

Tilsyn i egen institution

Den særlige rolle som institutionsleder
og tilsynsførende



Indholdsfortegnelse

Tilsyn i egen institution	4
Formålet med tilsyn	5
Ethiske guidelines i tilsynet	6
Forberedelse før et tilsyn	8
Din rolle som tilsynsførende	9
Organisering og planlægning af en god tilsynspraksis	10
Kommunikation, gennemsigtighed og tillid til processen	11
Selve tilsynet	12
Tilsynets mange hensyn	13
Inddragelse af forskellige datakilder	15
Observation som en del af tilsynet	15
Tilsynsdialogen	16
Vurdering af kvaliteten	17
Evaluerings af egen tilsynspraksis	19

Denne side er ikke ført helt ud til højre kant som de andre sider.
Der mangler at blive indsat sidetal i hæftet

Formålet med tilsyn

Formålet med det pædagogiske tilsyn er både at kontrollere, at institutionen efterlever gældende lovgivning, den styrkede pædagogiske læreplan og kommunale mål og rammer, og at understøtte den fortsatte faglige kvalitetsudvikling. Det sker fx gennem tiltag, som understøtter og kvalificerer medarbejdernes arbejde med at etablere pædagogiske læringsmiljøer, der fremmer børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Så tilsynet skal ikke kun fungere som kontrol, men også som et reelt grundlag for den fortsatte pædagogiske udvikling og organisering.

Der er dermed meget på spil og mange hensyn, du som institutionsleder skal navigere i, når du har tilsynskasketten på. Tilsynet skal helst ske på en konstruktiv, uvildig og gennemsigtig måde. Rollen som tilsynsførende er derfor både spændende og dilemmafyldt, og her kan det være givtigt at have en god rettesnor for, hvordan du arbejder med tilsynet.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Respekt for mennesker handler om, at du vægter hensynet til de konsekvenser, et tilsyn kan have for enkelte medarbejdere, over for den forpligtelse, du har for at sikre, at alle børn har en hverdag i pædagogiske rammer med høj kvalitet. Her bør du som medvirke til at reducere eventuelle unød-vendige virkninger.

Ansvar for generel og offentlig velfærd handler om, at du ikke blot tager de umiddelbare virkninger med i dine betragtninger, men også vurderer de antagelser, implikationer og eventuelle bivirkninger, der knytter sig til. Tilsynet bidrager ikke med noget i sig selv, men tilsynet har til formål at gøre nogle aktører i stand til at udrette noget. Derfor er det vigtigt at benytte klart fremlagte rammer for tilsynet, der også tydeliggør de ressourcer, der anvendes i tilsynet i relation til den nytte, det gør i praksis. Sørg for at udtrykke tilsynets resultater klart, så resultaterne ikke misfortolkes og anvendes i sammenhænge, der ikke var tiltænkt. Tilsynet bør balancere behovet mellem hensynet til den overordnede kontrolfunktion og behovet for at sikre den fortsatte kvalitetsudvikling.

[illegible]



Organisering og planlægning af en god tilsynspraksis

Når du skal planlægge et tilsyn, er der både noget rent praktisk i at organisere og planlægge tilsynet på en god og konstruktiv måde – og noget, der handler om at skabe gennemsigtighed, systematik og forudsigelighed i processen for både dig som tilsynsførende og for dem du fører tilsyn med.

Dertil er det vigtigt at huske, at du kun er et menneske, der kan komme i tvivl undervejs, udvikle uensigtsmæssig praksis, har egne mere eller mindre bevidste forforståelser osv.

En god organisering rundt om tilsynet kan være med til at imødegå nogle af disse faldgruber og kan hjælpe dig med:

- **At skabe klarhed** over tilsynsprocessen og det tidsmæssige ressourcetræk
- **At afklare og koordinere** de forskellige roller, opgaver og ansvar undervejs i tilsynet
- **At fokusere på det rigtige** på det rigtige tidspunkt gennem sparring og styring

Det kan være et puslespil at få alle aftaler om besøg på plads og samtidig sikre tid til både forberedelse, gennemførelse og efterbehandling. Men det er et puslespil, der er nødvendigt at få til at gå op.

I planlægningen er det vigtigt, at der er gennemsigtighed om, i hvilket omfang der er forventninger om forberedelse og af hvem. Det er også god praksis at melde ud, hvornår afrapporteringen af tilsynet forventes klar. Det gælder både for anmeldte og uanmeldte tilsyn.

