår de skal følge retningslinjerne til punkt og prikke, og hvornår de skal agere mere selvstændigt. Fx kan det være relevant med lokale beslutninger, når der skal findes løsninger på aflevering og afhentning eller opdeling af børnegrupperne. Erfaringen fra forvaltningens side har været, at blev de for detailregulerende i forhold til retningslinjerne, kom der også flere spørgsmål fra dagtilbudslederne om, hvad de måtte og ikke måtte, og de blev mere forsigtige i forhold til at træffe egne beslutninger.

En gruppe forvaltninger oplevede ledelsesformen under genåbningen som mere top-down-orienteret end under normale omstændigheder. En dagtilbudschef fortæller:



I den periode, hvor det virkelig gik hurtigt, blev vi meget hierarkiske, hvor vi normalt er ret decentralt organiseret, fordi vi synes, at det har en værdi. Det er lokale løsninger og gør nu det, der giver mening hos jer. Det står vi bag normalt, og det synes vi er en fordel, men her var undtagelsen, her var det regler og compliance.

Dagtilbudschef

Der er også eksempler på mere konsensusorienterede ledelsesformer, hvor forvaltningen fandt frem til løsninger i dialog med dagtilbudslederne. Fx har en dagtilbudschef løbende haft møder med dagtilbudslederne, hvor de, nogle gange i samarbejde med en jurist, afstemte forståelsen af retningslinjerne, og hvad de skulle gøre i dagtilbuddene:



Altså, vi stemmer af i forhold til, at vi har en fælles forståelse og retning på, hvad er det, vi gør nu, og hvad er det, vi skal. Hvordan forstår vi den her tekst? Nogle gange får vi en jurist med ind over, som faktisk også er rigtig superstærk i det, så jeg er helt sikker på, at vi forstår det her ens og er enige om, hvad det er, vi gør nu.

Dagtilbudschef

Der bliver blandt lederne givet udtryk for, at det var godt, at ledelsesformen var mere top-down-orienteret under genåbningen. Ledelsesformen kom blandt andet til udtryk ved, at dagtilbuddene blev udfordret på, hvordan de ville sikre, at retningslinjerne blev fulgt. Omvendt var der dagtilbudsledere, som efterlyste mere ledelsesrum:



Nogle ledere synes, det var enormt dejligt, at vi at vi var meget tydelig, hvad rammerne og retningslinjerne var. Nogle ledere slog sig i tøjret over, at vi forstyrrede deres ledelsesrum.

Dagtilbudschef

En oplevelse, der går igen, er, at ledelsesrummet i dagtilbuddene blev større, da meldingerne fra myndighederne hen mod sommerferien gik over til at være mere anbefalinger end krav, og forvaltningens ledelsesform i takt hermed ændrede sig fra at være top-down-orienteret til at være mere understøttende. En gruppe dagtilbudsledere var godt tilfredse med de klare retningslinjer, de fik fra forvaltningen i starten, hvor de oplevede, at det blev sværere hen imod sommerferien, hvor oplevelsen var, at der var flere anbefalinger og færre krav.

En dagtilbudschef har haft en lignende oplevelse af, at overgangen til et større ledelsesrum var udfordrende for nogle ledere:



Vi har jo været i nogle forskellige perioder, hvor det hen mod sommerferien blev betydeligt meget mere at tage ledelse på igen derude og flere fortolkninger, og hvor nogle ledere jo egentlig syntes, at okay, det var da faktisk lige en lidt svær disciplin at skulle tilbage til igen. Og nogle syntes egentlig, at det der med styringen, det var da egentlig meget behageligt i nogle sammenhænge.

Dagtilbudschef

5.3.4 Tilfredshed med samarbejdet med myndighederne med undtagelser

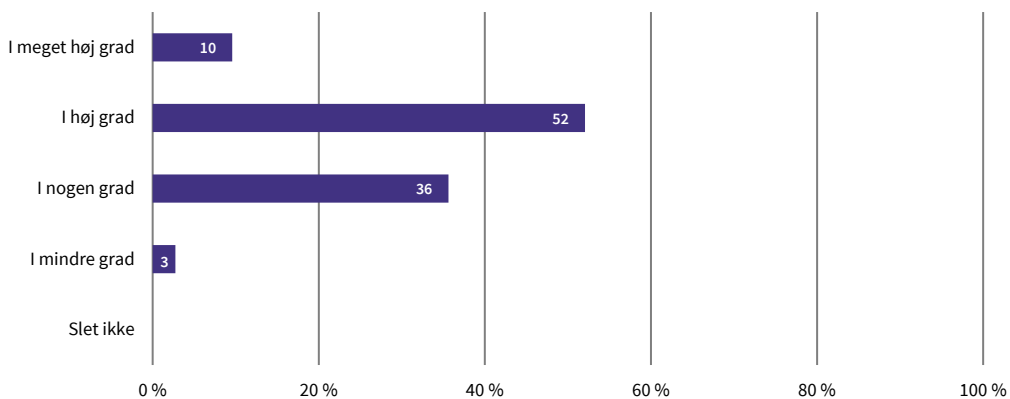
Der er overvejende tilfredshed med samarbejdet med myndighederne fra forvaltningernes side. Fx nævnes det, at retningslinjerne har været forståelige, at der var masser af mulighed for information, samt at myndighederne har været tilgængelige og villige til at undersøge og give svar på spørgsmål. Samtidig har oplevelsen blandt forvaltninger og dagtilbudsledere været, at man kunne få modstridende meldinger, alt efter hvem der svarede på spørgsmålene, og desuden har forvaltningerne oplevet, at svartiden kunne være lang på skriftlige henvendelser.

Retningslinjerne fra ministeriet og sundhedsstyrelsen

Dagtilbudscheferne er i den nationale interviewundersøgelse blevet spurgt til, hvorvidt de oplevede retningslinjerne fra Børne- og Undervisnings som brugbare (figur 5.4).

FIGUR 5.4

I hvilken grad oplevede I, at de retningslinjer, som I modtog fra Børne- og Undervisningsministeriet, var brugbare? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Note: Ordlyden af dette spørgsmål er ændret undervejs i dataindsamlingen. I starten lød spørgsmålet "I hvilken grad oplevede I, at de retningslinjer, som I modtog fra ministeriet, var brugbare?". Efter tvivilstilfælde valgte vi at specificere, at fokus var på Børne- og Undervisningsministeriet.

Det ses af figur 5.4, at over halvdelen af dagtilbudsscheferne i høj eller i meget høj grad har fundet retningslinjerne brugbare, mens 36 % i nogen grad og 3 % i mindre grad har fundet retningslinjerne brugbare. I de tilfælde, hvor retningslinjer ikke er fundet brugbare, nævnes bl.a., at retningslinjerne ofte kom for sent, og at retningslinjerne skulle tolkes eller omskrives sprogligt af forvaltningen, inden de kunne bruges af dagtilbuddene.

Retningslinjerne fra Børne- og Undervisningsministeriet er samlet i appendiks E.

Kort varsel og ventetid på retningslinjer

Oplevelsen i nogle forvaltninger har været, at udmeldinger fra myndighederne kom med meget kort varsel, og at man kunne stå i den situation, at man skulle udmønte en beslutning, uden at retningslinjer og vejledninger var på plads fra myndigheder eller kommune. Det kunne gøre det udfordrende at skabe en tryk ramme for dagtilbudslederne. Desuden skabte det ifølge en forvaltning frustration i dagtilbuddene, at de måtte vente på en melding om, hvorvidt den Pædagogiske Psykologiske Rådgivning var åben.

Behov for klare retningslinjer

Der har særligt fra det pædagogiske personales side været ønske om klarere retningslinjer og mindre fortolkningsrum, blandt andet for at kunne give klare meldinger til forældrene. Der bliver desuden udtrykt ønske i interviewene om en klarere formidling af, hvornår retningslinjerne fra Børne- og Undervisningsministeriet og Sundhedsstyrelsen var krav, og hvornår de var anbefalinger. Et af de emner, der har givet anledning til frustration blandt det pædagogiske personale, har været uklare udmeldinger omkring snotnæser. Det vil sige, hvilken type snot børnene har måtte have for at være i dagtilbud, og hvornår de har skullet blive hjemme.

Manglende kontekstviden

Retningslinjerne fra myndighederne har i nogle tilfælde været præget af manglende kontekstviden om dagtilbud. Blandt andet foreslår en forvaltning, at retningslinjerne skulle have været igennem et realitetstjek, inden de blev meldt ud. Der bliver også fra en forvaltnings side givet udtryk for, at

retningslinjerne var mere rettet mod forholdene i store kommuner og bar præg af manglende viden om forholdene i små kommuner, fx at de ikke nødvendigvis bruger offentlig transport, men skolebusser, og at de har nogle kommunale funktioner, som er samlet, fx et bibliotek på en skole.

5.3.5 Lokal udmøntning af retningslinjer

Interviewundersøgelsen viser også, at der er forskel på, hvor meget kommunerne har gjort ud af at formulere deres egen kommunale fortolkning af retningslinjerne. Nogle har lavet lange skrivelser og har så skullet skrive om en del gange, når retningslinjerne blev opdateret, og andre har holdt sig til myndighedernes formuleringer.

Ifølge en gruppe dagtilbudsledere har krav og anbefalinger fra Børne- og Undervisningsministeriet og Sundhedsstyrelsen krævet en sproglig omskrivning, inden de kunne bruges i dagtilbuddene og videregives til personale og forældre. Nogle forvaltninger har oversat og omskrevet retningslinjerne, men der er også eksempler på dagtilbudsledere, som med kendskabet til deres personale og forældregruppe, har valgt selv at bruge tid på at omskrive retningslinjerne for at sikre den rette forståelse.

I nogle kommuner har de i stedet valgt en strategi, hvor de har henvist til myndighedernes formuleringer:



Men måske også, fordi vi som kommune har valgt at sige, at vi følger myndighedernes anvisninger, og vi følger Sundhedsstyrelsens retningslinjer, og vi laver meget, meget få egne fortolkninger [...]. Så det, at vi hele tiden har kunnet sige: 'Jamen, det kan godt være, at vi synes, det er en tåbelig regel, men det er nu en gang sådan her, der står.'

Dagtilbudschef

Retningslinjer er blevet omsat forskelligt fra kommune til kommune

Både dagtilbudsledere og pædagogisk personale giver udtryk for, at det i nogle tilfælde har givet anledning til frustration, at retningslinjerne er blevet udmøntet forskelligt fra kommune til kommune. Eksempelvis fortæller en gruppe, der har børn i en anden kommune end den, de arbejder i, at det har været underligt at aflevere sit barn i et dagtilbud, hvor retningslinjerne er udmøntet anderledes end i det dagtilbud, hvor de arbejder. En dagtilbudsleder fremhæver for eksempel, at det har været frustrerende at være vidne til andre dagtilbud, der ikke overholder retningslinjerne, når man selv strækker sig langt for at overholde dem.

Der er behov for begrundelser samt udmeldinger om retningslinjer for bestemte situationer

Fra både personale og forældres side peges der på vigtigheden af at få begrundelser for retningslinjerne, fx i de situationer, hvor man undrer sig over retningslinjerne. Det kan være en undren over, at man skal vaske legetøj, når børnene alligevel rører hinanden, eller at man ikke kan spritte af i stedet for at vaske hænder, når der opstår kø ved håndvasken. Desuden opleves et behov for at få konkrete meldinger om, hvad man må og ikke må i bestemte situationer, fx om man må benytte de store barnevogne til fire børn.

Retningslinjer og lokale beslutninger

Når dagtilbuddene har henvendt sig til forvaltningen med konkrete forespørgsler om retningslinjerne, har et perspektiv fra en gruppe forvaltninger været, at de skulle bruge den sunde fornuft og finde løsninger i eget dagtilbud. Dagtilbudslederne er her blevet gjort opmærksomme på, at der var nogle spørgsmål om den lokale udmøntning i dagtilbuddene, som forvaltningen ikke kunne

tage stilling til på grund af lokale forhold i det enkelte dagtilbud. I den forbindelse peges der på dilemmaet mellem at få retningslinjer fra forvaltningen og træffe beslutninger i dagtilbuddet.



Nogle efterspørger sådan nogle ... kunne jeg ikke bare få retningslinjer for det her, hvordan det er? Og omvendt, så har vi også nogle gange sagt: 'Jamen, I skal altså ikke forvente, at vi sidder herinde og vurderer, hvordan må ... vurdere for det enkelte sted, hvordan de skal aflevere barnet.' [...] Og omvendt forstår jeg godt, at der kan være nogle ledere derude, der helt klart efterspørger, hvad betyder en mindre gruppe? Er det otte, eller er det ti? Altså ... er der nogle, der vil fortælle mig, hvad en mindre gruppe er? Altså, og jeg kan sagtens forstå det spænd, der er mellem at ... og ønsket om sådan helt præcist at vide, jamen er det otte børn eller er det ti børn? Og så den ... det selv at have et ledelsesrum som man kan agere i. Jeg kan sagtens forstå det dilemma.¹

Pædagogisk konsulent

Næste afsnit handler om hvilke erfaringer om ledelse og samarbejde, man vil tage med videre.

5.4 Overvejelser om erfaringer, man vil tage med videre i udviklingen af ledelse og samarbejde

Den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer viser, at de fleste dagtilbudsschefer mener, at der er læring og erfaringer fra nedlukningen og genåbningen ift. ledelse og samarbejde, som kommunen vil arbejde videre med. Det drejer sig om øget fokus på kommunikation og ledelse og flere virtuelle møder. I og med at undersøgelsen er foretaget i efteråret 2020, hvor COVID-19 stadig var udbredt, er det begrænset, i hvor høj grad kommunerne har nået til at gøre sig overvejelser om, hvordan de erfaringer, man har gjort sig under nedlukningen og genåbningen, konkret skal udnyttes fremadrettet under mere normale omstændigheder.

I forhold til kommunikation og ledelse fortæller flere dagtilbudsschefer, at nedluknings- og genåbningsperioden har understreget behovet for god kommunikation og har ansporet en yderligere refleksion i forhold til, hvad ledelse er, og i særdeleshed hvad god ledelse er. Ledelsesformen under genåbningen bliver beskrevet som en erfaring, som kan bruges fremadrettet. En dagtilbudsschef fortæller fx, at de har lært noget om at handle hurtigt og fleksibelt i organisationen:



Det kan et eller andet, der er noget med hurtige beslutningsveje, der er noget med at turde at gå med bedste bud, som kan et eller andet i forhold til at sætte et tempo i en organisation, som vi bør tage med os videre. Den smidighed og, et eller andet sted, lethed i beslutningsgangene, det kan et eller andet.

Dagtilbudsschef

En anden dagtilbudsschef beskriver genåbningen som en stresstest af ledelseskæden, som har givet dem erfaring med, at de også er i stand til at detailstyre, hvis der er behov for det.

1 Der er lavet enkelte tilføjelser i dette citat pga. huller i lydoptagelsen.

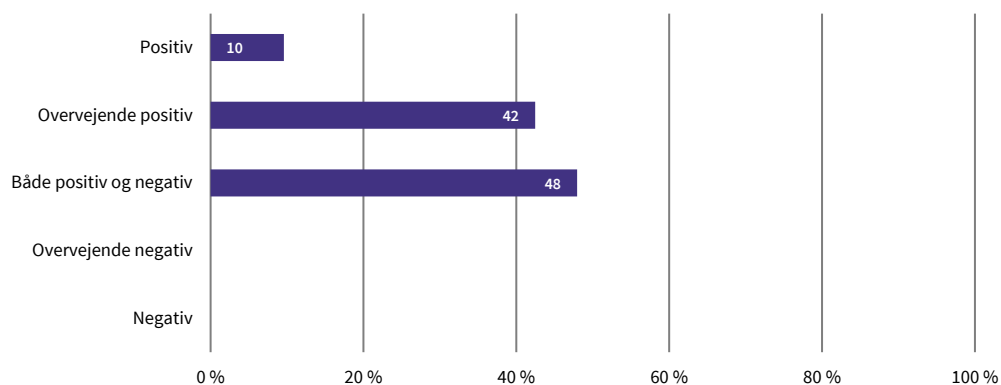
6 Børnenes trivsel, udvikling og læring med særligt fokus på børn i udsatte positioner

6.1 Børns trivsel, udvikling og læring generelt

I den nationale undersøgelse er dagtilbudsscheferne blevet spurgt ind til deres vurdering af nedlukningen og vilkårene under genåbningens betydning for børnenes trivsel, udvikling og læring, jf. figur 6.1.

FIGUR 6.1

Børnegruppen generelt: Hvilken betydning vurderer du, at nedlukningen og vilkårene under genåbningen har haft for børnenes trivsel, udvikling og læring? (n = 73)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Figuren viser, at næsten halvdelen af dagtilbudsscheferne (48 %) mener, at der både har været positive og negative konsekvenser, 42 % vurderer, at betydningen har været overvejende positiv, og 10 % udelukkende positivt. Ingen dagtilbudsschefer mener, at nedlukningen og vilkårene under genåbningen har haft en overvejende eller udelukkende negativ betydning for børns trivsel, udvikling og læring.

Resultater fra andre undersøgelser

I spørgeskemaundersøgelsen blandt forældre i fem kommuner fortaget af SDU og AU er forældre spurgt ind til eventuelle bekymringer knyttet til coronapandemien og dens konsekvenser for deres børn i november/december 2020. Undersøgelsen viser, at:

- 18 % af forældrene er enige eller meget enige i, at de som forældre er bekymrede i forhold til deres barns læring og udvikling i dagtilbuddet.
- 30 % af forældrene er enige eller meget enige i, at de er bekymret for, hvordan corona-epidemien påvirker deres barns mentale sundhed.
- 27 % af forældrene er enige eller meget enige i, at de er bekymrede for, at deres barn bliver smittet med COVID-19 i dagtilbuddet.
- 34 % af forældrene er enige eller meget enige i, at de er bekymrede for, at corona-epidemien kan påvirke deres barns venskaber.

