

Fra: KFO <kfo@kfo.dk>

Sendt: 4. juni 2021 18:20

Til: Gorm Gunnarsen (Borgerrepræsentationen) <Gorm_Gunnarsen@kk.dk>; Helle Bonnesen (Borgerrepræsentationen) <Helle_Bonnesen@kk.dk>; Henrik Svendsen (Borgerrepræsentationen) <Henrik_Svendsen@kk.dk>; Jens-Kristian Lütken (Borgerrepræsentationen) <Jens-Kristian_Lutken@kk.dk>; Jes Vissing Tiedemann (Borgerrepræsentationen) <Jes_Vissing_Tiedemann@kk.dk>; Borgmesteren for BUF <borgmester@buf.kk.dk>; Klaus Mygind (Borgerrepræsentationen) <Klaus_Mygind@kk.dk>; Knud Holt Nielsen (Borgerrepræsentationen) <Knud_Holt_Nielsen@kk.dk>; Laura Rosenvinge (Borgerrepræsentationen) <Laura_Rosenvinge@kk.dk>; Niko Grünfeld (Borgerrepræsentationen) <Niko_Grunfeld@kk.dk>; Sofie Seidenfaden (Borgerrepræsentationen) <Sofie_Seidenfaden@kk.dk>

Emne: KFOs anbefalinger til tilpasningen af klyngestrukturen og styrkelsen af forældresamarbejdet

Kære politikere

Vi skriver, fordi I på onsdag har mange drøftelser, der har vores store interesse og bevågenhed. Vi sætter pris på, at vi, i forskelligt omfang, har haft mulighed for at byde ind med forældrenes perspektiv. Vedhæftet finder I vores anbefalinger til tilpasningen af klyngestrukturen og styrkelsen af forældresamarbejdet samt vores ambitioner for området for, som vi håber, I vil tage i betragtning ift. jeres drøftelser.

Invester i dag- og fritidstilbuddene

Vi er glade for, at der med budget 2021 er blevet tilført 450 millioner til bedre normeringer i byens institutioner. Det var et vigtigt og nødvendigt løft, men der skal mere til. De 41,6 millioner kroner som forvaltningen har beregnet at mere nær ledelse og mindre klynger koster skal selvsagt dækkes af en NY fast investering og IKKE ved at tage af midlerne til pædagogisk personale.

Det kræver investeringer i pædagogisk personale, nær ledelse, mindre klynger, mindre grupper, mere reelt forældresamarbejde mm. at sikre højkvalitetsinstitutioner til byens børn og gode rammer og godt arbejdsmiljø, hvis København skal lykkes med at tiltrække mere pædagogisk personale.

Som vi ser det, bør området tilføres de ca. 100 millioner kroner, der årligt er blevet fjernet fra området siden indførelsen af klyngestrukturen.

Vi håber, I vil medtage vores perspektiver og anbefalinger i jeres drøftelser.

I er som altid meget velkomne til at kontakte os, hvis I har spørgsmål til vores anbefalinger og betragtninger. I kan kontakte forkvinde Maja Hvidtfeldt Håkansson på tlf.nr. 3167 17 97 eller maja@kfo.dk eller politisk medarbejder Christina Ludvig på tlf.nr. 2665 8057 eller mail christina@kfo.dk.

Med venlig hilsen

Maja Hvidtfeldt Håkansson, forkvinde for KFO

Tlf.nr. 3167 17 97

E-mail: maja@kfo.dk

KFOs anbefalinger til tilpasningen af klyngestrukturen og styrkelse af forældresamarbejdet

Det er nu 10 år siden, klyngestrukturen blev indført i København og siden er klyngerne kun blevet større og større mens åbenheden om, hvor beslutningerne træffes og det reelle forældresamarbejde er blevet mindre. Ud fra et forældreperspektiv er det på høje tid at strukturen, intentionen med den og dens indflydelse på vores børns hverdag i dag- og fritidsinstitutioner herunder klubber bliver kigget efter i sømmene.