Det kan være brugbart at lave en plan, der både viser, hvornår der er tilsyn og hvornår der er afsat tid til forberedelse og efterbehandling.

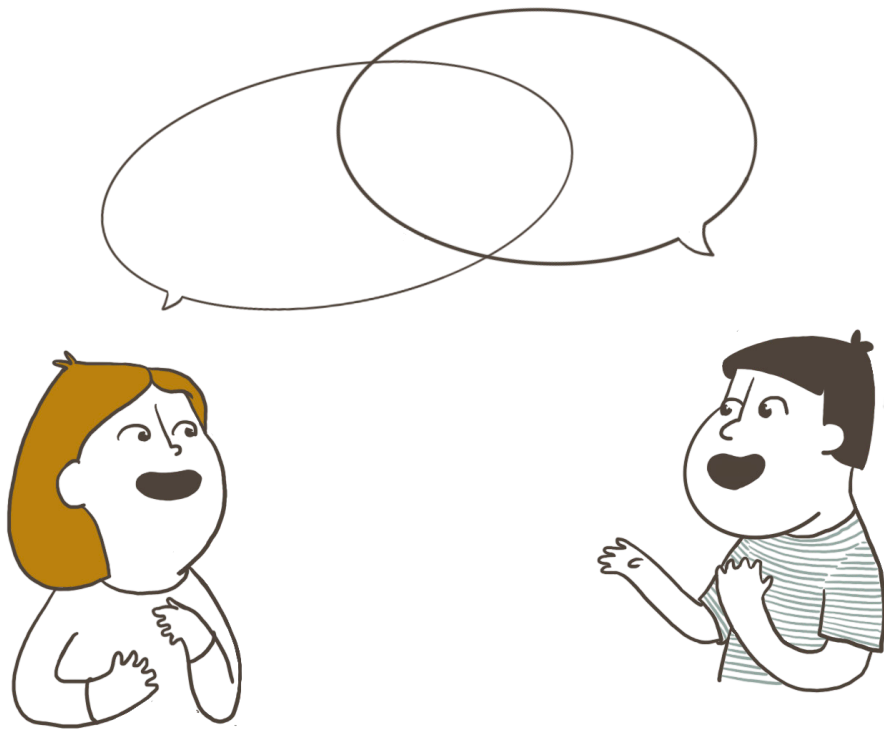
Det tager tid at efterbearbejde hvert tilsyn. Sørg derfor for at få booket tid i kalenderen til efterbehandling efter hvert besøg.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. In the top right corner, there is a small, stylized icon of a pencil pointing downwards and to the left. The overall appearance is that of a clean, unused piece of stationery or a template for writing.

Kommunikation, gennemsigtighed og tillid til processen

Det er afgørende at skabe gennemsigtighed, overblik og tryghed omkring tilsynet. Dette gøres bl.a. gennem god og rettidig kommunikation om tilsynet til eksempelvis medarbejderne.

Informationerne skal ud i så god tid, at de giver dem tid til at forberede sig på, hvad der skal ske. Kommunikationen skal også være så konkret og tilpasset dem, at der skabes tillid til tilsynet og forståelse for, at tilsynets kontrolelement er en nødvendig del af og en forudsætning for den fortsatte udvikling i og af institutionen.



Selve tilsynet

Når tilsynet er organiseret og planlagt, er det tid til selve gennemførelsen. Her har du som tilsynsførende en rigtig stor rolle.

Et tilsyn har til formål at vurdere kvaliteten så objektivt som muligt. Derfor skal du være opmærksom på dine egne præferencer og forforståelser og forberede dig godt. Det er vigtigt, at du som tilsynsførende er meget bevidst om at indsamle data, der kan understøtte tilsynets konklusioner.

Det kan også være gavnligt at have mulighed for sparring undervejs igennem tilsynene, da der kan opstå dilemmaer af kvalitetsmæssig, personlig eller etisk art.

Tilsynets mange hensyn

Der er meget på spil, når du som tilsynsførende står midt i et tilsyn og skal forsøge at få det hele til at gå op i en højere enhed. Du skal jonglere mellem mange hensyn og interesser af både faglig og personlig karakter, og det kan være meget dilemmafyldt.

I situationer hvor noget af det følgende er i spil, kan du søge sparring og supervision.