Kilde:

Qvortrup, A. et al. (2021). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et børne- og forældreperspektiv*. Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

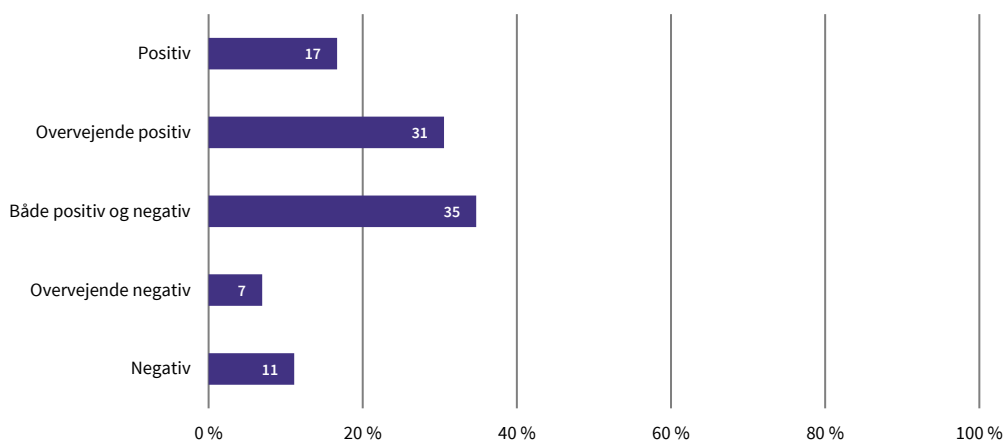
6.2 Børn i udsatte positioner

I forhold til børn i udsatte positioner lægger vi os op ad definitionen i den styrkede pædagogiske læreplan: ”Med børn i udsatte positioner forstås en sammensat gruppe af børn, der fx kan være børn med en svag socioøkonomisk baggrund, børn med en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, børn i risiko for at stå uden for fællesskabet mv. I lighed med andre børn lærer og udvikler børn i udsatte positioner sig i et fagligt kompetent pædagogisk læringsmiljø og i mødet med en velfunderet pædagogisk faglighed.” (Børne- og Undervisningsministeriet, 2018, s. 26).

Når det kommer til børn i udsatte positioner og deres trivsel, udvikling og læring, er dagtilbudschefernes vurdering mindre positiv (figur 6.2). 17 % mener, at nedlukningen og genåbning har været positiv for børnenes trivsel, udvikling og læring. 31 % mener, at den har været overvejende positiv, og 35 % at den har været både positiv og negativ. Hhv. 7 % og 11 % vurderer til gengæld, at betydningen har været overvejende negativ eller udelukkende negativ.

FIGUR 6.2

Børn i udsatte positioner: Hvilken betydning vurderer du, at nedlukningen og vilkårene under genåbningen har haft for børnenes trivsel, udvikling og læring? (n = 72)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Dagtilbudsschefernes forklaringer på nedlukningen og genåbningens betydning for børns trivsel, udvikling og læring, både for den generelle børnegruppe og for børn i udsatte positioner, kan kategoriseres som følger:

Positive forklaringer	Negative forklaringer
<ul style="list-style-type: none">• Små børnegrupper• Faste strukturer og rammer i dagtilbuddene• Øget fokus på de udsatte.	<ul style="list-style-type: none">• Børn har savnet deres kammerater• De udsatte børn og familier var ekstra udsatte under nedlukningen og perioden med COVID-19 generelt• Mindre støtte til de udsatte.

6.2.1 Små grupper og fast struktur har haft positiv betydning for børn i udsatte positioner

Et fremherskende perspektiv blandt dagtilbudsscheferne er, at de små faste grupper har haft en positiv betydning for de fleste børn og for børn i udsatte positioner i særdeleshed. Samtidig påpeger en gruppe af dagtilbudsscheferne, at nogle børn har savnet deres kammerater uden for de faste grupper, og at nogle børn trives bedre med større frihed og større kontaktflade.

Også de mere faste strukturer og tydelighed i dagtilbuddene nævnes som positivt, og igen fremhæver en gruppe dagtilbudsschefer, at børn i udsatte positioner har særlig gavn af disse.

Lignende perspektiver genfindes i interviewundersøgelsen, hvor det beskrives, hvordan mindre grupper og fastere struktur gjorde det pædagogiske læringsmiljø overskueligt, og at det havde en positiv betydning for børn i udsatte positioner. En leder fortæller fx, at et barn blev rummet og forstået bedre i sin lille børnegruppe, og at barnet samtidig gennem den tætte voksenkontakt kunne blive støttet i at udtrykke sig over for de andre børn. Dog fortæller en gruppe leder og personale, at det ikke var alle børn, der trivedes i de nye rammer, men at det også handlede om det enkelte barn og hvilken form for udsathed, der var tale om. Der var en gruppe børn, der havde brug for særlig støtte, som ikke kunne tilbydes gennem grupperne alene. Fx kunne det være svært at fastholde indsatsen til sprogstimulering, hvor personalet gik fra med et enkelt barn for at træne sprog gennem vendespil eller dialogisk læsning, da der var behov for, at personalet var til rådighed i grupperne.

6.2.2 Nedlukningen generelt hård for børn fra udsatte familier

De dagtilbudsschefer, som vurderede, at nedlukningen havde en negativ betydning for børn i udsatte positioner, begrundede det bl.a. med, at nedlukningen var hård for børn, der kommer fra udsatte familier, og hvis forældre valgte at holde dem hjemme til trods for tilbuddet om nødpassning. Desuden nævner en gruppe, at udsatte familier, hvor der fx i forvejen er psykisk sygdom, bliver sat under ekstra pres, når frygten for COVID-19 kommer oven i familiens problemer.

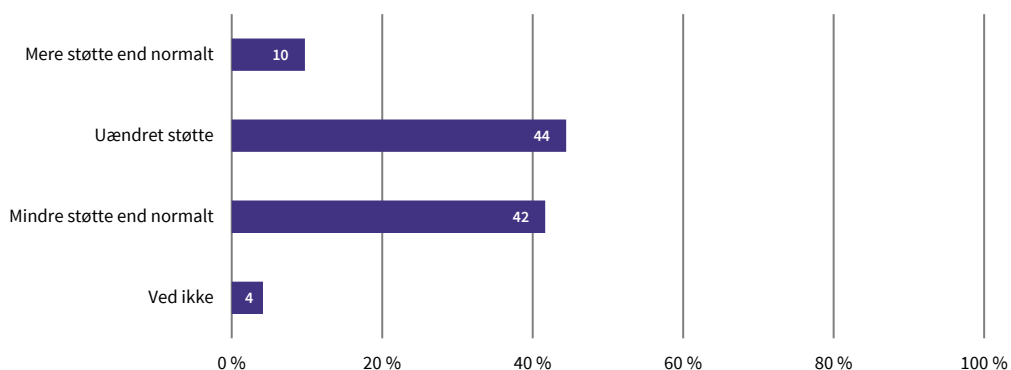
De dagtilbudsschefer, der mener, at det havde en positiv betydning for børn i udsatte positioners trivsel, begrundede det med, at nedlukningen og genåbningen betød, at der kom et ekstra fokus på de udsatte børn og familier fra enten dagtilbuddene eller forvaltningens side. Til gengæld vurderer en gruppe dagtilbudsschefer ligeledes, at indsatsen og forebyggende arbejde rettet mod udsatte familier og børn i udsatte positioner havde dårligere kår under nedlukningen og genåbningen.

6.2.3 PPR var mindre fysisk til stede i dagtilbuddene under genåbningen

Figur 6.3 understreger denne pointe, idet 42 % af dagtilbudsscheferne mener, at dagtilbuddene fik mindre støtte end normalt af forvaltningen/PPR til indsatsen for børn i udsatte positioner under nedlukningen og genåbningen. 44 % mener, at støtten var uændret, mens 10 % mener, at dagtilbuddene fik mere støtte end normalt.

FIGUR 6.3

Hvilken betydning havde nedlukningen og genåbningen for den støtte, dagtilbuddene fik af forvaltningen/PPR til indsatser for børn i udsatte positioner? (n = 72)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

En stor del af de dagtilbudsschefer, som mener, at dagtilbuddene fik en ændret støtte, forklarer det med, at PPR var begrænset i deres fysiske fremmøde i dagtilbuddene. I nogle kommuner kom PPR således ud i enkelte dagtilbud, som til gengæld fik en mere fokuseret indsats, mens PPR i andre kommuner enten var helt lukket eller udelukkende holdt virtuelle møder.

I interviewundersøgelsen bekræftes billedet af begrænset PPR-fremmøde. Gennemgående blev fysisk fremmøde prioriteret i forhold til børn i kritiske situationer. En gruppe PPR-medarbejdere fortæller desuden, at der fra dagtilbuddenes side kunne være en tilbageholdenhed i forhold til samarbejdet med PPR i perioden. Dels blev aftaler med PPR aflyst, fordi dagtilbuddene var bekymrede over at få en PPR-konsulent ind i institutionen pga. smitterisiko/smittespredning, dels var der dagtilbud, der takkede nej til online møder med fx tale-hørekonsulenten, fordi de havde svært ved at afse medarbejderressourcer eller hellere ville vente, til mødet kunne afholdes fysisk.

6.2.4 Positive erfaringer med sparring og generel rådgivning online

I PPR erfarede de, at meget arbejde kunne klares online hjemmefra. En gruppe PPR-konsulenter fortæller, at de forsøgte at sparre med dagtilbuddene under de ændrede forhold, fx ved at uddele materiale til dagtilbuddene, men ellers foregik en del sparring og vejledning online. Det kunne fx være rådgivning, hvor man særligt affødt af COVID-19-situationen kunne få gode råd af fagpersoner i forhold til børn i udsatte positioner, der kunne have svært ved at forstå rutiner om fx håndvask og afstand, som de skal følge i dagtilbuddet, eller det kunne være vejledning ift. børn, der var udfordrede af at skulle tilbage til dagtilbuddet efter en længere periode hjemme. Det kunne også være et tværfagligt rum, hvor dagtilbud og skoler kunne drøfte sager med en psykolog, socialrådgiver og sundhedsplejerske eller et virtuelt rum med tale-høre-konsulenten og med ergoterapeuter.

6.2.5 Videomøder havde sine begrænsninger ift. vejledning og test

Videomøder havde dog også sine begrænsninger i PPR's arbejde, især i nogle former for vejledning og tests. Erfaringerne fra PPR og dagtilbuddene viser, at vejledning af det pædagogiske personale og evt. forældre kunne fungere godt som videomøde, hvis det drejede sig om noget meget konkret, fx udtaletræning. Til gengæld var videomøder mindre anvendelige, når det indebar kontakt til børnene, fx testning, ligesom det også kunne være udfordrende at vejlede forældre i noget, der krævede grundige instruktioner, fx motorisk træning. Endelig nævner både PPR og dagtilbudsledere, at videomøder ikke var egnede til forældresamtaler om emner, der kunne påvirke forældrene følelsesmæssigt. En dagtilbudsleder forklarer det med, at man til videomøder har mindre fornemmelse af rummet, og derfor kan det være svært at opfange reaktioner fra forældrene.

6.2.6 Nogle PPR-opgaver blev udsat eller lagt over til dagtilbuddene

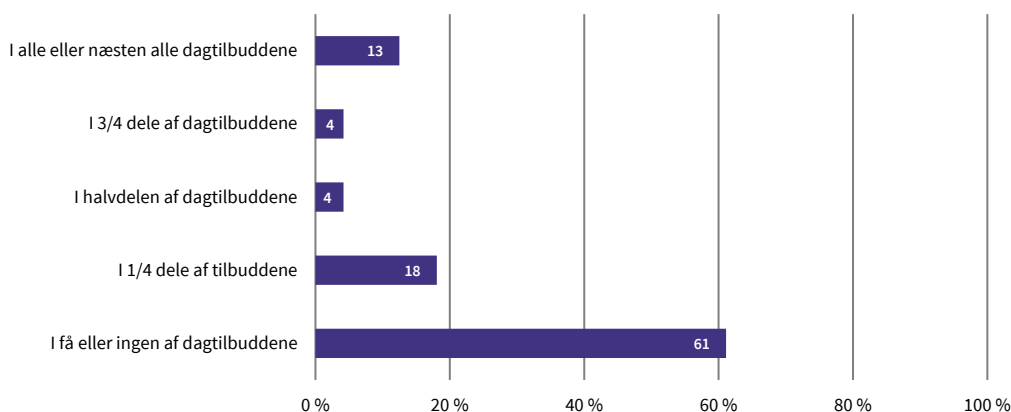
En gruppe PPR-konsulenter fortæller, at en del sager blev opprioriteret efter genåbningen, fordi der var øget bekymring for børnene efter det lange ophold hjemme under nedlukningen. Bekymringen kunne fx gå på, at børnene sad meget alene med en iPad. Samtidig var der en række indsatser, der var på pause i en længere periode, fordi PPR ikke var til stede i dagtilbuddene. I dagtilbuddene bliver der fra både ledelse, pædagogisk personale og forældre gjort opmærksom på, at det har haft konsekvenser for børnenes trivsel og den pædagogiske praksis, at PPR-indsatserne ikke har kunnet foregå i samme omfang som vanligt. Nogle af opgaverne er blevet lagt over på det pædagogiske personale, og andre blev udsat. Selvom en gruppe dagtilbudschefer og PPR-konsulenter fortæller, at sagerne hurtigt blev samlet op igen, da det blev muligt at tage ud til dagtilbuddene, er det vurderingen fra en gruppe PPR-konsulenter, at de manglende indsatser har haft konsekvenser i form af senere skolestart for nogle børn.

6.2.7 Børn i udsatte positioner var i dagtilbud efter genåbningen i de fleste dagtilbud

Figur 6.4 viser dagtilbudschefernes vurdering af, hvor udbredt fraværet hos børn i udsatte positioner var under genåbningen. 61 % mener, at det var få eller ingen dagtilbud, hvor børn i udsatte positioner ikke benyttede sig af dagtilbuddene. 18 % mener, at det gjaldt en fjerdedel af dagtilbuddene, mens 13 % mener, at det gjaldt alle eller næsten alle dagtilbud.

FIGUR 6.4

I hvor mange af dagtilbuddene har I indtryk af, at der er børn i udsatte positioner, som i mindre grad eller slet ikke har benyttet sig af dagtilbuddet under genåbningen? (n = 72)

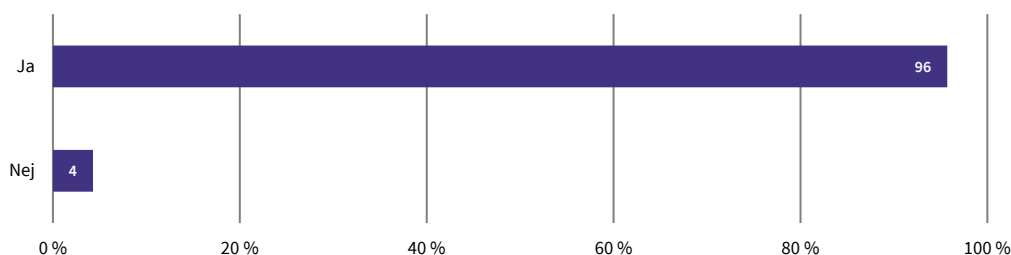


Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

At de fleste dagtilbudsschefer mener, at størstedelen af dagtilbuddene blev benyttet af børn i udsatte positioner, kan skyldes, at næsten alle forvaltninger eller dagtilbud (96 %) har lavet et opsøgende arbejde i forhold til forældre til børn i udsatte positioner (figur 6.5). En gruppe af dagtilbudsschefer fortæller, at det opsøgende arbejde allerede startede under nedlukningen, og en gruppe fremhæver, at de mest udsatte blev tilbudt nødpasning.

FIGUR 6.5

Har I eller dagtilbuddene lavet opsøgende arbejde i forhold til forældrene til børn i udsatte positioner, som i mindre grad eller slet ikke har benyttet sig af dagtilbuddet? (n = 70)



Kilde: EVA's erfaringsopsamling blandt dagtilbudsschefer i forbindelse med COVID-19.

Næsten alle dagtilbudsschefer fortæller, at det opsøgende arbejde primært bestod i at tage direkte kontakt til forældrene. En gruppe fortæller desuden, at dette bestod i at banke på døren hos de udsatte familier, og i nogle tilfælde hentede enten forvaltningen, dagtilbuddet eller nogle i familiens netværk barnet, når det skulle i dagtilbud.

Resultater fra andre undersøgelser

BUPL's spørgeskemaundersøgelse gennemført i april og maj 2020 viser, at 48 % af pædagogerne oplever, at retningslinjerne har negativ betydning for børnene og de unges trivsel.

KL's erfaringsopsamling viser, at nogle af de stille børn og børn med angst har fået mulighed for at udfolde deres potentiale på en anden måde, bl.a. via fjernundervisning, end de ellers har haft. Omvendt er der børn, for hvem de store ændringer i dagligdagen har været svære at navigere i. Det gælder fx for nogle af de børn, der er diagnosticeret med autisme.

En spørgeskemaundersøgelse blandt børnehaveledere om erfaringerne fra genåbningen gennemført af VIVE i juni 2020 viser, at ganske få børnehaveledere oplever, at børnenes trivsel og sociale relationer er påvirket negativt. 69 % af børnehavelederne angiver, at børnenes trivsel har været påvirket positivt eller meget positivt. Der er 29 %, der vurderer, at børnenes trivsel ikke har været påvirket, mens 2 % vurderer, at børnenes trivsel har været påvirket negativt. Børnehavelederne har også svaret på, hvordan de vurderer, at trivslen for børn i udsatte positioner eller med særlige behov har været påvirket af perioden med nedlukning som følge af coronavirus/COVID19 og genåbningen. 58 % af børnehavelederne angiver, at disse børns trivsel har været påvirket positivt eller meget positivt. Der er 29 %, der vurderer, at disse børns trivsel ikke har været påvirket. Men 14 % af lederne vurderer, at trivslen for børn i udsatte positioner har været påvirket negativt eller meget negativt.