Som vi ser det lider den nuværende organisering under det faktum, at den blev indført som en spareøvelse. Det er som om strukturen ikke blev tænkt ordentlig færdig, og at der er tale om en ledelsesmatrix mere end noget andet. Forældre oplever, at der tænkes i forvaltnings-logik frem i den levede hverdag for børn, forældre, medarbejdere og pædagogiske ledere.

I KFO oplever vi i stigende grad, at indførelsen af klyngestrukturen:

- har haft en negativ effekt på forældresamarbejdet og forældreindflydelse
 - det er alt for uklart, hvilke beslutninger der træffes hvor og hvilken rolle og indflydelse forældrene reelt har på beslutningen
 - har ført mange pseudo-processer med sig. På papiret ser det ud som om forældreråds- og bestyrelsesrepræsentanterne har en masse kompetencer, men virkeligheden er en anden.
- har medført at den daglige ledelse er blevet for fjern for børn, forældre og medarbejdere grundet alt for stort ledelsesspænd
- har medvirket til at menneskesynet forsvinder mere og mere. Der er gået alt for meget kassetænkning i området. Børn, forældre og personale skal ikke rykkes rundt efter forgodtbefindende. En sådan tilgang giver måske nok fleksibilitet på klyngeniveau, men det skaber utryghed hos børn og forældre og øger mistilliden til ledelsen og forvaltningen. Vi forældre er desuden bekymrede for om de ansattes trivsel og lyst til at blive i institutionerne, påvirkes af en sådan kassetænkning.

Børns trivsel og forældresamarbejde hænger sammen med ledelse

Den pædagogiske leder har ansvaret for nærvær og støtte til børn, forældre og medarbejdere. Risikoen for at der bliver truffet lappeløsningsbeslutninger fx hyppig omrokering af personale på stuerne eller at man lader stå til i forhold til u hensigtsmæssig adfærd, struktur, sygdom, mistrivsel, udskiftning i personalegruppen, kommunikation og samarbejde forøges des flere arbejdsopgaver og medarbejdere, lederen skal spænde over. Børn med problemer går lettere under radaren og det kan tage længere tid at få givet dem den hjælp og støtte, de har brug for, hvis der ikke er en nærværende leder til at have overblikket, sparre med medarbejderne og koordinere eventuel særlig indsats.

Den samlede gode institution er afhængig af et godt fællesskab og samarbejde på tværs afstuerne, så man også føler sig forpligtet til at hjælpe på tværs. Det samarbejde skal lederen naturligvis sætte rammerne for og understøtte i det daglige.

Vi finder det vigtigt, at ledelsesspændet bliver mindre, så det bliver muligt for den pædagogiske leder at være mere tilgængelig i institutionen. Alle forældre skal kunne genkende deres barns institutionsleder og skal kunne føle sig set og mødt.

Det skal derudover være tydeligt for alle forældre, hvad de kan forvente af samarbejdet, hvad der forventes af dem, og hvem de skal gå til med hvad. Vi ved at forvaltningen og udvalget også ønsker at styrke forældresamarbejdet og samarbejdsrammen, og vi er glade for at have været en del af opstartsprocessen, som Børne- og Ungdomsudvalget blev præsenteret for i punkt 3 'præsentation af anbefalinger fra dialogproces omkring forældresamarbejde' på udvalgsrådet 19. maj. Vi ser frem til at tage aktivt del i den videre proces omkring fordeling af rolle, kompetencer og ansvar, så samarbejdet bliver mere tydeligt og meningsfuldt for alle parter.

Men

Hvis klyngerne skal have sin berettigelse i de næste 10 år, finder vi det nødvendigt at følgende problematikker adresseres:

Ledelsesspændet er blevet for stort

I 64 institutioner i København er der i dag flere end 25 ansatte pr. pædagogisk leder og i 20 af dem er der flere end 35 ansatte pr. pædagogisk leder. Det er alt for meget. For forældre og børn kan et stort ledelsesspænd betyde at blikket for det enkelte barns faktiske behov drukner i drift og personaleledelse. Det er synd for børnene - men det er også skidt, når undersøgelser peger på, at top 1 motivationsfaktor hos offentlige ledere er "At gøre noget godt for borgerne"¹