- Flertydighed og usikkerhed
- Manglende opbakning til dine vurderinger og handlinger
- Manglende kompetence
- Rollekonflikt ved flere roller
- Lojalitetskonflikt mellem interessenterne
- Mistillid til og manglende legitimitet

Flertydighed og usikkerhed kan opstå i en tilsynssituation. Det handler primært om, at der er mange hensyn, dagsordener, formål osv. på spil. Men det handler også om, at den tilsynsførende træder ind i en pædagogisk hverdag, og på tilsynets normerede tid skal sige noget om kvaliteten af både indholdet og måden, den pædagogiske praksis tilrettelægges på.

[illegible]

Samtidig kan der i en travl hverdag opstå uforudsete hændelser, så det, du som tilsynsførende havde tænkt ville være idealsituationen for en observation, måske ikke er til stede den dag.

Derfor er det vigtigt som tilsynsførende at have en plan B. Du skal kunne navigere og ikke mindst prioritere i, hvad der er det bedste at gøre i den aktuelle situation. Både så du får konkret viden, der kan fortælle noget om kvaliteten, men i høj grad også så det foregår med respekt for fagligheden og dagligdagen i institutionen.

Manglende opbakning til dine vurderinger og anbefalinger kan du også møde i en tilsynssituation. Du er måske blevet opmærksom på forhold i den pædagogiske praksis, der kan forbedres, men har ikke opbakning fra daglig pædagogisk leder, til at gøre det nødvendige. Det kan handle om ressourcer, prioriteringer og alt muligt andet, men det påvirker selvfølgelig dine handlemuligheder og hensynet til kerneopgaven omkring at understøtte udviklingen af kvaliteten i læringsmiljøerne.

Hvis anvisninger ligger langt fra daglig pædagogiske leder og medarbejdernes nærmeste udviklingszone, kan de nogle gange helt afvise, at det du har set, er det, de mener, er det rigtige.

Manglende kompetence i tilsynssituationen handler primært om dine metodiske og analytiske kompetencer til at kunne vurdere. Det kan være omkring anvendelse af fastsatte måleredskaber, analyse af resultater, håndtering af rapportskrivning, svære dialoger osv.

Det kan også handle om kompetencen til at håndtere tilsynet, når det bliver svært, og der er meget på spil. Her er det en særlig kompetence at holde fast i, at det, man har set, er bekymrende, og stå fast på, at der skal handling til med det samme for børnenes skyld.

Rollekonflikt ved flere roller i tilsynssituationen handler primært om at finde balancen mellem den kontrollerende og myndighedsudøvende rolle og udviklingsønsket. Du er kun et menneske og har ofte både udviklings- og proceserfaring og vil derfor helt sikkert medarbejderne det bedste.

Nogle gange er det bedste dog at sætte kritisk fokus på det, der ikke fungerer. Her er det vigtigt ikke at falde i udviklingsfælden, hvor man under tilsynet begynder at gå i dialog med medarbejderne eller daglig pædagogisk leder omkring mulige næste skridt og "fikse" det lige her og nu i tilsynssituationen.



Loyalitetskonflikt mellem interessenterne i tilsynssituationen handler primært om, at du som tilsynsførende er i en position med både kendskab til og forståelsen for:

- Børnenes behov for og krav på pædagogiske læringsmiljøer, der understøtter deres trivsel, læring, udvikling og dannelse
- Forældrenes behov for kvalificerede dagtilbud, så de trygt kan gå på arbejde
- Medarbejdernes vilkår for udøvelse af pædagogiske praksis med kvalitet
- Daglig pædagogisk leders behov for og legitime opgave med at sætte retning gennem stedfortrædende ledelse
- Forvaltningens behov for at udøve politikernes ønsker
- Kommunalbestyrelsens behov for prioritering af knappe ressourcer og ansvar for at sikre udvikling af dagtilbud
- Egne behov for at levere en god tilsynsydelse, der lever op til standarderne for god praksis.

Alle disse hensyn skal balanceres og prioriteres i en meningsfuld tilsynspraksis, og det kan være rigtig svært.

Mistillid til og manglende legitimitet hos den tilsynsførende i tilsynssituationen handler primært om, at nogle medarbejdere er meget usikre på at skulle have tilsyn og kan opleve det som en slags eksamen. Denne usikkerhed kan vise sig på mange måder, men fælles er, at den tilsynsførende får svært ved at skabe tillid til processen og dermed lov til at se "den almindelige praksis". I stedet over- eller underpræsterer medarbejderne.