For så vidt angår støtten til børn i udsatte positioner og børn med særlige behov tegner der sig et varieret billede: Der er 36 % af lederne, der angiver, at den støtte, børn i udsatte positioner og børn med særlige behov har modtaget i perioden, har været påvirket positivt eller meget positivt. For lederne angiver 40 %, at støtten ikke har været påvirket, og 24 % af lederne angiver, at den støtte, børn i udsatte positioner og børn med særlige behov har modtaget i perioden, har været påvirket negativt eller meget negativt.

En ekspertgruppe under Utdanningsdirektoratet i Norge peger i deres rapport på, at selv om børn fra udsatte familier fik tilbud om pasning under nedlukningen i Norge, så var det en meget lav andel af familierne, der benyttede sig af dette, blandt andet af frygt for stigmatisering.

Kilde:

BUPL (2020). *2. fase af genåbningen – hvordan opleves den for pædagoger og ledere i daginstitutioner?* Udgivet jun. 2020.

KL (2020). *KommuneDanmark under forårets coronakrise*. Udgivet okt. 2020.

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg (2020). *Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehaveledere om erfaringer fra genåbning*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

Utdanningsdirektoratet (2020). *Ekspertgruppe. Konsekvenser af smitteverntiltak i barnehager og skoler*. Udgivet 13. nov. 2020.

6.3 Overvejelser om erfaringer man vil tage med videre

Direkte adspurgt til hvilke erfaringer man tager med videre, nævner de fleste dagtilbudschefer, at der er læring og erfaringer fra nedlukningen og genåbningen, som kommunen vil arbejde videre

med – enten på forvaltnings- eller dagtilbudsniveau. Der gælder særligt små grupper, som er gennemgået i kapitel 3.

Den nationale interviewundersøgelse blandt dagtilbudschefer samt interviewundersøgelsen viser umiddelbart, at man endnu ikke har gjort sig overvejelser om, hvorvidt der er nogle erfaringer fra det ændrede samarbejde mellem dagtilbud og PPR, som man vil tage med videre.

Appendiks A – Litteraturliste

BUPL (2020). *2. fase af genåbningen – hvordan opleves den for pædagoger og ledere i daginstitutioner?* Udgivet jun. 2020.

Børne- og Undervisningsministeriet (2018). *Den styrkede pædagogiske læreplan. Rammer og indhold.*

KL (2020). *KommuneDanmark under forårets coronakrise.* Udgivet okt. 2020.

Mortensen, Nøhr, & Lindeberg (2020). *Genåbning af børnehaver efter coronavirus/COVID-19. Resultater af spørgeskemaundersøgelse til børnehaveledere om erfaringer fra genåbning.* VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Udgivet aug. 2020.

Qvortrup, A., Nielsen, A., Lomholt, R., Christensen, V., & Lundtofte, T. E. (2020). *Børns socio-emotionelle tilstand under genåbningen af dagtilbud og skoler efter COVID-19-nedlukningen.* Syddansk Universitet. Udgivet aug. 2020.

Qvortrup, A., Lundtofte, T. E., Christensen, V., Qvortrup, L., Wistoft, K., Lomholt, R., Nielsen, A., Clark, A. (2021). *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et børne- og forældreperspektiv.* Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

Qvortrup, A., Lundtofte, T. E., Christensen, V., Qvortrup, L., Wistoft, K., Lomholt, R., Nielsen, A., Clark, A. (2021b): *Genåbningen af børnehaver efter Covid-19-nedlukninger. Et personaleperspektiv.* Syddansk Universitet og DPU, Aarhus Universitet. Udgivet jan. 2021.

Sundhedsstyrelsen (2020). *Vejledning for gradvis, kontrolleret genåbning af dagtilbud. Forebyggelse af smitte med COVID-19.* Version 3.0, 10. apr. 2020.

Utdanningsdirektoratet (2020). *Ekspertgruppe. Konsekvenser av smitteverntiltak i barnehager og skoler.* Udgivet 13. nov. 2020.

Appendiks B – Metode

National interviewundersøgelse blandt dagtilbudsschefer

Der er gennemført en spørgerunde blandt dagtilbudsschefer, som ikke allerede var udtrukket til at deltage i forvaltningsinterviewet i en af de ti kommuner. Ud af de 88 kommuner, har EVA fået kontakt til og interviewet 73. De 73 er interviewet telefonisk i ca. 30 minutter. Spørgsmålene har både været lukkede (som et spørgeskema) og åbne og har omhandlet faktuelle oplysninger og personlige vurderinger. De åbne spørgsmål er senere blevet analyseret og kategoriseret, således at materialet i denne rapport primært fremstilles kvantitativ (i %).

Hvis dagtilbudsscheferne har haft en oplevelse af, at der var stor forskel på genåbningsfaserne før og efter sommerferien, er de blevet bedt om at fokusere på perioden før sommerferien.

Interviewguiden til dagtilbudsschefer er vedlagt i appendiks C.

Interviewundersøgelse i ti kommuner

Interviewundersøgelsen i de ti kommuner har involveret både forvaltningen og et dagtilbud i hver kommune og er gennemført i efteråret 2020. Følgende interviews (46 i alt) er blevet afholdt i kommunerne:

- Gruppeinterview med forvaltningsrepræsentanter (dagtilbudsschef, pædagogisk konsulent og PPR-leder)
- Enkeltinterview med daginstitutionsleder (i nogle tilfælde sammen med en afdelingsleder) eller dagplejeleder
- Gruppeinterview med daginstitutionspersonale eller enkeltinterview med dagplejer
- Enkeltinterview med forældrebestyrelsesrepræsentant og en anden forælder.

I nogle af kommunerne har det ikke været muligt at gennemføre begge forældreinterviews.

Interviewene med forældre er afholdt som telefoninterview af ca. 30 min. De øvrige interviews er afholdt som interview med fremmøde i to kommuner og virtuelle *Skype*-interviews i otte kommuner. Ændringen til virtuelle interviews skyldes en vurdering af den aktuelle situation med COVID-19. Gruppeinterviewene med forvaltning og dagtilbudspersonale varede ca. 1½ time og enkeltinterviewene med daginstitutionsledere/dagplejeledere og dagplejere ca. en time.

Interviewene er gennemført med udgangspunkt i en interviewguide med åbne spørgsmål. Interviewguiderne er vedlagt i appendiks D.

Alle interviews er lydoptaget, transskriberet og efterfølgende kodet inden for forskellige temaer.

Udvælgelse af kommuner

De ti kommuner er blevet udvalgt med henblik på variation inden for tre uafhængige kriterier: geografi, kommunestørrelse og antal smittede i perioden omkring genåbning. Der er blevet udvalgt én kommune fra henholdsvis Nordjylland og Sønderjylland, to kommuner fra Midtjylland og Fyn/øerne og fire kommuner fra Sjælland. Blandt de udvalgte kommuner kan tre karakteriseres som store kommuner, tre som mellemstore kommuner og fire som små kommuner. Derudover er der medregnet variation i smittetryk, hvor tre kommuner har haft lavt smittetryk, fire kommuner har haft middel smittetryk og tre kommuner har haft højt smittetryk i perioden omkring genåbningen.

Udvælgelse af dagtilbud

I hver af de ti kommuner er der blevet udvalgt et dagtilbud. Disse dagtilbud er blevet udvalgt med henblik på variation inden for tre uafhængige kriterier: dagtilbudstype, ejerform og socioøkonomiske forhold. Dagtilbudstyperne medtaget i undersøgelsen er to vuggestuer, to børnehaver, to dagplejer og fire integrerede institutioner, hvoraf der er én privat, to selvejende og syv kommunale dagtilbud. Ydermere er der blevet udvalgt tre dagtilbud karakteriseret ved at have lave socioøkonomiske forhold. To af disse er udvalgt på baggrund af, at de har modtaget midler i forbindelse med ”1000 dages programmet” og det sidste på baggrund af kommunens vurdering af de socioøkonomiske forhold.

Udvælgelse af interviewpersoner

Gruppeinterviewene med daginstitutionspersonale er gennemført med mellem to og fem deltagere, hvor der, så vidt det har været muligt, er blevet rekrutteret både pædagoger, pædagogmedhjælper samt pædagogiske assistenter. I de integrerede institutioner er der så vidt muligt rekrutteret informanter fra forskellige afdelinger. Forældrene er blevet rekrutteret med henblik på variation i uddannelse og køn, og der er blevet taget højde for, at begge forældre har haft børn i dagtilbud i perioden efter genåbningen.

Rekrutteringsprocessen

Selve rekrutteringen af dagtilbuddene er sket gennem den pågældende kommune. Hver kommune er blevet kontaktet med et introduktionsbrev på mail samt efterfølgende over telefon med henblik på at indhente en liste over de ønskede dagtilbud. Herefter er der blevet etableret kontakt med et af dagtilbuddene for at planlægge besøgsdag og interviews. Det er dagtilbuddene selv, der har udvalgt forældre til deltagelse, hvor kriterierne om uddannelse og køn så vidt muligt er opfyldt.

Tidspunktet for undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2020 og har perioden fra genåbningen af dagtilbuddene i midt-april og frem til sommerferien 2020 som sit primære fokus. Afstanden mellem undersøgelsestidspunktet og den periode, der undersøges, kan i denne sammenhæng være både en fordel og en ulempe. På den ene side kan den betyde mindre klare erindringer hos informanterne om, hvad der skete. På den anden side kan den give et bedre indtryk af, hvilke erfaringer der har bundfældet sig og eventuelt vil påvirke handlinger fremover.

Appendiks C – Interviewguide dagtilbudschef

Spørgeguide

Spørgsmål	Type
Erfaringer fra perioden	Ja Nej
1. Har I samlet op på dagtilbuddenes erfaringer i forbindelse med nedlukningen og genåbningen?	
2. Hvad er den vigtigste læring, I tager med jer fra perioden efter genåbningen?	
Samarbejde mellem dagtilbud og forvaltning	Ja Nej
3. Har dagtilbuddene henvendt sig til forvaltningen for støtte og vejledning i forbindelse med genåbningen?	
Hvis ja:	
4. Hvad har henvendelserne primært handlet om?	
Samarbejde med myndigheder	I meget høj grad I høj grad I nogen grad I mindre grad Slet ikke
5. I hvilken grad oplevede I de retningslinjer, som I modtog fra Børne- og Undervisningsministeriet som brugbare?	
Nødregulering	I meget høj grad I høj grad I nogen grad I mindre grad Slet ikke
I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft, som blandt andet betød, at dele af dagtilbudsloven for en periode kunne fraviges, bl.a. pasningsgarantien, sprogvurderinger og evalueringen af den styrkede pædagogiske læreplan.	
6. I hvilken grad har nødreguleringen haft betydning for dagtilbuddenes arbejde?	
Hvis relevant:	
7. Kan du kort beskrive hvilken betydning, den har haft?	
Åbningstider	I alle eller næsten alle dagtilbuddene I ¾ dele af dagtilbuddene I halvdelen af dagtilbuddene I ¼ af dagtilbuddene I få eller ingen af dagtilbuddene
8. I hvor mange dagtilbud har åbningstiderne været ændret i forbindelse med genåbningen?	
Hvis relevant:	

Spørgsmål	Type
9. Kan du kort beskrive, hvilke ændringer der har været i forhold til åbningstider?	
Børnenes trivsel, læring og udvikling 10. Hvilken betydning vurderer du, at nedlukningen og vilkårene under genåbningen har haft for børnenes trivsel, udvikling og læring?	Børnegruppen generelt: Negativ Overvejende negativ Både positiv og negativ Overvejende positiv Positiv Børn i udsatte positioner: Negativ Overvejende negativ Både positiv og negativ Overvejende positiv Positiv
11. Hvad er mulige forklaringer?	
Sygefravær	Ja Nej Ved ikke
En af de historier, man hørte om i medierne, var mindre sygefravær blandt børn og personale.	
12. Er det også din oplevelse, at sygefraværet blandt børnene generelt faldt i jeres kommune?	
Hvis ja:	
13. Hvad tror du, faldet skyldes?	
14. Er det også din oplevelse, at sygefraværet blandt personalet generelt faldt i jeres kommune?	Ja Nej Ved ikke
Hvis ja:	
15. Hvad tror du, faldet skyldes?	
Børn i udsatte positioner 16. Hvilken betydning har nedlukningen og genåbningen haft for den støtte, dagtilbuddene får af forvaltningen/PPR til indsatser for børn i udsatte positioner?	Mere støtte end normalt Uændret støtte Mindre støtte end normalt Ved ikke
Hvis "Mere støtte" eller "Mindre støtte":	
17. Hvad er forklaringen på, at støtten er ændret?	
18. I hvor mange af dagtilbuddene har I indtryk af, at der er børn i udsatte positioner, som i mindre grad eller slet ikke har benyttet sig af dagtilbuddet under genåbningen? (Med dagtilbud menes de enkelte institutioner/dagplejere.)	I alle eller næsten alle dagtilbuddene I ¾ dele af dagtilbuddene I halvdelen af dagtilbuddene I ¼ af dagtilbuddene I få eller ingen af dagtilbuddene
Hvis relevant:	Ja Nej
19. Har I eller dagtilbuddene lavet opsøgende arbejde i forhold til forældrene til børn i udsatte positioner, som i mindre grad eller slet ikke har benyttet sig af dagtilbuddet?	
Hvis ja:	
20. Kan du uddybe, hvad det opsøgende arbejde bestod i?	

Spørgsmål	Type
21. Er der nogen erfaringer, du vil fremhæve inden for følgende emner:	Forældresamarbejde? Pædagogisk praksis? Udeliv? Hygiejne? Ledelse? Organisering og samarbejde: Internt i dagtilbuddet? Mellem ledelse og forvaltning? Mellem dagtilbud og PPR? Mellem dagtilbud og andre eksterne samarbejdspartnere? Indsatser over for børn i udsatte positioner? Samarbejde mellem forvaltning og private dagtilbud?
22. Er der nogle ændringer, som I forventer at fortsætte med?	
23. Er der noget, vi ikke har været omkring, som jeg skal vide?	

Appendiks D – Interviewguider i kommuner

Gruppeinterview med forvaltning

Introduktion (5)

Tak for jeres deltagelse

Præsentation af interviewere og EVA

Baggrund for undersøgelsen

Vi er her i dag, fordi Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM) har iværksat en undersøgelse, som skal samle op på de erfaringer, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19. Formålet er at samle op på erfaringer og læring fra perioden, der kan bruges i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet, samt i håndteringen af en eventuel lignede situation fremadrettet. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udfører undersøgelsen for BUVM.

Formål med interviewet

I dette interview er vi interesserede i jeres oplevelser og erfaringer i forbindelse med genåbningen med særlig fokus på samarbejde mellem dagtilbud og myndigheder. I har jo hver især haft forskellige opgaver og ansvarsområder, og derfor er det også helt i orden, hvis I ikke har oplevet eller erfaret det samme, men bidrager med forskellige perspektiver – jo flere perspektiver og nuancer, vi kan få med, jo bedre. Det er vigtigt at understrege, at vi ikke er her for at tjekke op på, om de officielle retningslinjer er blevet overholdt.

Interviewspørgsmål

Forberedelse af genåbningen

Vil I starte med at sige lidt om, hvilken rolle I hver især havde i forbindelse med genåbningen?

Hvordan gjorde I?

Hvordan støttede I hver især dagtilbuddene i forbindelse med genåbningen?

Hvem fra forvaltningen var i personlig kontakt med lederne af vuggestuerne/børnehaverne/dagplejerne?

Hvordan foregik dette?

Erfaring fra perioden

Hvad er den vigtigste erfaring, I tager med jer i forbindelse med genåbningen?

Oplevelser af genåbningen

Primært til dagtilbudschef og konsulent:

Har I lavet en Corona-erfaringsopsamling/spørgeskema el.lign. i jeres kommune?
Hvad var konklusionerne?

Har I et indtryk af, hvordan lederne af vuggestuerne/børnehaverne/dagplejerne har oplevet genåbningen?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Har I et indtryk af, hvordan dagtilbudspersonalet har oplevet genåbningen?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Har I et indtryk af, hvordan forældrene har oplevet genåbningen – både ift. deres børns trivsel, udvikling og læring og ift. den information, de har fået?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Har I et indtryk af, hvordan forældrebestyrelserne har oplevet genåbningen?

Har forældrebestyrelserne været inddraget?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Hvordan har I oplevet samarbejdet med myndighederne, fx Børne- Undervisningsministeriet og Sundhedsstyrelsen?

Nødreguleringens ikrafttræden

Primært til dagtilbudschef og konsulent:

I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft, som blandt andet betød, at dele af dagtilbudsloven for en periode kunne fraviges, bl.a. pasningsgarantien, sprogvurderinger og evalueringen af den styrkede pædagogiske læreplan.

Hvilken betydning vurderer I hver især, at dette havde for dagtilbuddene?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Samarbejde

Hvilke erfaringer har dagtilbuddene gjort sig med samarbejde med det omliggende samfund, fx i forhold til lån af udendørs eller indendørs faciliteter?

Hvilke erfaringer har I gjort jer med nye samarbejdsformer, fx med sundhedsplejen eller andre?

Børn i udsatte positioner

Primært til PPR-repræsentant:

Hvad har nedlukningen og genåbningen betydet for indsatserne for børn i udsatte positioner?
(eksempler)

Hvordan har samarbejdet med dagtilbuddene været ift. at sikre børnenes trivsel og udvikling?