Optimalt ledelsesspænd er 14-20 medarbejdere

Vi anbefaler, at I politikere tager ledelseskommisionens anbefalinger² om at offentlige ledere skal være i kontakt med dem, de leder meget alvorligt. Vi anbefaler en grænse på 14-20 medarbejdere pr. pædagogisk leder, da der er undersøgelser der peger på dette, som det optimale spænd på dagtilbudsområdet.³

Det er desuden vigtigt for os, at der bliver kigget grundigt på betydningen af antallet af børn i institutionerne og dermed, hvor mange børn og familier en leder kan have ordentlig blik for. I et scenarie hvor der udelukkende er børnehavebørn i institutionen, har en pædagogisk leder ansvar for en større gruppe af forældre kontra en leder i en vuggestue. Hvordan sikrer vi at alle familier bliver set og imødekommet? I takt med at normeringen pr. barn falder, jo længere op i

¹ Fra undersøgelsen "Offentlige ledere og ledelse anno 2017"

² Fra rapporten "Sæt borgerne først" 2018

³ lederweb.dk/artikler/har-du-et-passende-ledelsesspaend/

institutionslivet børnene kommer, des større ansvar hviler der på den pædagogiske leder, når det kommer til at fange og hjælpe børn med særlige behov.

30 medarbejdere skal automatisk udløse en ekstra leder

Vi mener, at den daglige ledelse automatisk skal understøttes, når antallet af medarbejdere kommer over 20. Beslutninger om hvordan den daglige ledelse understøttes bedst, bør træffes på institutionsniveau i samarbejde med forældrerådet, hvor både lederens, medarbejdernes og forældrenes stemme er repræsenteret. Måske kan noget af ledelsen uddelegeres til medarbejdere - eller måske institutionen, pga. særlige faktorer, som vi kommer ind på herunder, skal have en ekstra leder ansat.

Kommer antallet af medarbejdere over 30, skal det automatisk udløse en ekstra leder.

Den pædagogiske leder har ansvaret for at sikre høj pædagogisk kvalitet, skabe den gode kultur og struktur samt understøtte samarbejdet i institutionen, herunder både skriftlig og mundtlig kommunikation til forældre. Lederen skal have en faglig ballast og en pædagogisk vision, og det skal formidles tydeligt, hvad der er af forventninger til samarbejdet, både når vi snakker medarbejdere, men også forældresamarbejdet. Vi ser især to forhold, der har ekstra betydning for behovet for mere og nær ledelse:

- **Mange børn med særlige udfordringer = mindre ledelsesspænd**

Der skal være ekstra fokus på, at ledelsesspændet ikke må blive for stort, når vi snakker institutioner med mange børn, der kræver støtte ud over det normale. Her er institutionen og forvaltningen nødt til at tænke langsigtet og have fokus på demografien i forskellige bydele. Det bliver for sårbart, hvis der opereres med at trække ledere ind og ud af institutioner på baggrund af dagsaktuelle opgørelser.

- **Mangel på pædagoger = mindre ledelsesspænd**

Vi står i den situation, at der er mangel på pædagoger i København. I institutioner med mange ufaglærte bliver det lederens rolle at rykke tættere på de ansatte, sikre en god og grundig indkøring og give støtte og sparring og ikke mindst korrigere, der hvor det er nødvendigt i forhold til at sikre børnene et godt pædagogisk tilbud.

Forældre og børn skal kende den pædagogiske leder

For os forældre er det et mål at alle forældre og børn skal kende den pædagogiske leder og at vedkommende er tilgængelig.

Man kan ikke være en leder for nogen, man ikke er i kontakt med, og vi ønsker at den pædagogiske leder skal være hele institutionens leder - og at forældre bliver set som en del af institutionen. Nærværende ledelse behøver ikke at betyde, at man altid er fysisk til stede, men det er nødt til at betyde, at det er fysisk muligt at være i kontakt med dagligdagen.