En vej til at overkomme dette er, at den tilsynsførende gennem sin kommunikation i tilsynet forsøger at skabe psykologisk tryghed i situationen.

”Psykologisk tryghed handler grundlæggende om, at man ikke bliver straffet eller ydmyget for at tale om sine idéer, bekymringer eller fejl.”

(Andersen, 2021. s. 84)

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Psykologisk tryghed er vigtig, når tilsynets kontrol af kvaliteten skal have et fremadrettet perspektiv, hvor det at udvikle kvaliteten og opbygge kapaciteten er opgaven. Tilsynsførende skal både være opmærksom på sin verbale og non-verbale kommunikation.

Verbal kommunikation handler bl.a. om (Andersen, 2021. s. 84):	Non-verbal kommunikation handler bl.a. om (Andersen, 2021. s. 84):
• At være åben og tale positivt om tingene • Vise anerkendelse af, at man tør fortælle om fejl og lignende • Turde komme med forslag og idéer.	• Positivt kropssprog • Øjenkontakt; vær nærværende og lyttende • Nik anerkendende og vær konstruktiv • Smil, hold øjenkontakt • Vær opmærksom på, at henholdsvis lav og høj psykologisk tryk er selvforstærkende

En anden faktor i forhold til mistillid og legitimitet er, at der kan være medarbejdere eller daglige pædagogiske ledere, der slet ikke mener, at tilsynet er en god idé, men bare spild af ressourcer, som kunne være gået til børnene. Hvis en medarbejder er domineret af den holdning, kan det være svært at få iværksat gode dialoger, der kan hjælpe med at afdække fx de didaktiske overvejelser, medarbejderen gør sig.

Inddragelse af forskellige datakilder

For at sikre et bredt og validt vurderingsgrundlag i tilsynet bør der i tilsynet indgå flere forskellige datakilder og metoder. Det giver flere perspektiver på de forskellige temaer i tilsynet og bidrager til at validere den frembragte viden.





Vurdering af kvaliteten

Når du har lavet din observation, skal det analyseres og fortolkes, for i sidste ende at komme med en vurdering af kvaliteten. Overordnet handler det om, hvorvidt tilsynet giver anledning til bekymring eller ej.

Vurderingen af kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø i institutionen skal ske på et gennemsigtigt grundlag og metodisk være håndteret ordentligt.

Her er det let at komme i tvivl, og uanset indsamlingen af observation og data jf. ovenstående, vil der være et større eller mindre fortolkningsrum. Noget af det, der virkede indlysende, mens du udførte tilsynet, er måske ikke så let at argumentere for efterfølgende.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

En anden vigtig del omkring vurderingen er, at man som tilsynsførende bør tilstræbe at kunne give daglig pædagogisk leder og/eller medarbejderne en indikation af, hvad vurderingen sandsynligvis ender med at blive, inden man forlader institutionen. Det er ordentlighed overfor dem, hvis arbejde du lige har vurderet kvaliteten af.

Den endelige vurdering af kvaliteten kan lande i tre kategorier:

- **Anerkendelse.** Områder af praksis, hvor du gerne vil anerkende den pædagogiske praksis. Du kan pege på, hvor de kan fastholde deres indsats med henblik på at fastholde den gode kvalitet.
- **Bemærkninger.** Områder af praksis, hvor du har bemærkninger til den pædagogiske praksis. Du kan pege på, hvor de kan justere deres indsats med henblik på at øge den pædagogiske kvalitet.
- **Bekymring.** Områder af praksis, hvor du har anmærkninger eller bekymringer til den pædagogiske praksis. Du kan pege på udviklingsbehov med henblik på at øge kvaliteten i den pædagogiske praksis.

Et tilsyn afsluttes med konkrete anvisninger på opfølgende tiltag. Ved bekymring handler det som tidligere beskrevet om at iværksætte skærpet tilsyn og evt. handleplaner. Der, hvor kvaliteten er tilfredsstillende, skal der beskrives, hvilke områder der med fordel kan arbejdes med. Det kan handle om:

- At fortsætte med den gode praksis, der er blevet konstateret på tilsynet, så den kan videreudvikles
- Forslag til konkrete justeringer, der kan gøres, så institutionen forløser det fulde potentiale.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.



Vejledning Tilsyn i tilsyn i egen institution er udviklet af neu;sight ©