**Børn i udsatte positioner defineres som børn, de har en ekstra opmærksomhed på, og/eller som indgår i et forløb med PPR.*

Trivsel blandt fraværende børn

Har I haft opsøgende arbejde i forhold til forældre til børn, som ikke eller i mindre grad har benyttet sig af dagtilbuddet i forbindelse med genåbningen?

Hvordan har det opsøgende arbejde været tilrettelagt?

Hvad har været forvaltningens/PPR's rolle?

Hvad har fungeret godt og mindre godt?

Opsamling

Er der nogle erfaringer fra perioden efter genåbningen, som I hver især kan bruge i jeres videre arbejde? (gode og dårlige)

Hvad bør man være opmærksom på, hvis der kommer en ny nedlukning og genåbning?

Er der noget, man bør gøre anderledes?

Er der noget, der fungerede godt, som man skal huske at holde fast i?

Er der noget, jeg ikke har fået spurgt ind til, og som I hver især synes er relevant for mig at få med?

Interview med dagtilbudsleder

Introduktion

Tak for din deltagelse

Præsentation af interviewere og EVA

Baggrund for undersøgelsen

Vi er her i dag, fordi Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM) har iværksat en undersøgelse, som skal samle op på de erfaringer, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19. Formålet er at samle op på erfaringer og læring fra perioden, der kan bruges i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet, samt i håndteringen af en eventuel lignede situation fremadrettet. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udfører undersøgelsen for BUVM.

Formål med interviewet

I dette interview er vi interesserede i dine oplevelser og erfaringer i forbindelse med genåbningen med særlig fokus på ændringerne i praksis i perioden efter genåbningen samt oplevelsen og erfaringerne med den ledelsesmæssige rolle og samspillet med forvaltningen. Det er vigtigt at understrege, at vi ikke er her for at tjekke op på, om de officielle retningslinjer er blevet overholdt.

Interviewspørgsmål

Summeøvelse

Vi starter med at give dig et par minutter til at tænke over:

Hvad er den vigtigste erfaring, du tager med dig fra genåbningen?

Forberedelse til genåbningen

Har I haft børn i nødpasning under nedlukningen?

Hvis ja: Tror du, det har haft betydning i forbindelse med genåbningen? Hvilken?

Hvordan vil du beskrive din ledelsesopgave i tiden op til genåbningen?

Har du gjort nogle erfaringer i den forbindelse?

Ledelse i forbindelse med genåbningen

Hvordan vil du beskrive din ledelsesopgave i perioden efter genåbningen?

Hvad har du gjort anderledes som leder?

Hvad har ændringerne betydet for dit samarbejde med personalegruppen?

Organisering og pædagogisk praksis

Skete der ændringer af organiseringen i vuggestuen/ børnehaven/ dagplejen ifm. genåbningen?

(eksempler)

Hvad har I gjort jer af erfaringer i forhold til:

Organisering i små grupper

Udeliv

Hygiejne

Ændringer i mødetider, pauser og afholdelse af møder.

Børn i udsatte positioner

Hvis vi zoomer ind på børn i udsatte positioner*:

Hvordan tror du, at de har oplevet ændringerne? Hvordan kan du se det? (eksempler)

Har nogle børn oplevet det anderledes?

Hvordan kan du se det? (eksempler)

Hvad har nedlukningen og genåbningen betydet for indsatserne for børn i udsatte positioner?

(eksempler)

*Børn i udsatte positioner defineres som børn, de har en ekstra opmærksomhed på, og/eller som indgår i et forløb med PPR.

Betydning af nødregulering

I forbindelse med nedlukningen trådte nødreguleringen i kraft, som blandt andet betød, at dele af dagtilbudsloven for en periode kunne fraviges, bl.a. pasningsgarantien, sprogvurderinger og evaluering af den styrkede pædagogiske læreplan.

Hvordan har det påvirket personalets pædagogiske arbejde?

Hvordan er det kommet til udtryk? (eksempler)

Læreplansarbejdet

Hvordan har I kunnet forene tilpasningen til de nye retningslinjer med de planer, I havde for læreplansarbejdet?

Forældresamarbejde

Hvordan er forældrene blevet informeret op til og efter genåbningen?

Har forældresamarbejdet ændret sig efter genåbningen?

Hvordan?

Har du et indtryk af, hvordan forældrene har oplevet ændringerne?

Er der noget, forældrene har efterspurgt i perioden efter genåbningen?

Er der børn, som ikke har benyttet sig af vuggestuen/børnehaven/dagplejen eller har benyttet sig af vuggestuen/børnehaven/dagplejen i begrænset omfang efter genåbningen?

Hvordan har I håndteret modtagelsen af børn, som har været væk fra dagtilbuddet i en længere periode?

Er der nogle af de børn, som har været væk fra dagtilbuddet, som I har været bekymret for i forhold til deres trivsel, læring og udvikling?

Har I haft opsøgende arbejde i forhold til forældrene?

Hvordan har det opsøgende arbejde været tilrettelagt?

Hvad har fungeret godt og mindre godt?

Samarbejdsrelationer

Hvem er din nærmeste leder? (fx klyngeleder, dagtilbudschef eller forældrebestyrelse)

Hvordan var dit samarbejde med din nærmeste leder i forbindelse med genåbningen?

Hvordan oplevede du den støtte, du fik?

Hvordan var dit samarbejde med forældrebestyrelsen i forbindelse med genåbningen?

(Hvis nærmeste leder ikke er en forældrebestyrelse)

Hvordan var dit samarbejde med forvaltningen i forbindelse med genåbningen?

Hvordan oplevede du den støtte, du fik?

Var der noget, forvaltningen eller du kunne have gjort anderledes?

(Hvis nærmeste leder ikke sidder i forvaltningen)

Har du samarbejdet med andre myndigheder i forbindelse med genåbningen (fx Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM), Sundhedsstyrelsen)?

Hvem og hvordan?

Hvordan oplevede du den støtte, du fik?

Var der noget, de kunne have gjort anderledes?

Øvrigt samarbejde

Hvilke erfaringer har I gjort jer med samarbejde med det omliggende samfund, fx i forhold lån af udendørs eller indendørs faciliteter?

Hvilke erfaringer har I gjort med nye samarbejdsformer, fx med sundhedsplejen eller andre?

Opsamling

Hvad har du lært af tiden i forbindelse med genåbningen, som du tager med dig (både godt og dårligt)?

Eksempler på gode og dårlige erfaringer, du tager med?

Hvad bør man holde fast i og/eller gøre anderledes, hvis der kommer en ny nedlukning og genåbning?

Hvilke erfaringer/ændringer vil du gerne holde fast i/forsætte med?

Hvilke erfaringer/ændringer vil du ikke gentage?

Er der noget, jeg ikke har fået spurgt ind til, og som du synes er relevant for mig at få med?

Gruppeinterview med personale

Introduktion

Tak for jeres deltagelse

Præsentation af interviewere og EVA

Baggrund for undersøgelsen

Vi er her i dag, fordi Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM) har iværksat en undersøgelse, som skal samle op på de erfaringer, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19. Formålet er at samle op på erfaringer og læring fra perioden, der kan bruges i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet, samt i håndteringen af en eventuel lignede situation fremadrettet. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udfører undersøgelsen for BUVM.

Formål med interviewet

I dette interview er vi interesserede i jeres oplevelser og erfaringer i forbindelse med genåbningen med særlig fokus på ændringerne i jeres praksis, jeres oplevelser af de forskellige ændringer, samt hvad I har lært om organisering og pædagogisk praksis fra perioden efter genåbningen. Interviewet vil desuden handle om, hvordan I vurderer, at børnene har oplevet ændringerne, og hvilken betydning ændringerne har haft for børnenes læring, trivsel og udvikling.

I har jo hver især haft forskellige opgaver og ansvarsområder, og derfor er det også helt i orden, hvis I ikke har oplevet eller erfaret det samme, men bidrager med forskellige perspektiver – des flere nuancer og perspektiver, vi kan få med, jo bedre. Det er vigtigt at understrege, at vi ikke er her for at tjekke op på, om de officielle retningslinjer er blevet overholdt.

Interviewspørgsmål

Summeøvelse

Brug et par minutter på at tænke over, hvad I tager med jer fra perioden efter genåbningen omkring april/maj måned. Nævn en-to af de erfaringer, I synes er de vigtigste. Det kan både være noget godt, som I ønsker at fortsætte med, og noget der har været udfordrende, som I ønsker skal være anderledes, hvis vi fx kommer i en lignende situation igen.

Skriv det, der umiddelbart falder jer ind og tag gerne et par noter. Vi samler op med en kort runde, hvor I hver især kort fortæller, hvad I tænkte på.

Opsamling på summeøvelse (interviewer noterer det informanterne siger): Tak for jeres input. Nu går vi lidt videre, og jeg vil spørge ind til tiden før genåbningen. Vi vender tilbage til de emner, som I har bragt op i øvelsen senere.

Forberedelse til genåbningen

Hvordan oplevede I tiden lige før genåbningen?

- Hvad skete der i dagene op til?
- Hvornår og hvordan fik I at vide, at I kunne genåbne?
- Hvordan forberedte I jer på at modtage børnene igen? (fx opdele legepladsen, bemanning, fordeling af børn og voksne)
- Hvad oplevede I fungerede godt og dårligt i denne periode?

Ændringer i forbindelse med genåbningen

Nu skal vi tale lidt om ændringerne i forbindelse med genåbningen. Vi skal tale om temaerne 1) den pædagogiske praksis, 2) organisering og samarbejde og 3) forældresamarbejde.

Pædagogisk praksis

Hvad har I gjort anderledes ift. jeres pædagogiske praksis efter genåbningen?

Bed informanterne om at komme med eksempler på ændringerne.

Opmærksomhed på at få viden om:

1. Udeliv
2. Organisering i små grupper
3. Hygiejne/rengøring
4. Pædagogiske aktiviteter/læreplansarbejdet
5. Brug af andre inde-/udearealer
6. Aflevering og afhentning.

Spørg fx om der er andet, de har gjort anderledes.

Spørgsmål til ændringerne:

Hvordan har I oplevet ændringen?

Hvordan tror I, at børnene har oplevet ændringen?

Børn i udsatte positioner:

Hvis vi zoomer ind på børn i udsatte positioner: Hvordan tror I, at de har oplevet ændringerne?

Indkøring af nye børn:

- Hvordan har det fungeret med indkøring af nye børn i perioden efter genåbningen?
- Har I gjort noget anderledes?
- Hvis ja: Hvordan har det fungeret?

Hvad oplever I, at den ændrede pædagogiske praksis har haft af betydning for børnene ift. deres trivsel, læring, og udvikling?

- Børnegruppen generelt
- Børn i udsatte positioner

*Børn i udsatte positioner defineres som børn de har en ekstra opmærksomhed på og/eller som indgår i et forløb med PPR.

Organisering og samarbejde

Har samarbejdet med jeres kollegaer ændret sig efter genåbningen?

Hvordan?

Har samarbejdet med jeres leder ændret sig efter genåbningen?

Hvordan?

Har I ændret jeres organisering ift. mødetider, pauser og afholdelse af møder?

Hvordan?

Hvordan har I håndteret rengøring efter genåbningen?

Har der været ændringer i forhold til samarbejde med det omkringliggende samfund?

Hvordan?

Forældresamarbejde

Har forældresamarbejdet ændret sig efter genåbningen?

Hvordan?

Har I et indtryk af, hvordan forældrene har oplevet ændringerne?

Er der noget, forældrene har efterspurgt i perioden efter genåbningen?

Hvordan har I kommunikeret med forældrene i perioden?

Har I haft individuelle samtaler med forældre om børnenes trivsel, læring og udvikling i perioden?

Hvilke erfaringer har I gjort jer med dette?

Er der børn, som ikke har benyttet sig af dagtilbuddet eller har benyttet sig af dagtilbuddet i begrænset omfang efter genåbningen?

Er der nogle af disse børn, som I har været bekymrede for i forhold til deres trivsel, læring, udvikling og dannelse?

Har I haft opsøgende arbejde i forhold til forældrene?

Hvordan har det opsøgende arbejde været tilrettelagt? Hvad har fungeret godt og mindre godt?

Opsamling

Hvad har I lært af tiden efter genåbningen, som I tager med jer (både godt og dårligt)?

Eksempler på gode og dårlige erfaringer, I tager med?

Hvad bør man holde fast i og/eller gøre anderledes, hvis der kommer en ny nedlukning og genåbning?

Hvilke erfaringer/ændringer vil I gerne holde fast i/forsætte med?

Hvilke erfaringer/ændringer vil I ikke gentage?

Er der noget, jeg ikke har fået spurgt ind til, og som I synes er relevant for mig at få med?

Interview med forælder

Introduktion

Tak for din deltagelse

Præsentation af interviewere og EVA

Baggrund for undersøgelsen

Vi har kontaktet dig, fordi Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM) har iværksat en undersøgelse, som skal samle op på de erfaringer, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19. Formålet er at samle op på erfaringer og læring fra perioden, der kan bruges i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet, samt i håndteringen af en eventuel lignende situation fremadrettet. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udfører undersøgelsen for BUVM.

Formål med interviewet

I dette interview er vi interesserede i, hvordan du og dit barn (dine børn, hvis du har flere) har oplevet ændringerne i jeres dagtilbud i forbindelse med genåbningen, samt hvordan du har oplevet forældresamarbejdet i forbindelse med efter genåbningen.

Interviewspørgsmål

Forberedelse til genåbningen

Har du benyttet dig af nødpasning, imens vuggestuen/børnehaven/dagplejen var lukket?

Hvornår kom dit barn i dagtilbud efter nedlukningen? (fx hjemmepasning i en periode)

Hvad tænkte du om, at dit barn skulle tilbage i dagtilbuddet efter nedlukningen?

Information fra dagtilbuddet

I forbindelse med genåbningen har dagtilbuddene skullet arbejde efter nogle særlige retningslinjer.

Hvordan blev du informeret om de nye tiltag i vuggestuen/børnehaven/dagplejen?

(fx telefonisk, via forældreapp eller anden digital platform)

Hvad fik du at vide?

Er du blevet informeret løbende om nye tiltag (fx opdaterede retningslinjer ifm. hygiejne, aflevering)?

Hvordan? (fx telefonisk, via forældreapp eller anden digital platform)

Er der noget, du har savnet i forhold til den information, du har fået?

Under genåbningen

Hvordan oplevede du vuggestuen/børnehaven/dagplejen, da dit barn kom tilbage i efter nedlukningen?

Hvordan foregik aflevering og afhentning?

Hvordan oplevede du det?

Hvordan tror du, at dit barn oplevede det?

Var der noget, der var ændret i forhold til de praktiske og fysiske rammer?

Hvordan oplevede du dem?

Hvordan tror du, at dit barn oplevede dem?

Har du indtryk af, om det pædagogiske arbejde var anderledes, end det plejer?

- Hvad var anderledes?
- Hvordan tror du, at dit barn oplevede det?

Hvordan oplevede du kontakten med personalet?

Opsamling

Opsamlende her til sidst vil jeg gerne høre hvilke erfaringer (gode/dårlige), du tager med dig fra perioden under genåbningen.

Er der noget, der er gået godt, som skulle håndteres på samme måde en anden gang?

Er der noget, der skulle håndteres på en anden måde?

Er der noget, du kunne tænke dig, at de fortsætter med i vuggestuen/børnehaven/dagplejen?

Er der noget, jeg ikke har fået spurgt ind til, og som du synes er relevant for mig at få med?

Interview med forældrerepræsentant

Introduktion (5)

Tak for din deltagelse

Præsentation af interviewere og EVA

Baggrund for undersøgelsen

Vi har kontaktet dig, fordi Børne- og Undervisningsministeriet (BUVM) har iværksat en undersøgelse, som skal samle op på de erfaringer, der har fundet sted på dagtilbudsområdet under COVID-19. Formålet er at samle op på erfaringer og læring fra perioden, der kan bruges i den fortsatte udvikling af dagtilbudsområdet, samt i håndteringen af en eventuel lignende situation fremadrettet. Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udfører undersøgelsen for BUVM.

Formål med interviewet

I dette interview er vi interesserede i, hvordan du og dit barn (dine børn, hvis du har flere) har oplevet ændringerne i jeres dagtilbud i forbindelse med genåbningen, samt hvordan du har oplevet forældresamarbejdet i forbindelse med efter genåbningen.

Jeg vil starte med at spørge ind til dine oplevelser som ”menig” forælder og derefter ind til dine oplevelser som forældrebestyrelsesrepræsentant.

Interviewspørgsmål

Forberedelse til genåbningen (5)

Har du benyttet dig af nødpasning, imens vuggestuen/børnehaven/dagplejen var lukket?

Hvornår kom dit barn i dagtilbud efter nedlukningen? (fx hjemmepasning i en periode)

Hvad tænkte du om, at dit barn skulle tilbage i dagtilbuddet efter nedlukningen?

Information fra dagtilbuddet (5)

I forbindelse med genåbningen har dagtilbuddene skullet arbejde efter nogle særlige retningslinjer.

Hvordan blev du informeret om de nye tiltag i vuggestuen/børnehaven/dagplejen?

(fx telefonisk, via forældreapp eller anden digital platform)

Hvad fik du at vide?

Er du blevet informeret løbende om nye tiltag (fx opdaterede retningslinjer ifm. hygiejne, aflevering)?

Hvordan? (fx telefonisk, via forældreapp eller anden digital platform)

Er der noget, du har savnet i forhold til den information, du har fået?

Under genåbningen

Hvordan oplevede du vuggestuen/børnehaven/dagplejen, da dit barn kom tilbage i efter nedlukningen?

Hvordan foregik aflevering og afhentning?

Hvordan oplevede du det?

Hvordan tror du, at dit barn oplevede det?