Klyngerne er for store

Som det er nu, har vi set mange eksempler på, at klyngelederen ikke opfanger, når institutionerne begynder at smuldre. Forældrenes oplevelse er, at de har råbt højt i månedsvis uden handling. Det er frygteligt at stå i og det skaber stor bekymring, frustration og mistillid til systemet, hvilket modarbejder en konstruktiv tilgang til at få løst problemerne uden konfliktoptrapning og mediebevågenhed.

Mindre klynger vil gøre det lettere for klyngelederen at have fingeren på pulsen. Klyngelederen skal kunne komme rundt til institutionerne på regelmæssig basis, så der etableres et forhold til institutionerne og medarbejderne, ligesom det vil gøre det muligt for klyngelederen at gå i dialog med bekymrede forældre. Det nytter ikke altid noget at insistere på, at forældre skal gå gennem forældrerådet, som skal gennem egen leder og forældrebestyrelsen for at nå til klyngeledelsen. Der er alt for mange ledelseslag, som er uigennemsigtige og processen er alt for langtrukken.

Forældrene skal have mulighed for at gå direkte til klyngeleder, hvis de ikke oplever, at de bliver hørt i institutionerne. Her bliver det så klyngelederens rolle at få involveret og aktiveret forældrerådet - for selvfølgelig skal de med i processen. Men klyngelederen skal svare forældrene direkte og være tovholder på processen.

Selvstændig fritidspædagogik

Det er helt rigtigt se, at klubberne og fritidscentre skal tages ud af de nuværende klynger og samles i selvstændige klynger, da det er svært, for ikke sige umuligt, at forene de behov og det fokus, der er i en klub med det, der er i en vuggestue. Vi håber, at det sammen med denne omstrukturering bliver muligt at give fritidspædagogikken et tiltrængt boost - og at der følger penge med. Vi håber, at politikerne tør investere i de unge, og klubberne ikke bare skæres fra klyngerne og mister yderligere fokus og økonomi.

Klyngeidentitet

Derudover vil vi gerne påpege at det politiske ønske om, at klyngerne skal have en fælles identitet ikke er mulig, hvis klyngerne er for store. Det kan i sig selv være svært at forstå, hvorfor institutionerne i en klynge skal have fælles principper for andet end den overordnede fordeling af økonomiske ressourcer og kvalitet, men det er også svært at forstå meningen med at hæfte for dårlig økonomi i en institution, man aldrig har været i berøring med. Det er muligvis hverken et solidarisk eller sympatisk synspunkt, men det er ikke desto mindre virkeligheden og virkeligheden skal adresseres på den ene eller anden måde. Noget af denne problemstilling kan løses ved mindre klynger, mere transparens og bedre dialog, men størstedelen skal løses ved at ændre på de kompetencer, opgaver og ansvarsfordeling der ligger i klyngestrukturen.

Forældresamarbejde i en klyngestruktur

I KFO anerkender vi, at det er en god idé at samle nogle af drift- og administrationsopgaverne centralt, således at den pædagogiske leder kan fokusere på det vigtigste nemlig pædagogisk faglighed, ledelse og udvikling af institutionen og dermed gode forhold for børnene.

Det er også godt og vigtigt, at pædagogiske ledere har et fagligt ledelsesnetværk, hvor de kan dele viden og erfaring og få støtte til at håndtere udfordringer og støtte til at udvikle institutionen. Samtidig er intentionen om, at en institution ikke skal kunne lukke sig om sig selv og at svage institutioner opdages rettidigt vigtig. Vi tillader os dog at forholde os skeptiske til om den nuværende struktur sikrer at spirende problemer opdages rettidigt, idet

vi jævnligt er i kontakt med institutioner, hvor problemerne har nået at vokse sig store før, der bliver grebet ind. Vi oplever, at alt for mange opgaver og beslutninger er blevet rykket fra institutionen og ind i klyngen, og at det udfordrer den daglige ledelse af institutionerne og forældresamarbejdet.

Forældrenes rolle i klyngebestyrelsen

Samtidig oplever vi, at forældrene har svært ved at forstå deres rolle i klyngebestyrelsen, og at mange forældre finder det meget mere relevant og meningsfuldt at sidde i forældrerådene, hvor de har indblik og kan bidrage til at forbedre hverdagen, vilkårene og samarbejdet i institutionen.