Var der noget, der var ændret i forhold til de praktiske og fysiske rammer?

Hvordan oplevede du dem?

Hvordan tror du, at dit barn oplevede dem?

Har du indtryk af, om det pædagogiske arbejde var anderledes, end det plejer?

Hvad var anderledes?

Hvordan tror du, at dit barn oplevede det?

Hvordan oplevede du kontakten med personalet?

Rollen som forældrerepræsentant

Hvad har corona betydet for din rolle som forældrerepræsentant?

Har der været nogle udfordringer i den forbindelse?

Hvordan har du oplevet samspillet mellem forældrebestyrelsen og lederen i forbindelse med nedlukningen og genåbningen?

Hvordan er bestyrelsen blevet inddraget ifm. udmelding af retningslinjer til dagtilbuddet?

Hvordan er bestyrelsen blevet inddraget i forhold de praktiske, organisatoriske og pædagogiske løsninger i dagtilbuddet?

Opsamling

Opsamlende her til sidst vil jeg gerne høre hvilke erfaringer (gode/dårlige), du tager med dig fra perioden under genåbningen.

Er der noget, der er gået godt, som skulle håndteres på samme måde en anden gang?

Er der noget, der skulle håndteres på en anden måde?

Er der noget, du kunne tænke dig, at de fortsætter med i vuggestuen/ børnehaven/ dagplejen?

Er der noget, jeg ikke har fået spurgt ind til, og som du synes er relevant for mig at få med?

Appendiks E – Retningslinjer

Nedenfor er de tre første versioner af Børne- og Undervisningsministeriets retningslinjer for dagtilbudsområdet.

Retningslinjer for genåbning af dagtilbud (udsendt 13. april 2020)

I tabel 1 beskrives de retningslinjer, der gør sig gældende for genåbning af dagtilbud. Retningslinjer er udarbejdet med udgangspunkt i, hvordan genåbningen rent praktisk gribes an i forhold til at sikre, at de sundhedsfaglige anbefalinger efterleves, og at de skal kunne oversættes konkret og lokalt.

TABEL E.1

Retningslinjer for genåbning af dagtilbud

Grupper omfattet af genåbning	Alle børn opskrevet i dagtilbud, obligatoriske tilbud og pasningsordninger
Tidspunkt for genåbning	Genåbning sker gradvist fra den 15. april, når kommunalbestyrelsen ud fra Sundhedsmyndighedernes retningslinjer vurderer, at ophold for børnene i det enkelte tilbud er sundhedsmæssigt forsvarligt.
Tilbud omfattet af genåbning	Kommunale, selvejende og udliciterede daginstitutioner, puljeordninger, privatinstitutioner, kommunal og privat dagpleje, obligatoriske tilbud og private pasningsordninger (nedenfor anvendes udtrykket dagtilbud for tilbud på 0-5 årsområdet. Kun hvis der er særlige forhold nævnes andre typer af tilbud)
Sundhedsfaglige retningslinjer	Dagtilbuddene åbner for alle børn. Såfremt det er nødvendigt for at kunne efterleve de sundhedsfaglige anbefalinger, kan kommunalbestyrelsen afgrænse timerne, barnet er i dagtilbuddet, anvende andre lokaler eller anvende forskudte mødetidspunkter.
Krav til det pædagogiske indhold	Dagtilbud skal i en fase med genåbning sikre børns trivsel og tryghed, og så vidt muligt skabe pædagogiske læringsmiljøer med udgangspunkt i tilgangen i den pædagogiske læreplan om bl.a. leg, børneperspektiver og tryghed, ligesom der igen skal foretages sprogvurderinger og sprogstimulering i det omfang det er muligt ud fra sundhedsfaglige forhold. Det vil være anderledes dagtilbud, forældre og børn møder i forbindelse med genåbningen, og man kan ikke forvente det samme dagtilbud som før coronakrisen.

Organisering af pædagogiske læringsmiljøer

Det er kommunalbestyrelsen, der – ud fra de sundhedsfaglige retningslinjer – tilrettelægger, hvordan det konkrete tilbud vil være under genåbningen, herunder om børnene selv skal have mad med, evt. forskudt ankomst, anvendelse af andre/supplerende lokaler end normalt. Den gradvise åbning betyder, at kommunalbestyrelsen i forbindelse med genåbningen fx kan begrænse antallet af timer, som tilbuddet kan benyttes af det enkelte barn, udskyde frokostordninger, udskyde sprogvurderinger og udskyde evaluering af læreplanen.

Kommunen og dagtilbuddet skal sikre en hensigtsmæssig tilrettelæggelse, der bl.a. handler om at sikre, at børn er i små grupper, at grupper møder det samme personale, og at børn er mest muligt sammen med de samme børn.

Børns deltagelse i dagtilbud mv.

Der er ikke pligt til at være i dagtilbud, så forældre kan vælge at holde barnet hjemme under genåbningen. Dog er der pligt til at være i obligatoriske tilbud, hvor der gælder regler om træk i børneydelsen, hvis der ikke er undskyldelige omstændigheder, og forældrene ikke lader deres barn deltage tilstrækkeligt. Det er kommunen, der foretager denne vurdering.

Det er vigtigt, at kommunen eller den enkelte institution fortsat foretager en op-søgende indsats i forhold til udsatte børn og familier for at sikre, at disse børn i videst mulige omfang er i dagtilbud.

Der henvises til Sundhedsstyrelsens ”Vejledning for gradvis, kontrolleret genåbning af dagtilbud” for så vidt angår, hvornår et barn skal blive hjemme. Der gøres opmærksom på, at vejledningerne løbende kan blive opdaterede.

Implementering

Der etableres en følgegruppe med deltagelse af SUM og dagtilbuddenes interessenter (BUVM formand), som løbende drøfter implementering og behov for tiltag.

Sundhedsstyrelsen vil blandt andet tilrettelægge en række understøttende indsatser, herunder udarbejdelse af vejledninger og udarbejdelse af instrukser til de enkelte ledelser og udarbejdelse af informationsmaterialer om både adfærd og rengøring.

BUVM understøtter implementering via:

- Hotline
- Spørgsmål/svar på ministeriets hjemmeside
- Skriftlige vejledninger om tilrettelæggelse af pædagogiske aktiviteter ud fra SST's anbefalinger på EMU.dk
- Vejledning fra praksiskonsulenter til den konkrete implementering

Retningslinjer for dagtilbud for 2. fase af genåbningen (udsendt 13. maj 2020)

TABEL E.2

Nedenstående retningslinjer gælder dagtilbudsområdet pr. 18. maj 2020. Det bemærkes dog, at Sundhedsstyrelsens nye vejledning er trådt i kraft den 10. maj 2020.

	Beskrivelse
Børn omfattet af retningslinjerne	Alle børn opskrevet i dagtilbud, obligatoriske tilbud og pasningsordninger.
Tidspunkt for genåbning	Genåbning er sket gradvist fra den 15. april, når den ansvarlige myndighed, bestyrelse eller leder ud fra sundhedsmyndighedernes retningslinjer vurderede, at ophold for børnene i det enkelte tilbud er sundhedsmæssigt forsvarligt.
Tilbud omfattet af genåbning	Kommunale, selvejende og udliciterede daginstitutioner, puljeordninger, privatinstitutioner, kommunal og privat dagpleje, obligatoriske tilbud og private pasningsordninger (neden for anvendes udtrykket dagtilbud for tilbud på 0-5 årsområdet. Kun hvis der er særlige forhold nævnes andre typer af tilbud).
Omfang	Dagtilbuddene er åbnet for alle grupper af børn. Såfremt det er nødvendigt for at kunne efterleve de sundhedsfaglige anbefalinger, kan den ansvarlige myndighed, bestyrelse eller leder afgrænse timerne, barnet er i dagtilbuddet, prioritere mellem børn i forhold til den tid, de er i dagtilbuddet, anvende andre lokaler eller anvende forskudte mødetidspunkter.
Sundhedsfaglige vejledninger	Der henvises til: <ul style="list-style-type: none">• Sundhedsstyrelsens anbefalinger i "COVID-19: Forebyggelse af smittespredning": https://www.sst.dk/da/Udgivelser/2020/COVID-19-Forebyggelse-af-smittespredning• Sundhedsstyrelsens 'Oversættelse af generelle anbefalinger om forebyggelse af smittespredning til dagtilbud og skoler': https://www.uvm.dk/-/media/fi-ler/uvm/aktuelt/pdf20/maj/200515-oversttelse-til-dagtilbud-og-skoler-af-generelle-anbefalinger-om-forebyggelse-af-smittespredn.pdf• Spørgsmål-svar på uvm.dk: https://www.uvm.dk/aktuelt/i-fokus/information-til-uddannelsesinstitutioner-om-coronavirus-covid-19/spoergsmaal-og-svar
Krav til det pædagogiske indhold	Dagtilbud skal sikre børns trivsel og tryghed og skabe pædagogiske læringsmiljøer med udgangspunkt i tilgangen i den pædagogiske læreplan om bl.a. leg, børneperspektiver og tryghed, ligesom der skal foretages sprogvurderinger og sprog-stimulering i det omfang det er muligt ud fra de sundhedsmæssige anbefalinger.
Organisering af pædagogiske læringsmiljøer	Det er den ansvarlige myndighed, bestyrelse eller leder, der – ud fra de sundhedsfaglige vejledninger – tilrettelægger det konkrete tilbud. Den ansvarlige myndighed, bestyrelse eller leder kan for at leve op til sundhedsmæssige anbefalinger udskyde sprogvurderinger samt evaluering og implementering af læreplanen.

	Beskrivelse
Børns deltagelse i dagtilbud mv.	Der er pligt til at være i obligatoriske tilbud efter gældende lovgivning. Det er vigtigt, at kommunen eller den enkelte institution fortsat foretager en opsøgende indsats i forhold til udsatte og to-sprogede børn og familier for at sikre, at disse børn i videst muligt omfang er i dagtilbud, foruden en opmærksomhed på evt. tiltag ift. børn der har været længe væk fra dagtilbuddet.
Implementering	<p>BUVM vil i samarbejde med interessenter fortsætte drøftelser om behov for kommunikation, vejledning og understøttelse af bl.a. opsøgende indsatser.</p> <p>BUVM understøtter derudover implementeringen via:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hotline• Spørgsmål/svar på ministeriets hjemmeside• Inspiration til pædagogiske aktiviteter, indkøring, og forældresamarbejde mv. ud fra SST's anbefalinger på EMU.dk• Vejledning fra praksiskonsulenter om den konkrete implementering

Retningslinjer for dagtilbud på Børne- og Undervisningsministeriets område ifm. forebyggelse af smittespredning af COVID-19 (udsendt 19. juni 2020)

TABEL E.3

Nedenstående retningslinjer gælder dagtilbud på Børne- og Undervisningsministeriets område pr. 1. august 2020.

Børn omfattet af retningslinjerne	Alle børn opskrevet i dagtilbud, obligatoriske tilbud og pasningsordninger.
Tilbud omfattet af retningslinjerne	Kommunale, selvejende og udliciterede daginstitutioner, puljeordninger, privatinstitutioner, kommunal og privat dagpleje, obligatoriske tilbud og private pasningsordninger efter dagtilbudsloven (neden for anvendes udtrykket dagtilbud for tilbud på 0-5 årsområdet. Kun hvis der er særlige forhold nævnes andre typer af tilbud).
Regulering af dagtilbud	<p>Dagtilbud skal følge de almindelige bestemmelser i dagtilbudsloven, herunder pasningsgarantien og det løbende daglige arbejde med den pædagogiske læreplan.</p> <p>Det er den ansvarlige myndighed, bestyrelse eller leder, der – ud fra de sundhedsfaglige vejledninger – tilrettelægger det konkrete tilbud</p> <p>Fristen for udarbejdelsen af og evalueringen af den pædagogiske læreplan er rykket til den 31. december 2020, ligesom kommunerne inden den 31. december 2020 gennemfører sprogvurdering af de børn, som under normale omstændigheder ville have modtaget en sprogvurdering under nedlukningen og genåbningen.</p>
Krav til det pædagogiske indhold	Dagtilbud skal sikre børns trivsel, læring og tryghed og skabe pædagogiske læringsmiljøer med udgangspunkt i den pædagogiske læreplan, ligesom der skal foretages sprogvurderinger og sprogstimulering, jf. dagtilbudsloven.
Børns deltagelse i dagtilbud mv.	Der er pligt til at være i obligatoriske tilbud efter gældende lovgivning. Det er vigtigt, at kommunen eller den enkelte institution fortsat foretager en opsøgende indsats i forhold til udsatte og to-sprogede børn og familier for at sikre, at disse børn i videst muligt omfang er i dagtilbud, foruden en opmærksomhed på evt. tiltag ift. børn der har været længe væk fra dagtilbuddet.
Generelle sundhedsfaglige anbefalinger	<p>Grundelementer i forebyggelse af smittespredning er i prioriteret rækkefølge:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <u>Isolation</u> af personer med symptomer fx i eget hjem eller på sygehus2. <u>Hygiejne</u> med fokus på hostetikette, håndhygiejne og kontaktpunkter3. <u>Kontaktreduktion</u> med fokus på afstand, hyppighed, varighed og barrierer. <p>Der henvises desuden til:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sundhedsstyrelsens anbefalinger 'COVID-19: Forebyggelse af smittespredning'• Spørgsmål-svar på www.uvm.dk/corona• Sundhedsstyrelsens 'Håndbog om hygiejne og miljø i dagtilbud', 2019

Håndtering af smittetilfælde

Det påhviler ledelsen at sikre, at der i dagtilbuddet foreligger en instruks for håndtering af personale og børn med symptomer på COVID-19.

Der henvises desuden til:

- Sundhedsstyrelsens '[Information om forholdsregler ved tilfælde af COVID-19 i skoler, dagtilbud og andre tilbud til børn og unge](#)'.
- Sundhedsstyrelsens '[Information til forældre til børn og unge i dagtilbud og skole](#)'

Ved påvisning af tilfælde med bekræftet COVID-19 skal det vurderes, om nogen i dagtilbuddet kan betragtes som "nære kontakter" og derfor skal blive hjemme i selvisolation, indtil der foreligger en test for COVID-19, der er negativ, jf. retningslinjer vedr. [COVID-19: Smitteopsporing af nære kontakter](#). Ved personer med symptomer på anden sygdom følges de almindelige retningslinjer, jf. Sundhedsstyrelsens 'Smitsomme sygdomme hos børn og Unge', 2013.

Hygiejne

Håndhygiejne:

- Der anbefales hyppig håndhygiejne, som tilpasses situationer for eksempel ved ankomst til og afgang fra dagtilbuddet, mellem forskellige aktiviteter, før spisning, efter toiletbesøg og efter host/nys i hænder eller engangslømmetørklæde.
- Håndvask og hånddesinfektion er ligeværdige, dog anbefales håndvask altid ved synligt snavs på hænder, ved fugtige hænder, efter toiletbesøg, efter bleskift og før håndtering af madvarer. Ansatte anvender hånddesinfektion efter håndvask ifm. bleskift.
- Små børn skal hjælpes med god håndhygiejne, med opmærksomhed på korrekt håndvasketeknik og pleje af hænder for at forebygge håndeksem. Hyppig brug af uparfumeret fed fugtighedscreme (40 - 70 %) anbefales. Hånddesinfektion kan anvendes til børn, men skal opbevares forsvarligt og utilgængeligt for mindre børn og anvendes med assistance fra en voksen.
- De, der ikke selv kan, skal støttes i udførelsen af korrekt håndvask eller hånddesinfektion.
- Der bør ikke være anvendes fælles håndklæder eller fælles sæbestykker. Der anbefales flydende sæbe og engangshåndklæder.

Rengøring:

- Dagtilbuddet bør identificere og evt. markere fælles kontaktpunkter, fx dørhåndtag og trykknapper.
- Der bør sikres hyppig og grundig rengøring minimum en gang dagligt af kontaktflader i lokaler og situationer med mange besøgende og/eller mange berøringer som for eksempel i dagtilbud. Kontaktpunkter kan for eksempel være håndtag, gelænder, kontakter, trykknapper, tastaturer, mus, bordkanter, legetøj, redskaber, vandhaner, toiletter, gulve og vægge i "nå-højde" mv.
- Legetøj, der ikke kan rengøres efter anvisning, pakkes væk til efter COVID-19 epidemien. Legetøj af skrøbelige materialer, der ikke tåler hyppig rengøring, kan leges med forudgået af rengøring. Fremadrettet anbefales ved indkøb af legetøj mv. at vælge produkter der tåler rengøring, især legetøj som deles af mange børn.
- Hvorvidt legetøj skal pakkes væk kan i nogle tilfælde afvejes ift. andre vigtige elementer af pædagogisk praksis, herunder bl.a. legetøjets egnethed til at understøtte børns udvikling på forskellige områder, behovet for at indrette det fysiske læringsmiljø på bestemte måder mv. Her er det særligt vigtigt med fokus på anbefalinger om håndhygiejne. Legetøjet kan

med fordel tages frem på bestemte "kontrollerede" tidspunkter (fx når der er en voksen til stede eller børnene leger i små grupper).

- Skraldespande tømmes helt og altid inden de er helt fyldte.

Organisering af aktiviteter

- I Sundhedsstyrelsens generelle anbefalinger fremgår, at der som udgangspunkt skal være 1 meters afstand mellem personer.
- For dagtilbud gælder, at stuen eller en tilsvarende gruppeinddeling er udgangspunktet for aktiviteter i dagtilbuddet. For så vidt angår børns leg og personalets omsorg og arbejde med børnene i dagtilbud gælder den generelle anbefaling om 1 meters afstand ikke. I de tilfælde skal der være ekstra fokus på anbefalinger om isolation ved sygdom samt høj rengørings- og hygiejnestandard, herunder håndhygiejne.
- Afstand på 1 meter overholdes så vidt muligt, fx ved hente-bringe-situationer, forældresamtaler eller lignende.
- Samling af børn på tværs af stuer mv. kan foregå, men bør begrænses. Børn kan dog samles på tværs af stuer mv. i det omfang, det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt bl.a. i forhold til børnenes trivsel og udvikling. Dette kunne være i forbindelse med pædagogiske aktiviteter og lege, ved udendørsaktiviteter, ved overgangsaktiviteter, i ydertimer eller i ferieperioder. I de tilfælde skal der være ekstra fokus på anbefalinger om isolation ved sygdom samt høj rengørings- og hygiejnestandard, herunder håndhygiejne.
- Dagtilbuddet kan med fordel planlægges, så der er faste voksne tilknyttet stuer/grupper. Personalet kan dog skifte mellem stuer/grupper, hvis hensyn til børnenes trivsel og udvikling tilsiger det. Det kan fx være personale, der er særligt kvalificeret til at understøtte udsatte børn, sprogarbejdet, naturaktiviteter mv. Personalet skal have ekstra opmærksomhed på god håndhygiejne, når de skifter mellem stuer/grupper.
- Der bør tages særligt hensyn til personale, der kan være i øget risiko for alvorligt forløb med COVID-19, fx med mulighed for 2 meters afstand, øget håndhygiejne m.m.
- Så mange aktiviteter som muligt tilrettelægges udenfor eller andre steder, hvor det er nemmere at holde afstand.
- Mylder reduceres, fx ved forskudt mødetid.

Opsamling af erfaringer gjort under COVID-19 i danske dagtilbud - april til juni 2020

© 2021 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7182-501-5

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) gør uddannelse og dagtilbud bedre. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.



**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

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

KL

> KL
OKTOBER 2020

ERFARINGSOPSAMLING

KOMMUNEDANMARK UNDER FORÅRETS CORONAKRISE

INDHOLD

FORORD	3
METODE	4
GRUNDFORUDSÆTNINGERNE	5
HURTIG TILPASNING AF LOVGIVNING, FÆLLESERKLÆRING OG RESSOURCER	5
FAGLIGHED, MOTIVATION OG STABILITET	5
DEN FORMELLE OG UFORMELLE KRISEORGANISATION	6
KRISEBEREDSKABET I KOMMUNERNE	6
UDBREDT SAMFUNDSSIND I CIVILSAMFUNDET OG I SAMSPILLET MELLEM OFFENTLIG/PRIVAT	6
HOVEDTENDENSER: LEDELSE, ORGANISATION OG DIGITALISERING	7
LEDELSE	7
ORGANISATION	9
DIGITALISERING	10
HOVEDTENDENSER: VELFÆRDSOMRÅDERNE	12
SOCIALOMRÅDET	12
BESKÆFTIGELSESOMRÅDET	12
SUNDHEDSOMRÅDET.....	12
BØRNE-, UNGE- OG FOLKESKOLEOMRÅDET	13
TEKNIK- OG MILJØOMRÅDET	13
PERSPEKTIVERING OG MULIGE SPØRGSMÅL TIL DE LOKALE DRØFTELSE	14

FORORD

Kommunerne omstillede sig hurtigt til Coronakrisen i foråret. Det var en kæmpe opgave. Målet var klart: På én gang at minimere smitten og samtidig sikre mest mulig stabilitet i velfærd i en tid, hvor hverdagen blev markant forandret.

Forårets krise blev heldigvis aldrig altomfattende, og sygehus- og sundhedsvæsen kom derfor ikke på noget tidspunkt i en situation, hvor kapaciteten ikke rakte, sådan som det skete i andre lande. Til trods for det så hverdagen meget anderledes ud for alle danskere. Daginstitutioner, skoler, plejecentre, bosteder, arbejdspladser og virksomheder måtte finde nye måder at fungere på. Det er erfaringerne fra foråret, KL har samlet op.

Coronakrisen er ikke ovre. Hverdagen er blevet langt mere normaliseret, men samtidig er alle i beredskab og klar til at stille om. Efteråret er en anden fase og andre erfaringer, som samles op senere.

Formålet med opsamlingen er at bidrage til de lokale og tværkommunale drøftelser af, i hvilket omfang og hvordan erfaringerne fra foråret kan bruges fremadrettet – og med det for øje, at vi skal regne med at møde flere kriser i fremtiden; fra klimakriser til pandemier, flygtningekriser og cyberkriminalitet. Derfor bør perspektivet være langsigtet og stille skarpt på behovet for resiliens og robusthed i den videre udvikling af ledelse, organisation og opgaveløsning.

Opsamlingen er tænkt som et tillæg og en inspiration til kommunernes egne evalueringer fra foråret.

Erfaringsopsamlingen giver ikke alle svarene, og der er helt sikkert noget, som ikke er blevet indfanget. Alle erfaringer skal ses i det lys, at Danmark stod midt i en krise, og kan derfor næppe omsættes 1:1 til en normal hverdag.

Der skal lyde en stor tak til alle, der har bidraget med deres erfaringer og refleksioner.

Rigtig god læselyst.

METODE

Mere end 200 ledere har bidraget til erfaringsopsamlingen ved at deltage i workshops eller samtaler fra maj til og med juni 2020. Opsamlingen tager således udgangspunkt i erfaringerne fra foråret, vel vidende at Coronakrisen er fortsat ind i efteråret.

Der er blevet afholdt workshops inden for velfærdsområderne; børn-, unge- og folkeskole, teknik og miljø, beskæftigelse, social samt sundhed og ældre. De er blevet suppleret af tværgående workshops med; kommunaldirektører, HR-chefer, sekretariatschefer og kommunalpolitikere (borgmestre og udvalgsformænd). På velfærdsområderne har workshops været opdelt på tre ledelsesniveauer: Fagdirektører, centerchefer og decentrale ledere.

Workshops og interviews har taget udgangspunkt i tre temaer: Opgaveløsningen og borgerne, beslutningsgange og mødeformer samt ledelsesopgaven. Deltagerne fik på forhånd fremsendt refleksions-

spørgsmål og information om rammesætningen og formålet. Chefer og medarbejdere fra KL har faciliteret workshops og samtaler.

Drøftelserne og erfaringsudvekslingen har på den måde været kvalitative og er ikke evidensbaserede, men bygger på ledernes erfaringer.

Kommunerne har været bredt repræsenteret i forhold til geografi, smittetryk og størrelse, og der har derfor været naturlige variationer i erfaringer og oplevelser.

I opsamlingen fremhæver vi fællestrækkene, samtidig med at vi viser bredden i erfaringerne.

Alle deltagere var ledere, og denne opsamling vil derfor være ledernes perspektiv.



GRUNDFORUDSÆTNINGERNE

Grundforudsætningerne for at tackle krisen kan især sammenfattes i følgende:

- Hurtig tilpasning af lovgivning og bekendtgørelser på en lang række områder, fælleserklæringen mellem KL og Forhandlingsfællesskabet samt en lettere adgang til ressourcer gav alt sammen et nødvendigt afsæt for og rammer til at løse opgaverne lokalt
- En stærk grundfaglighed, motivation og stabilitet blandt de kommunale ledere og medarbejdere

Hurtig tilpasning af lovgivning, fælleserklæring og ressourcer

Helt overordnet blev lovgivningen og de bekendtgørelser, som kommunerne administrerede under, løbende og hurtigt tilpasset. Der blev givet friere rammer, og der var langt færre administrations- og dokumentationskrav. Det blev en katalysator for at løfte opgaverne og den lokale velfærd på nye måder. De friere rammer gav mulighed for at handle situationsbestemt, få fagligheden i spil på nye måder, tænke på tværs, være handlingsorienteret og nytænke opgaveløsningen.

Fælleserklæringen mellem KL og Forhandlingsfællesskabet gav et stærkt rygstød til, at man lokalt kunne disponere og rokere medarbejdere, hvilket understøttede en stærk vilje til at samarbejde internt i kommunen under krisen. Livreddere hjalp med at vaske legetøj i daginstitutionerne, fysioterapeuter hjalp til på plejecentrene, pædagoger bistod hos de demente på plejecentrene, beredskabet slog telte op for daginstitutioner, og sygeplejersker underviste i hygiejne på skolerne.

Endelig har det spillet en rolle, at der under forårets krise var en lettere adgang til ressourcer end normalt, fordi der var så mange uopsættelige forhold, der skulle håndteres - bl.a. indkøb af værnemidler, et markant øget rengøringsniveau og flere ressourcer til de kritiske funktioner. Regeringens udmelding om, at Coronaudgifterne blev dækket, var afgørende for kommunerne.

Faglighed, motivation og stabilitet

Der var et solidt afsæt for omstillingerne i kommunerne, fordi medarbejderne har en sikker grundfaglighed. På intet tidspunkt har der under krisen været sat spørgsmålstegn ved den.

Flere af lederne udtrykker derudover, at medarbejderne i kommunerne har en særlig faglighed; nemlig evnen og kompetencen til at løse en mangfoldighed af hverdagsituationer. Det er en del af den kommunale kerneopgave, så selvom medarbejderne ikke før har oplevet krisesituationer som i foråret, kunne de hurtigt bruge deres faglighed, dømmekraft, sunde fornuft og erfaringer til at håndtere nye hverdagsituationer. Det var nødvendigt og en forudsætning, fordi der i foråret ikke var tid til at lave analyser og undersøgelser først.

Medarbejderne i kommunerne har en grundlæggende høj motivation, som er kendetegnet ved, at man gerne vil hjælpe borgerne og gøre en forskel for dem. Mens plejehjemspersonalet gik hjem i fx Spanien, var der i Danmark en stor ansvarlighed og opbakning til at bistå med at håndtere krisen blandt medarbejderne i kommunerne.

”Vi har haft medarbejdere, der på eget initiativ har udskudt ferie, fordi de gerne ville tage en ekstra tjans.”

– fagdirektør, sundhedsområdet

Motivationen blev, ifølge lederne, yderligere styrket af, at medarbejdere i et stort omfang fik mulighed for og tid til at fokusere på kerneopgaven. Dertil kommer, at medarbejderne på velfærdsområderne oplevede en langt større synlighed og bred offentlig anerkendelse af deres arbejde og indsats end normalt. Der var borgere, der vinkede til hjemmehjælperne på cyklen, og der var takkekampagner for indsatsen, både fra officielt og civil hold, som påskønnede og satte fokus på medarbejdernes indsats.

”Man havde lyst til at gøre det så godt som muligt. Vi skulle lykkes i fællesskab som samfund med at bekæmpe virus. Det gav mening for os og vores medarbejdere.”

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

En erfaring, der går igen, er betydningen af det tætte samarbejde i MED-udvalgene. Nogle steder fandt samarbejdet med det samme ind i en kadence og form, som var tilpasset krisesituationen. Andre steder gik der lidt tid, inden formen var helt på plads. Men over en bred kam tales der om en stor samarbejdsvilje om det fælles mål: At minimere smitten.

Sygefraværet faldt under krisen. Det kan der være mange årsager til. Nogle ledere peger på, at det hænger sammen med den bedre hygiejne, som blev et egentligt fagområde, og det øgede rengøringsniveau. Man kan ikke længere tilsidesætte, hvor vigtig rengøring er for forebyggelse af smitte og sygefravær. Andre ledere peger på, at det lavere sygefravær skyldes større anerkendelse fra ledere og omverden.

Det lavere sygefravær gav mulighed for stabilitet i kontakten til borgerne, der oplevede at blive mødt af det samme personale og ikke vikarer. Det gav stærkere relationer, og det optimerede velfærdsløsningerne, fordi viden ikke gik tabt, når det samme hold gik igen i relation til borgerne.

”Vi vil have fokus på bedre håndhygiejne fremover, samt hvilken betydning afstand mv. har for sygdom hos borgere og medarbejdere. Samtidig skal vi have fokus på at blive hjemme, hvis man er syg. Det skal vi have ind i arbejdsmiljøindsatsen fremover.”

– centerchef, socialområdet

DEN FORMELLE OG UFORMELLE KRISEORGANISATION

Krisen i foråret blev håndteret ved et formelt kriseberedskab funderet i kommunerne og et stort samfundssind i civilsamfundet og i samspillet mellem den offentlige og private sektor, som trådte til og fungerede som understøttende for indsatsen.

Kriseberedskabet i kommunerne

Kriseberedskaberne har fungeret godt. Ikke på baggrund af papirer og notater, men derimod på grund af en tydelig ansvarsfordeling i kriseledelsen, hurtige og smidige processer, at kommunikation var indtænkt tidligt i arbejdsgangene, let adgang til ressourcepersoner i hele organisationen, et tværgående samarbejde – også på tværs af sektorer – samt ledere, der lagde en ekstraordinær indsats.

En vigtig udbredt erfaring er, at selvom kriseberedskabet havde den formelle kompetence, var det vigtigt, at der blev etableret et tæt samspil med kommunalbestyrelsen. Et samspil som på én gang kunne sikre, at kriseberedskabet fik rum og ro til at løfte sin opgave, samtidig med at kommunalbestyrelsen løbende var orienteret om, hvad der skete, og hvad der begrundede de forskellige tiltag, som var mere eller mindre synlige rundt i kommunens lokalsamfund og for borgerne. På den måde fik kommunalbestyrelsen også et grundlag for at kunne svare på de mange spørgsmål, de blev mødt med fra borgere, og kunne bidrage til forventningsafstemningen og til at give et billede af situationens omfang.

På tværs af kommunerne er der set en stor spændvidde i, hvordan samspillet med kommunalbestyrelsen har været, fra daglige mails til kommunalbestyrelsen, orienteringsmøder i byråd og/eller udvalg, til at borgmesteren har været i løbende dialog med gruppeformænd og udvalgsformænd.

Kriseberedskabet var i stor udstrækning båret af relationer. Lederne fortæller, at hvor der normalt var et stort fokus på rammer, regler og planer, var det relationerne, der var vigtige – og det var tydeligt under forårets Coronakrise.

”Kriseberedskabet var virkelig båret af relationer. Vi har normalt et stort fokus på rammer, regler og planer, men det var relationerne, der var vigtige – og det var tydeligt i Coronakrisen.”

– sekretariatschef

Der var en tydelig ansvarsfordeling i kriseledelsen, som skabte klare rammer og mandater. Det var afgørende, at kriseledelsen kunne trække på kompetencer fra hele organisationen, og at man hurtigt kunne inddrage og inkludere fagligheder – både internt i organisationen og i forhold til eksterne myndigheder.

I samarbejdet mellem kommune og politi blev det fx oplevet som en afgørende fordel, at de to myndigheder kunne samstemme kommunikationen om overholdelse af retningslinjer for fx udearealer og til sammenkomster i det offentlige rum. Det skabte sammenhæng og gjorde, at borgerne lettere kunne forholde sig til budskaberne.

En særlig borgmesteropgave

Rigtig mange borgmestre påtog sig en særlig og endnu mere synlig rolle under krisen og var i løbende dialog med borgergrupper, foreninger og erhvervsliv og besøgte arbejdspladser og foreninger. Det bidrog til sammenhængskraft og var med til at understøtte, at alle var klar over omfanget af krisen. Alt dette blev oplevet som meget efterspurgt og som noget, der skabte fællesskab og drivkraft lokalt.

Udbredt samfundssind i civilsamfundet og i samspillet mellem offentlig/privat

Da samfundet lukkede ned, dukkede samfundssindet op. Flere steder trådte civilsamfundet betydeligt i karakter, og fællesskabsfølelsen blev styrket.

Både lokale foreninger og landsdækkende organisationer søsatte initiativer, der understøttede den lokale velfærd og hjalp med at holde hånden under de mange kritiske funktioner. Det strakte sig fra Corona-hotline, der besvarede spørgsmål fra urolige borgere, til lektiehjælpere på distancen, pakning og udlevering af ”kreativpakker” til udsatte børn og at gå på apoteket for de borgere, der ikke kunne risikere at udsætte sig selv for smitte. Hjemmeværnet, der fx har hjulpet ved testfaciliteter, fortæller at de har fået omkring 50 pct. flere nye medlemmer i 2020 i forhold til 2019, og de beretter samtidig om stor anerkendelse fra de personer, der har været inde og blive testet.

Samlet set sikrede borgere, foreninger og virksomheder, at der var et supplement og flere ressourcer til at løse de nære velfærdsopgaver og understøtte beredskabet, hvis der blev brug for det.

Det var ikke kun foreningslivet, der bar indsatsen. Private initiativer, som nabogrupper på sociale medier, naboer, der hjalp hinanden på vejen eller i opgangen, og fællessang fra altaner og i boligområder skabte fællesskab. Både pensioneret sundhedspersonale og unge under uddannelse meldte sig til jobbanker, hvis der blev mangel på personale. Det lokale erhvervsliv trådte til: Bageren donerede morgenbrød til sundhedspersonale, restauranterne satte overskudsmed ud, mens virksomheder igangsatte produktion af værnemidler.



HOVEDTENDENSER: LEDELSE, ORGANISATION OG DIGITALISERING

Det stod fra krisens start klart, at man ikke kan regulere og styre sig gennem en krise. Der var brug for ledere, der kan stå i spidsen for omstillinger og vise vejen for medarbejdere, pårørende og borgere.

Ledelse

Fællestrækkene i ledelsesopgaven i foråret kan sammenfattes i:

- Fokus på driften, resultaterne og det borgernære
- Tillid og fagligt rum
- Kontinuerlig og klar kommunikation
- Nye ledelsesdiscipliner – distanceledelse og ledelse af digitale omstillinger
- Prioritering af udviklingsinitiativer og plads til lokal udvikling
- Mental sundhed som ledelsesmæssigt fokusområde

Fokus på driften, resultaterne og det borgernære

Det gik igen i samtalerne, at mange i ledelseskæden har haft et noget større fokus på drift og resultater i foråret end normalt. Der var fokus på at finde løsninger, der virkede for borgerne, og på kvaliteten af dem – at skoleeleverne fik god undervisning, at børnene blev passet trygt og godt, at de ældre fik den nødvendige pleje, og at der var flow i sagsbehandlingen.