Mange forældre oplever, at de mangler indsigt i de andre institutioner, kompetencer og mandat til at træffe de beslutninger, der pt. ligger i klyngebestyrelsen. På den baggrund finder vi det vigtigt, at vi genbesøger intentionen med samarbejdet i klyngebestyrelsen og at kompetencer og opgaver tilpasses til det.

På den baggrund anbefaler vi, at

- rolle- og ansvarsfordelingen mellem klyngeleder og pædagogisk leder tilpasses
- klyngebestyrelsens opgaver og kompetencer tilpasses. Nogle af opgaverne skal rykkes tilbage til forældrerådene mens forældrebestyrelsesrepræsentanterne bør få mere viden og et klarere mandat i forhold til de opgaver, de skal varetage i bestyrelsen. Vi finder det vigtigt, at der bliver tale om et mere reelt samarbejde og frem for en 'sparrings- idégenereringsklub'. Samarbejdet skal opleves meningsfuldt, forpligtende og involverende for alle parter, da det er her de bedste beslutninger træffes.

Vi mener at følgende opgaver og kompetencer skal ligge i klyngebestyrelsen:

- ansættelse af og evt. omrokering af klyngeleder
- have indblik i og indflydelse på klyngens budget, regnskab og fordeling til institutionerne herunder normering
- have overblik over og mulighed for at drøfte klyngens tilsyn. Hvilke indsatser sættes der i gang og hvorfor?
- have overblik over og mulighed for at drøfte klyngens arbejde med de styrkedelæreplaner. Hvilke indsatser sættes der i gang og hvorfor?

Følgende kompetence mener vi bør overvejes ift. hvordan den bedst giver mening i en klyngebestyrelse:

- Det skal være muligt at tage forskellige overordnede temaer op fx. forældresamarbejde, håndtering af konflikter, rengøring, manglende personale m.m., som udfordrer i de enkelte institutioner.

Vi foreslår, at arbejdet med at udvikle principper fjernes fra klyngebestyrelsen, og at opgaven rykkes over i forældrerådene.

Vi mener, at en mere ligelig fordeling af ansvaret og en stærkere repræsentation af klyngens enheder vil øge parternes engagement og villighed til at finde de bedste fælles veje til at understøtte den høje pædagogiske kvalitet i institutionerne.

Forældrerådets rolle

Det er lettere at engagere forældre til forældrerådet. Arbejdet opleves mere meningsfuldt, da det har en direkte indflydelse på hverdagen i institutionen. Det giver mening, at det er forældrerådet, der får lov til at beslutte principper som kendetegner den kultur de gerne vil have i institutionen.

De kompetencer vi fjerner fra klyngebestyrelsen skal naturligvis ligge hos forældrerådene! Men også her er det vigtigt at blive mere tydelige på, hvad der forventes af samarbejdet. Forældre oplever ofte, at de har en masse kompetencer på 'papiret', men at de reelt ikke har så meget at skulle have sagt.

Vi mener blandt andet at forældrerådene skal være med til at understøtte det gode forældresamarbejde i dagligdagen, eksempelvis ved at drøfte og initiere konkrete tiltag, der understøtter de 8 samarbejdsflader, som Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har identificeret som steder forældre og institution har et naturligt samarbejde; opstart, afleverings-/hentesituationer, forældresamtaler, fællesarrangementer, børnefællesskabet, digital kommunikation, sammenhæng i hverdagen og tværfagligt samarbejde.

Derudover skal forældrerådet understøtte det sociale fællesskab i institutionen og understøtte den gode refleksion om institutionens praksis.

Vi anbefaler, at der skeles til de kompetencer, der gives til forældre i de selvejende institutioner. Forældre bør have nogle af de samme muligheder i de kommunale institutioner. Der bør ligeledes kigges på opgavefordelingen i kommunale og selvejende institutioner. De opgaver eller tiltag som politikerne beslutter, skal være "kan-opgaver" i selvejende institutionerne bør også være det for de kommunale institutioner.