Flere topchefer tilkendegiver, at de efter krisen vil finde en ny balance mellem på den ene side det politisk strategiske og på den anden side driften og de resultater, der skabes her. Tilgangen er, at der skal mere fokus på driften fremover.

”Noget af det, jeg vil tænke over, er, hvordan jeg skaber en ny balance, så jeg har større fokus på drift i hverdagen og ikke ukritisk vender tilbage til tiden før krisen.”

– kommunaldirektør

Det gjorde det enkelt, at der var ét klart, fælles mål – at minimere smitte – og at alle derfor ”kiggede samme vej”. Det knyttede lederne sammen på tværs af niveauer og områder. Kommunikationen flød nemmere, og man var sammen om at håndtere de mange skift i strategier og de nødvendige omstillinger, som det kaldte på. Målet gav et skarpt fokus på den velfærd, man skulle levere til borgerne.

”Fra den ene dag til den anden gik vi over til udelukkende at fokusere på driften. Det har været en berigelse at have prøvet at fokusere så meget på driften, og det vil styrke organisationen fremadrettet.”

– fagdirektør, beskæftigelsesområdet

Tillid og fagligt rum

Medarbejdernes store indsats under forårets Coronakrise har været altafgørende for, at kommunerne kunne lykkes. Det fortælles, at der var en tydelig opbakning fra medarbejderne til topledelsens beslutninger og fortolkninger af de centrale retningslinjer, og at de fuldt ud respekterede de nye rammer og organisatoriske foranstaltninger. Samtidig er erfaringen, at der - fordi hastigheden i omstillingerne under krisen var høj - skulle gives et betydeligt fagligt rum til frontlinjeledere og medarbejdere til at finde løsninger og nye veje i velfærden. Der var tillid til de løsninger, der blev fundet, og en

udstrakt forståelse for, at hvis de ikke virkede, måtte de laves om, og nye løsninger blev fundet. Der var ingen nulfejlskultur, men derimod en udtalt risikovilje. Ingen havde stået i en Coronakrise før, og der var dermed fri bane til at komme med ideer og input til, hvordan man kunne tilpasse velfærdsløsninger. Ingen gamle strukturer eller fortilfælde dominerede eller farvede billedet af opgaveløsningen – fx når lærerne indrettede skoledagen med udendørs læring, eller når det handlede om fjernundervisning.

”Under Coronakrisen har jeg koordineret tæt med andre direktører. Krisen har været stærkt topstyret, men samtidig styrket det decentrale råderum.”

– fagdirektør, børne-, unge- og folkeskoleområdet

En del centrale udviklingsinitiativer blev i flere kommuner sat på standby med det formål at fokusere på kerneopgaverne, det borgnære og en sikker drift. At man centralt fra ikke kom med rammer og initiativer for udvikling gjorde, at der opstod mere tid til kerneopgaven og dermed lokal udvikling og innovation af opgaveløsningen.

”Statsministeren sagde: ”Jeg laver fejl”. Det gjorde det mere legitimt for os også at lave fejl. Og folk respekterede, at vi kom til at lave fejl, og når man så inviterede dem ind, så blev det også taget godt imod.”

– sekretariatschef

Medarbejderne havde friere rammer til at nytænke opgaver. De friere rammer satte skub i øget risikovillighed, hvor medarbejderne i højere grad satte deres faglighed i spil og blev hørt. Anmodninger om fx at justere på åbningstider i en daginstitution blev imødekommet inden for få timer, hvilket gjorde, at de decentrale ledere fik nemmere ved at opretholde pasning og overholde retningslinjer. Dermed var det ikke kun kommunikationen fra lederne til medarbejderne, der intensiveredes, men også fra medarbejdere til ledere, der kunne give konkret feedback på nye retningslinjer og udfordringer.

Kontinuerlig og klar kommunikation

Kommunikationsopgaven har stået højt på chefer og leders dagsorden i forårets krise. Stort set alle tilkendegiver, at der blev skruet markant op for kommunikationen, og at det både var tilfældet i forhold til medarbejdere, andre myndigheder (politi, region, beredskab), borgere og pårørende.

”Når min kommunaldirektør lavede videoer målrettet medarbejderne, skabte det værdi, og mange så med.”

– kommunikationschef

Der er arbejdet med et væld af kommunikationskanaler - mails, plakater, besøg, videohilsner, nyhedsbreve, apps, sociale medier mv. Nogle af de erfaringer, der især bringes frem, går på vigtigheden af kommunaldirektørens og de øvrige topchefer kommunikation og synlighed – herunder at den kom ud i alle hjørner af organisationen. At kommunikation var med til at styrke det tværgående blik på tværs af fagområder. At kommunikationen skal være handlingsorienteret, at mange ikke har let adgang til mails, og at man derfor ikke

kan bygge sin kommunikationsindsats alene på det. Og at procesrettet og ærlig kommunikation understøtter tilliden - fx kommunikation om, at der ikke er noget svar på en udfordring endnu og at man ikke var klar til at kommunikere, selv om der lige havde været et nationalt pressemøde mv.

”Vi holdt et højt infoniveau hele vejen igennem krisen, og vi sagde det højt, hvis vi ikke havde en afklaring endnu. Vi skulle udstråle ansvar, men også være klare i forhold til fejl og uklarheder. Derfor gav vi også meget procesinfo ala ”vi ved det ikke endnu, men vi er i gang med at undersøge”. På den måde, holdt vi fokus på den ekstraordinære situation.”

– sekretariatschef

Kommunikationen var efterspurgt fra både ledere og medarbejdere, men det var samtidig vigtigt at dosere den rigtigt, og der er ledere, som finder, at mængden af kommunikation var lige i overkanten.

Nye ledelsesdiscipliner

Mange medarbejdere skulle i foråret arbejde hjemmefra, og distanceledelse som ny ledelsesdisciplin blev en forudsætning. Opgaven var at yde nærværende ledelse på afstand og binde medarbejderne sammen i et arbejdsfællesskab på distancen. Lederne fortæller, at det krævede en hyppig og tæt dialog samt konkret feedback og forventningsafstemning. De fortæller også, at det tog lidt tid, før det gik op for dem, hvad behovet konkret var, og hvordan den hyppige dialog på distancen skulle gribes an.

For mange medarbejdere gav hjemmearbejde en øget fleksibilitet og mulighed for fuld koncentration på opgaveløsningen, som var positiv. Men der var samtidig brug for ledelsesmæssig opmærksomhed på dem, der var bekymrede, fordi de følte sig afskåret fra fællesskabet, eller var bekymrede for at blive ekskluderet fra det fælles blik på opgaveløsningen.

”Jeg har haft en stor portion selvkørende medarbejdere og også en gruppe, der har været enormt i tvivl om, hvad deres arbejdsopgave var, når rammerne for arbejdet skiftede.”

– decentral leder, beskæftigelsesområdet

En anden ny ledelsesdisciplin handlede om at lede de digitale omstillinger - især omlægningen til digitale velfærdsløsninger i større omfang. Ledere fortæller, at det udfordrede og krævede et digitalt mindset, og at der blev skabt rum og rammer for innovation i tilknytning til de teknologiske muligheder. Medarbejderne skulle i det hele taget have adgang til at ideudvikle, efterhånden som de digitale løsninger blev taget i brug, og man fik erfaringer med dem.

Der er en udbredt opfattelse af, at begge ledelsesdiscipliner bliver en væsentlig del af ledelsesopgaven efter krisen, og det er man derfor nødt til at give et særligt fokus – også kompetencemæssigt.

Mental sundhed

Mange ledere fortæller, at det under krisen var tydeligt, at den mentale sundhed blev et fokusområde for dem. De fremhæver bl.a., at det hurtigt blev en ledelsesopgave at rumme både egne, medarbejdere, pårørende og borgeres følelser og frygt for smitte.

Det blev en opgave for lederne og for HR at være tilgængelige i forhold til bekymringer og frygt for at blive smittet på jobbet. Samtidig var der en vigtig ledelsesopgave i at kommunikere om forholdsregler og arbejdsmiljø, sådan at medarbejdere, der enten var i risikogruppe, havde pårørende i risikogruppe eller havde en anden grund til at føle sig utrygge, var velinformerede og vidste, at de kunne gå til ledelsen, hvis de følte sig utrygge. Pårørende havde også behov for hyppig kommunikation samt muligheden for at stille spørgsmål til retningslinjer og hverdagen med Corona, da de fysiske afstandskrav ændrede betingelserne for, hvordan man kunne omgås ansatte og være på kommunens matrikler.

Som månederne gik, blev behovet for nærværende ledelse og fokus på trivsel også større for de, der arbejdede hjemmefra, og som var afskåret både fra at fornemme stemningen på arbejdspladsen og fra det sociale fællesskab i opgaveløsningen.

"Arbejdsmiljøaspektet har fået styrket vægt under krisen. Det kom af sig selv under krisen, for det blev vigtigt at forholde sig systematisk til arbejdsmiljø. Vi har lavet omfattende vejledninger om psykisk arbejdsmiljø og hjemmearbejde."

– HR-chef

Ledernes egen mentale sundhed var også vigtig og i særlig grad for lederne i de kritiske funktioner. De skulle være robuste og have "styr på egne følelser", og hvis det ikke var tilfældet, fortælles det, at man var nødt til at omplacere ledere i disse funktioner, mens krisen var på sit højeste.

Organisation

Fællestrækkene i forhold til de organisatoriske erfaringer i foråret kan sammenfattes i:

- Handling og hastighed frem for papir og analyser
- Tværgående samarbejde var altafgørende.

Handling og hastighed frem for papir og analyser

Krisen krævede en anden omstillingsparathed og tilgang til processer end normalt. Corona spredte sig hurtigt i foråret, og den eneste måde, man kunne være på omdrejningshøjde med situationen, var ved at skruer op for beslutningshastigheden og lade ledere og

medarbejdere prøve løsninger af, der ikke nødvendigvis var clearet i mange led. Man handlede mere situationsbestemt, og der var ikke tid til at lave de store undersøgelser og analyser. Man måtte bruge den viden, der var "ved hånden", sund fornuft, og det man kunne udvikle sammen i situationen.

"Da der skulle etableres pasning med fysiske afstandskrav, kom der tilladelser til at opføre telte på en halv time."

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

Derfor oplevede både ledere og medarbejdere også et skifte, i forhold til hvordan man tog beslutninger, håndterede udfordringer og fik sager til godkendelse. Godkendelser af fx nye lokationer i forbindelse med genåbning af daginstitutioner blev behandlet langt hurtigere end normalt, og de decentrale ledere oplevede, at tilladelser, der før kunne tage dage eller uger, nu tog timer og ofte kun var et telefonopkald væk. Det skete bl.a. på grund af et effektivt kriseberedskab, en kalender, der var ryddet for møder, og ikke mindst en langt større grad af mundtlighed.

"Politibånd gjorde forældrene utrygge, når de mødte ind til et sådant scenarie, fordi det illustrerede ulykke. Derfor måtte vi ændre på det, selvom det ikke gjorde noget for børnene, der var ligeglade. Det var en beslutning, der blev truffet af mig og mine dagtilbudsledere på 5 min."

– centerchef, børne-, unge- og folkeskoleområdet

Fordi der ikke blev brugt tid på at skrive indstillinger, der skulle godkendes i flere led, prioriterede man i stedet at briefe mundtligt og til tider også direkte fra decentral leder til centerchef eller fagdirektør. Af samme grund fortæller lederne også, at der er blevet skabt plads til, at fx ledere og medarbejdere gav direkte faglig feedback til øverste ledelseslag, når man skulle fortolke instruktioner. Den praktiske faglighed og evne til løse hverdagsproblemstillinger blev sat i spil og kunne give direkte feedback tidligere.

"En af mine sundhedsfaglige ledere var tidligere sygeplejerske og kunne derfor trække på konkret faglig viden og understøtte generalisternes arbejde. Jeg håber at kunne blive ved med at inddrage faglighederne på den måde."

– fagdirektør, sundhedsområdet



”Det afgørende har været, at man i denne krise har fået sat det rigtige hold. Vi har stillet os selv det spørgsmål, hvem der kan bidrage med de rigtige ressourcer, og hvem der har kunnet levere på forskellige opgaver, hvor der normalt er langt flere, der skal høres. Det har været enormt hjælpsomt med strategiske møder hver dag mellem centerchefer og ledere ude i driften. Vi har prøvet at være på forkant.”

– decentral leder, sundhedsområdet

Erfaringerne med denne type processer var positive. Det har været forbundet med stor tilfredshed, at man har ændret i beslutningsgange og strukturer, så man kunne eksekvere hurtigere på ideer og beslutninger. Samtidig var der et fokus på, at de hurtige processer, hvor fx decentrale ledere tager direkte kontakt til øverste ledelseslag, ikke skulle udfordre ledelseslagene, men i stedet hjælpe med at knytte ledelseskæden yderligere sammen. Det handlede i højere grad om at sætte det rigtige hold frem for at følge organisationsdiagrammet og faste forretningsgange.

”Ledelseskæden er blevet strammet. Budskaberne er blevet oversat, så man er sikker på, at budskaberne bliver forstået derude i driften fx. Der har været en enormt stor faglig ledelsesopgave ind i det her.”

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

Tværgående samarbejde var altafgørende

Det tværgående samarbejde mellem regioner og kommuner, mellem faggrupper i kommunerne og kommunerne imellem fungerede grundlæggende godt i foråret. Det viste sig at være helt afgørende for at kunne løse flere af krisens udfordringer som fx værnemiddelsituationen, udskrivning af patienter fra sygehusene, håndtering af hygiejne og velfærd til udsatte borgere.

De samarbejdsfora, der gennem årene administrativt er udviklet fx omkring KKR-arbejdet, var et godt udgangspunkt for samarbejdet mellem region og kommuner og kommunerne imellem. Man kendte hinanden, og der var en kendt samarbejdsstruktur, som betød, at det relativt hurtigt var muligt at fokusere ind på opgaven og problemstillingerne. Omdrejningspunktet for samarbejdet blev de plejkrævende og de sårbare borgere, fx i forhold til overgange mellem sektorerne, etablering af testfaciliteter, fordeling af værne-midler og meget mere.

”Vi har i høj grad brugt regionale samarbejder med de øvrige kommuner. Der har været arbejdet med fælles linjer på tværs. Ting, der tidligere skulle bruges uger på at få afklaret, er blevet klappet af i løbet af en formiddag. Vi har fx haft en direkte linje ind til sygehusets værnemiddellager.”

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

Lederne fortæller, at regionerne og kommunerne ret hurtigt fik et ligeværdigt tværsektorielt samarbejde med mere tillid, hvor de kunne tale mere åbent om problemer og udfordringer, fordi det var samme sygdom og samme epidemi, de håndterede. Samtidig stod det også klart, at samarbejdet og tilliden blev etableret hurtigst de steder, hvor der var relationer at bygge på. Især i starten af krisen, kunne det være udfordrende at etablere samarbejdet, og visse steder kom det først i spil, da kommunaldirektørerne fik sat rammen. Herefter mødtes både topledelse og øvrige ledelseslag hyppigt.

”Vi har haft meget samarbejde på tværs. Skolerne har hjulpet os med at lave visirer, mens Vej og Park har hjulpet med at køre værnemidler mv.”

– decentral leder, sundheds- og ældreområdet

Internt i forvaltningerne var forårets krise præget af en stor samarbejdsvilje, og flere ledere fortæller, at både de og deres medarbejdere mere naturligt rakte ud og etablerede kontakt til andre fagområder, fordi det fælles mål stod så stærkt. Stemningen var løsningsorienteret, og man var ikke optaget af barrierer for samarbejdet, men snarere de muligheder, der lå i at samarbejde.

”Der har været et utroligt fast fokus. Normalt har vi en dagligdag med 70.000 bolde i luften og mange ting, man skal forholde sig til. Her var fokus på én ting: Sikkerhed og at mindske smittespredning. Det er en vigtig pointe. Én fælles opgave. Alle har været ok med at hjælpe alle, frem for en dagligdag hvor man fokuserer på siloer og økonomi.”

– decentral leder, børne-, unge- og folkeskoleområdet

Digitalisering

Forårets erfaringer med digitaliseringen har naturligt optaget rigtig mange. Der blev taget et kvantespring, og det går igen, at:

- Teknologierne var der, de virkede, og borgere, medarbejdere og pårørende tog dem til sig
- Teknologierne gav et solidt rygstød til nye møde- og arbejdsformer og til nye måder at levere velfærd på
- Den demokratiske samtale blev nytænkt med teknologierne.



Teknologierne var der, de virkede, og borgere, medarbejdere og pårørende tog dem til sig

Alle kommuner har taget et digitalt kvantespring under forårets Coronakrise. Teknologierne var der, og de virkede. Kommunerne skulle således ikke ud og købe nyt, men krisen blev anledning til at åbne værktøjskassen og kaste sig ud i det. Der var ikke tid til kompetenceudvikling. Det var learning by doing.

”Der er sket enorme landvindinger i forhold til digitale møde- og arbejdsformer under krisen. Vi har til tider været lidt fodsælende på det område, men pludselig blev vi billedligt talt kørt over af en bus, og der skete et enormt skred i forhold til at få anvendt mulighederne, som den digitale transformation giver.”