Klyngerne opleves som kassetænkning

Som forældrenes organisation hæfter vi os ved, at det er meget svært at få øje på fordelene i klyngerne for forældre. Dels fordi fordelene hovedsageligt er administrative/logistiske og dels fordi vi ikke bliver informeret og inddraget relevant, når beslutninger i klyngeledelse/bestyrelse får indflydelse på vores institution.

Forældrene har oplevelsen af at børn og især medarbejdere bare kan flyttes rundt. Kommunikation til forældrene om, hvorfor man rykker rundt, sker ofte først når beslutningen er truffet og typisk uden, at der fremlægges en plan for, hvad man gør i den institution medarbejder flytter fra, om vedkommende kommer tilbage mm.

Vi har oplevet situationer, hvor medarbejdere er blevet rykket uden at ville det. Det skaber utryghed, frustration og vrede i forældregruppen. Vi er opmærksomme på, at vi forældre ikke altid får den fulde sandhed - og at der kan være grunde til, at det er svært at fortælle en gruppe forældre, at man egentlig gerne vil flyttes, men uanset om der er den ene eller anden bagvedliggende årsag er begge situationer dybt problematiske i forhold til at

- sikre god og tillidsfuld kommunikation og samarbejde mellem forældre og institution
- sikre en god kultur og stemning i institutionen for børnene
- skabe et attraktivt arbejdsmiljø, der kan tiltrække nye dygtige ansatte til området

Som forældre kunne vi godt tænke os at pædagogerne var ansat i enheden, ikkeklyngen - sådan at klyngens fleksibilitet med de menneskelige ressourcer blev ettilvalg baseret på solidaritet, tillid og fælles forståelse for ansvaret for alle børn.

Vi ønsker at den forældregruppe der mister en medarbejder som minimum får svar på følgende spørgsmål:

- Hvorfor flytter man rundt? Hvis vi skal accepterer at der bliver taget noget fra vores børn, vil vi i det mindste gerne vide at der er solide bevæggrunde bag
- Hvor længe? Taler vi om en kortere/længere periode? Ser vi dem igen før vores børn stopper? Dette er vigtigt for at kunne tale med vores børn om det.
- Hvad er planen? Her er åbenhed og tillid nøgleordet - ellers tror vi ikke på det der kommunikeres. Hvis der ikke er anden plan end brandslukning i en anden institution, så sig det. Det giver også os forældre mulighed for at få luftet vores bekymringer.

Forældrene har oplevelsen af at være meget langt fra beslutningerne.

Klyngeledelsen virker ikke tilgængelig. Det er svært at finde frem til dem og svaret på henvendelser bliver ofte at man skal tage sin bekymringer et andet sted hen.

Ud fra vores perspektiv skal klyngelederen være en der samarbejder med forældre i råd og bestyrelser, men de skal også kunne tage hånd om individuelle forældres henvendelser.

Her er det vigtigt at have en klar og tydelig procedure for, hvordan klyngelederen får involveret og aktiveret forældrerådene, så situationen kan løses på en måde hvor alle bliver hørt, og ansvaret for håndteringen af en eventuel konflikt ikke lander hos den enkelte forælder. Forældre oplever ofte, at de 'cykler' rundt i et kæmpe system, og at der opbygges mistillid og frustration i den periode, hvis det da ikke bare resulterer i resignation og afmagt.

Mange beslutninger tages for langt væk fra institutionen uden blik for, hvordan de påvirker hverdagen f.eks. indretning, rengøring, diverse indkøb mm. Kassetænkningen og den oplevede distancering ser vi som noget symptomatisk for klyngestrukturen. Det er nødvendigt at tænke den oplevede hverdag ind i justeringerne af klyngerne, da det kun er i samarbejde og med fælles forståelse for projektet, at det kan blive en succeshistorie. Uanset hvor effektivt det kan laves på papiret, bliver slutresultatet vurderet på gulvet og i hverdagen.

Vi håber, at vi har givet jer flere perspektiver på, hvad der skal til for at få klyngestrukturen og forældresamarbejdet til at fungere bedre, og vi ser frem til at bidrage i den videre proces omkring tilpasning af klynger og samarbejdet i klyngebestyrelserne og forældrerådene.