– kommunaldirektør

Spændvidden var stor - fra virtuelle møde- og arbejdsformer til digitale velfærds løsninger og virtuelle demokratiske dialoger med borgerne. Borgerne tog godt imod det og havde tillid til løsningerne. De oplevede, at det virkede og gav kvalitet, og derfor tilpassede borgerne sig hurtigt til de nye løsninger og kontaktformer. Det viste sig også at blive den måde, medarbejderne kunne komme i kontakt med sårbare såvel som udsatte borgere, der normalt ville have haft svært ved at overskue både transport og de formelle møderammer på et kontor. Det blev desuden af mange borgere oplevet som en mere effektiv dialog frem for at skulle indrette sig efter åbningstider. Endeligt var der børn og unge, som normalt havde det svært i folkeskolen, der nu følte sig mere trygge og kunne deltage på mere lige fod med kammeraterne i skolen.

”Vi har oplevet, at der findes rigtig gode digitale værktøjer til samarbejde, som vi ikke ville have fået sat i spil, hvis ikke krisen havde presset os til det. Omstændighederne har gjort, at vi har fået nye værktøjer i spil, som vi også fremadrettet har tænkt os at bruge.”

– centerchef, teknik- og miljøområdet

Der var imidlertid også en social slagside - især for borgere med sproglige udfordringer og borgere, der helt valgte at koble sig fra kontakten med kommunen. Og der var børn og unge, der blev udfordret af fjernundervisningen og det manglende sociale fællesskab.

”For de mest udsatte borgere og de unge, der står uden hjælp i hjemmet, har vi ikke kunnet fastholde dem i aktivering. Her bliver der noget opfølgingsarbejde.”

– centerchef, beskæftigelsesområdet

Teknologierne gav et solidt rygstød til nye møde- og arbejdsformer og til nye måder at levere velfærd på

På kort tid blev digital sagsbehandling og virtuelle møder en del af dagligdagen og opgaveløsningen. Det har været gennemgående for lederne, at det virtuelle har skabt fleksibilitet og hurtighed samt gjort det muligt at løfte velfærdsopgaverne på en ny måde og sparet transporttid.

”Vi har meget borgerkontakt, særligt om lokalplaner mv. Vi kunne sagtens besvare deres henvendelser over telefon. Nu skal vi have mobiltelefoner til mange medarbejdere.”

– centerchef, teknik- og miljøområdet

Det gav også et nyt afsæt for hjemmearbejde, og det tværgående samarbejde havde lettere adgang, når det ikke krævede mere planlægning end at tænde skærmen.

De virtuelle møder er dog ikke svaret på alt. Hvor de skaber effektive møder og kan holde en struktureret dagsorden, fortæller lederne også, at det er udfordrende at holde møder, hvor parterne skal ideudvikle eller har en strategisk dagsorden. Lederne erfarer fra foråret viser, at de virtuelle møder kræver et klart formål og dagsorden, hvorimod de mere komplekse møder – og møder hvor man skal forhandle med afsæt i både relationer og papirer – umiddelbart kræver en tilstedeværelse.

”Vi kan komme længere ud med det virtuelle. Men nogle opgaver er bare ikke til det virtuelle, der skal man i højere grad kunne for nemme kropssprog mv. Så det bliver en mere fragmenteret hverdag, hvad angår brugen af virtuelle virkemidler.”

– kommunaldirektør

Sideløbende med udviklingen inden for virtuelle møder er der sket en forandring i måden at levere velfærd på, da fx flere områder overgik til skærmteknologi. Det skete inden for flere velfærdsområder - fx på sundhedsområdet, hvor fysioterapeuter lavede virtuel hjemmetræning, på beskæftigelsesområdet, hvor man lavede virtuelle jobklubber, digitale hjemmeplejebesøg og fjernundervisning på skoleområdet. Generelt tog borgerne godt imod de nye tiltag inden for skærmteknologien.

”Vi har fået nemmere kontakt med grupper, som normalt har været svære at få kontakt med. Fordi det især for unge kan være tryggere på hjemmebane end at sidde et mere officielt sted. Det gælder både jobcentrene, men også det sociale område fx. Så der har været nogle borgere, som har taget rigtigt positivt imod det.”

– centerchef, beskæftigelsesområdet

Den demokratiske samtale blev nytænkt med teknologierne

Virtuelle borgermøder og debattmøder vandt også indpas under forårets Coronakrise. Da møderne blev virtuelle, oplevede man at få kontakt til andre borgergrupper og nogle steder også en højere deltagelse. Det var en ny form for inddragelse, der synes at have perspektiver for den bredere inddragelse og demokratiske samtale i kommunerne fremover. Borgermøder, som fx lokalplaner for sommerhusområder, oplevede et større fremmøde og dermed forankring af beslutningerne, da flere af borgerne kunne logge på, selvom de sad langt fra kommunen. Borgermøderne har ikke været forbeholdt ét forvaltningsområde, men er blevet brugt bredt, fx i forbindelse med fremlæggelse af budgetter og debat om fjernvarme. Endeligt berettes det, at flere yngre har deltaget i de virtuelle borgermøder.

At kommunerne har taget et digitalt kvantespring har skabt grundlag for den fortsatte digitalisering.

HOVEDTENDENSER: VELFÆRDSOMRÅDERNE

Under krisen var der markante forandringer på stort set alle velfærdsområder, og der er et godt afsæt for den videre udvikling af velfærden oven på de mange erfaringer. Det er vigtigt at have for øje, at det er erfaringer, der er gjort under en krise, og at de derfor ikke alle kan omsættes 1:1. Vi kender derfor heller ikke det fulde billede af langtidseffekterne. Det er imidlertid vigtigt at dykke længere ned og undersøge erfaringerne nærmere, mens de er i frisk erindring – det gælder både i forhold til de lovgivningsmæssige rammer og i forhold til den lokale velfærdsudvikling og samspillet med borgerne, for billedet er, at der er en masse at bygge videre på.

Lederne har i den forbindelse i samtalerne om forårets krise understreget, at der er brug for at se på velfærdsområderne hver for sig, da der er fælles træk, men alt ikke er generisk.

Socialområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på socialområdet fra forårets krise:

- Dag- og aktivitetstilbud blev flyttet ind på institutionerne, hvilket gav færre udadrettede aktiviteter. For nogle målgrupper gav det en mere overskuelig og rolig hverdag.
- Den tid, der blev frigivet fra færre udadrettede aktiviteter, gav blandt andet medarbejderne tid til at fokusere på at gøre den enkelte borger mere selvhjulpent, fx med rengøring af egne værelser og fællesarealer samt indkøb på nettet.
- Hermed brugte man de nye retningslinjer som en pædagogisk aktivitet, der understøttede det fælles mål om at nedbringe smitte og gav borgerne en forståelse af at have ansvar for en særlig opgave.
- Krisen gav på nogle områder anledning til en mere helhedsorienteret indsats i opgaveløsningen over for familierne - fx inden for bostøtte, hvor den fælles ramme og indsatsen over for børn og voksne blev tænkt sammen, hvilket har haft god effekt for familien.
- Hyppig og kontinuerlig kommunikation til pårørende blev en vigtig ledelsesopgave, da de fysiske afstandskrav gjorde, at pårørende ikke kunne komme på besøg som vanligt. Eksempler på dette var nyhedsbreve, hvor beboerne udgav små aviser om dagligdagen og gåture i det fri.
- Sagsbehandlingen blev virtuel, og støtten i socialpsykiatrien foregik fx telefonisk. De nye digitale løsninger viste sig særdeles effektive i forhold til at nå ud til borgere, der ellers kan være svære at få fat i og fastholde i behandling, fx hjemløse eller misbrugere.
- Brugen af magtanvendelser faldt visse steder under nedlukningen.

Beskæftigelsesområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på beskæftigelsesområdet fra forårets krise:

- Suspendingen af indsatsen betød, at man bevægede sig fra et fokus på systemet (jobcenter) til et fokus på borgerne (jobservice). Det blev også beskrevet som et skifte mod mere fokus på kvalitet og indhold og væk fra formalia og fir-kantede regler.
- Dette resulterede bl.a. i en sagsbehandling, der tog udgangspunkt i den enkelte borgers behov og forudsætninger og ikke lovgivningens mange regler og proceskrav.
- Kontakten mellem borgerne og sagsbehandlere ændrede sig. Konkret oplevede man, at der opstod et rum, der ikke var præget af pligter og sanktioner, hvilket i mange tilfælde skabte et bedre udgangspunkt for samtalerne.
- Medarbejderne har haft bedre mulighed for at bringe deres faglighed ind i relationen til borgeren, sådan at myndighedsrollen har været mindre dominerende.
- Centralt for perioden har været, at kontakten med de ledige foregik pr. telefon eller virtuelt. Der var i det hele taget mange forskellige virtuelle tiltag under nedlukningen, fx virtuelle jobklubber, webinarer og virtuel feedback på ansøgninger.
- Både borgere og medarbejdere peger på, at nye former for kontakt har været en succes, og mange, såvel borgere som medarbejdere, giver udtryk for, at de gerne vil fortsætte med den type kontakt. Ikke som erstatning for al fysisk kontakt, men som en mulighed, når det giver mening for alle parter.
- Der er eksempler på, at man har opnået kontakt med grupper af borgere, som ellers kan være svære at komme i kontakt med. Det gælder fx nogle af de unge borgere og borgere med psykiske lidelser. Dette hænger bl.a. sammen med, at de virtuelle eller telefoniske møder i nogle henseender opleves som mere overskuelige end de fysiske, og at møder med mange fagpersoner (læger, fysioterapeuter, sagsbehandlere m.m.) opleves mindre intimiderende, når de foregår over fx skærmen.
- Langt de fleste borgere har takket ja til tilbuddet om kontakt fra kommunens side under suspendingen af beskæftigelsesindsatsen, selv om de ikke har været forpligtet til det.

Sundheds- og ældreområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på sundhedsområdet fra forårets krise:

- Det direkte og ikke-formaliserede samarbejde med sygehusledelserne på akuthospitalerne og det tværkommunale

samarbejde omkring akuthospitalerne blev intensiveret. Det fungerede bl.a. særligt godt i forhold til at sikre, at patienter ikke blev udskrevet fra sygehusene, uden at kommunerne fik det at vide. Også det tværkommunale samarbejde omkring akuthospitalerne blev intensiveret. Samarbejdet bidrog til et mere sammenhængende sundhedsvæsen.

- Internt i flere kommuner opstod der gode samarbejder på tværs af fagområder. Fx samarbejdet mellem børne- og ungeområdet og sundhedsområdet i forbindelse med hygiejneindsatsen i dagtilbud, på skoler og i fritidshjem. Et andet eksempel er hjemmetræning, som krævede samarbejde mellem fysioterapeuter og hjemmeplejen.
- Nogle borgere trak sig fra deres tilbud om hjemmehjælp under nedlukningen, hvilket nogle steder har givet anledning til at overveje de kommunale tilbud og en mere differentieret indsats.
- Nogle borgere har været mere komfortable med hjælp og støtte via video eller telefon fremfor fysiske møder, da det har krævet mindre at mobilisere sig til en virtuel snak end til et fysisk møde. Der har gennemgående været tilfredshed med fx digital genoptræning eller hjemmepleje.
- Virtuelle konsultationer med praktiserende læger blev en realitet under krisen, hvilket borgerne har meldt positivt tilbage på.

Børne-, unge- og folkeskoleområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på børne-, unge- og folkeskoleområdet fra forårets krise:

- Kreative og nye undervisningsformer blev implementeret på skoleområdet. Et eksempel på dette er den virtuelle undervisning og udeundervisningen, som er blevet udfoldet på vidt forskellige måder, fx podcast på gåture og sløjde i naturen. Det har samtidig tydeliggjort, at undervisning kan foregå på mange måder og vidt forskellige steder.
- Nogle steder er der opstået et tættere tværgående samarbejde mellem fx lærere og pædagoger og gadeplansmedarbejdere og lærere/pædagoger, hvilket for nogle har skabt en større forståelse for hinandens faglighed og en tættere koordination og bredde i beslutningerne.
- Overordnet peges der på, at samarbejdet på tværs bl.a. har bidraget til, at der er blevet en større tillid mellem nogle faggrupper, og det er blevet tydeligere, hvordan man er hinandens forudsætninger for at lykkes med opgaveløsningen.
- Lærere og pædagoger organiserede sig med færre børn for at kunne opretholde de fysiske afstandskrav. For pædagogerne i dagtilbuddene betød det i nogen henseender, at man fik mulighed for at være mere nærværende over for børnene og for at skabe tættere relationer.
- Forældresamarbejdet var anderledes under nedlukningen. Under genåbningen måtte forældre ikke opholde sig på skoler og dagtilbud. Det betød, at børnene fx blev afleveret lige

uden for indgangen til dagtilbuddet eller skolen, og at lærere og pædagoger som følge heraf oplevede færre konflikter og roligere børn ved dagens start. På den anden side var der også nogle, der oplevede, at der var sværere at få taget afsked, når man ikke mødtes fx i garderoben.

- Nogle af de stille børn og børn med angst har fået mulighed for at udfolde deres potentiale på en anden måde, bl.a. via fjernundervisning, end de ellers har haft. Omvendt er der børn, hvor de store ændringer i dagligdagen har været svære at navigere i. Det gælder fx for nogle af de børn, der er diagnosticeret med autisme.
- Det har været en stærk ledelsesopbakning fra forvaltning til ledere af dagtilbud og skole.

Teknik- og miljøområdet

Lederne peger på følgende hovedtemaer på teknik- og miljøområdet fra forårets krise:

- Under krisen lykkedes det på teknik- og miljøområdet at opretholde en høj produktivitet, og hjemsendte medarbejdere afviklede store byggesagspukler, udstedte gravetiladelser m.m.
- Byggeansøgninger blev behandlet uden forsinkelser og hjemsendte medarbejdere kunne opretholde kontakten til borgere via telefon fx vedr. henvendelser om lokalplaner og miljøtilsyn.
- Der blev afholdt virtuelle borgermøder og høringer, som både tiltrak flere og andre målgrupper end normalt, fx engagerede flere unge sig i møderne. Det har også været nemmere for borgerne at deltage aktivt, fordi de har kunnet stille spørgsmål i chatten.
- Det er tydeligt, at det tekniske område har ansvaret for mange kritiske samfundsfunktioner i forhold til forsynings- og infrastrukturområdet. Området har også haft en væsentlig opgave i at understøtte mindskning af spredningen af Corona ved at sikre bygningskapacitet, lave afskærmninger m.m. samt uddanne rengøringsmedarbejdere til at kunne håndtere rengøring af inficerede bygninger.
- Kommunernes fagforvaltninger ville gerne handle hurtigt, men glemte nogle gange at inddrage andre forvaltninger i kommunen – fx på byggesagsområdet, hvor børne- og skolefolkene hurtigt fik sat telte op, men i nogle tilfælde glemte at spørge byggesagsbehandlerne i teknik og miljø om, hvilke krav der er til teltets brandsikkerhed og konstruktion, når børn og voksne skal opholde sig i dem.
- Ansatte på teknik- og miljøområdet løste også ekstraopgaver på skole- og dagtilbudsområdet såsom optegning af afstandsmarkeringer, ekstra rengøring af legetøj, etablering af vaske på skoler og opstilling af telte på skoler og plejehjem.
- Der har været tættere kontakt mellem driften og direktørniveauet, bl.a. fordi der hele tiden skulle laves mange små justeringer.



PERSPEKTIVERING OG MULIGE SPØRGSMÅL TIL DE LOKALE DRØFTELSE

Med baggrund i workshops og interviews står det klart, at der er gjort mange og vigtige erfaringer inden for både ledelse, organisering, opgaveløsning, digitalisering og på de konkrete velfærdsområder. Den ekstraordinære situation og det at stå i en sundhedskrise med både hjemsendte medarbejdere og medarbejdere i frontpositioner har tilsvarende givet erfaringer inden for mental sundhed såvel som arbejdsmiljø.

Erfaringerne fra workshops og interviews kan – fordi det var en kritesituation og kriseledelse - ikke oversættes og omsættes 1:1, men giver et grundlag for lokale drøftelser om den videre udvikling af organisationen. Det gælder både i direktionen, i ledelseskredsen, i ledelsesgrupper på velfærdsområderne og i bredere chefkredse. Når det er sagt, er det både vigtigt og afgørende at høre og få medarbejdernes erfaringer for at få det samlede billede.

Et opmærksomhedspunkt i drøftelserne af den videre udvikling er behovet for at have det lange lys på og at udvikle robuste og resiliente organisationer, der kan stå imod kommende kriser.

Der er sammenfattet en række mulige spørgsmål til de lokale drøftelser, som der evt. kan tages afsæt i:

Kriseberedskabet og kriseledelsen

- Hvilke erfaringer i forhold til kriseberedskabet og kriseledelsen kan med fordel fastholdes til fremtidige kriser - og er der forhold, som allerede nu skal gennemtænkes, udvikles eller implementeres som grundforudsætninger for en ny krise?

Ledelse og organisation

- Hvad kunne være de første skridt i en langsigtet strategi i den videre udvikling af organisationen, som styrker robusthed og resiliens?
- Hvilke ledelsesdiskussioner giver forårets erfaringer anledning til at tage oven på forårets Coronakrise:
- Fokus på driften og hverdagens resultater og samspil med borgerne i hele ledelseskæden
- Rum til faglighed og til at handle situationsbestemt
- Fagligt med- og modspil i opgaveløsningen: leder- medarbejder og medarbejder- leder
- Balancen mellem centrale udviklingsinitiativer og plads til lokal innovation
- Det bedste hold på rette tid og sted – faglighed, kompetencer mv.
- Kommunikationen i organisationen – hvem, hvornår, hvordan?
- Beslutningsprocesser
- Det tværgående samarbejde
- Samspillet med civilsamfundet m.fl.

Udviklingen af den kommunale arbejdsplads

- Hvad giver erfaringerne fra Coronakrisen anledning til at drøfte og afklare lokalt i forhold til:
- Hjemmearbejde
- Virtuelle møde- og arbejdsformer
- Arbejdsmiljø (fx hygiejne, mental sundhed).



KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)
facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830657