

<b>Konklusioner fra Rambølls analyse</b>	<b>BUF status</b>	<b>Forslag til nye indsatser</b>
<b>Hovedkonklusion 1: Grundprincipperne i organisationen er på plads, men der er plads til forbedring</b>		

<p><i>Fortsat fokus på organisatorisk konsolidering</i></p> <p>Styringen af dagtilbudsområdet er i positiv udvikling og der er opbakning til de grundlæggende principper i styringen og organiseringen.</p> <p>Der bør skabes entydighed omkring ledelsesprincipperne, styringstilgangen og kompetencefordelingen mellem de forskellige niveauer i organisationen.</p>	<p>BUF har udarbejdet et nyt økonomistyringsværktøj. Systemet samkører økonomien på pladser og belægning med løn og driftsforbruget samt institutionens budget. Systemet, der dækker hele dagtilbudsområdet er ved at blive udvidet, så det dækker institutionsniveau, distriktsniveau og centralt niveau. Denne udvidelse er i øjeblikket i testfasen.</p> <p>Parallelt hertil er der udarbejdet en Selvforvaltningspjece der rammesætter institutionernes styringsvilkår.</p> <p>BUF's delstrategier for dagtilbud er vedtaget i juni 2008.</p> <p>BUF er ved at etablere et nyt fælles ledelsesgrundlag</p> <p>Selvforvaltningsmodellen i BUF er under revision</p> <p>Kvalitetsreform for dagtilbud er i gang.</p> <p>Fordelingen af opgaveansvar mellem de organisatoriske niveauer i forhold til skoler og institutioners administrative arbejde bliver præciseret som led i BUF's arbejde med en fælles model for support.</p>	
--	---	--

<p><i>Afklaring af distrikternes rolle:</i></p> <p>Der er behov for at afklare, hvad der er distrikternes rolle, opgaver og kompetencer.</p>	<p>Som led i BUF's arbejde med en fælles model for support til skoler og institutioners administrative opgaver bliver distrikternes opgaveansvar præciseret. Der bliver også gennemført en analyse af hvert distrikt og udarbejdet en handlingsplan for hvordan distrikternes personlige support til skoler og institutioner kan forbedres (kvalitet og effektivitet).</p> <p>BUF har afholdt kurser for allr brugere, der skal sikre en bedre brug af økonomistyringsredskabet og sikre videndeling på tværs af institutioner og distrikter. Som en del af de løbende budgetseminarer er der en dialog om kompetence og kompetencebehov. Seks distrikter er i gang med målrettet undervisning til institutionerne i brugen af redskabet.</p> <p>Under forandringsprogrammet er yderligere forankret et kompetencenetværk – i netværket er hele forvaltningen repræsenteret netop med henblik på at sikre varig dialog og afklaring af roller og ansvar i forhold til kompetencebehov.</p>	
--	--	--

<p><i>Klar ansvarsfordeling og koordination</i></p> <p>Der er mange forskellige 'bestillere' som kan skabe uklarhed i rammerne for daginstitutionernes styring.</p>	<p>BUF har igangsat et forandrings- og supportprogram, der skal sikre større sammenhæng mellem tiltagene.</p> <p>BUF er i gang med at udvikle en kommunikationsstrategi samt en ny procedure for formidling af administrative opgaver til skoler og institutioner, der skal sikre koordination i kommunikationen til skoler og institutioner.</p>	
<p><i>Styrket dialog mellem det centrale, decentrale og lokale niveau om styringstiltag.</i></p> <p>Styringsredskaber bør udvikles i dialog.</p>	<p>BUF arbejder med en ny kommunikationsstrategi, der skal styrke dialogen mellem de forskellige niveauer.</p>	
<p><i>Samling af administrative funktioner</i></p> <p>Der kan være fordele i at samle administrative funktioner på institutionsniveau.</p>	<p>BUF har siden 2006 arbejdet med institutionssammenlægninger med henblik på at øge fleksibiliteten i anvendelsen af medarbejderressourcer. Der planlægges et seminar i 2008 med faglige organisationer, paraplyorganisationer og forvaltningen med henblik på at opnå en fælles forståelse.</p> <p>Institutionerne i BUF arbejder med at samle administrationsfunktionen for eksempel ved at dele administrativt personale. Dette er en dynamisk proces hvor der som led i det decentrale ansvar dannes administrationsfællesskaber. Der er ikke noget tal på hvor mange der pt. har administrationsfællesskaber.</p>	<p>BUF anbefaler, at der gennemføres en evaluering af den administrative samdrift der foregår i nogle daginstitutioner.</p>

<b>Hovedkonklusioner 2: Der skal være fokus på kompetenceudvikling af ledere</b>		
--	--	--

<p><i>Fokus på mulighederne i selvforvaltningsmodellen</i>  Det fremhæves at dygtige, engagerede og ansvarlige ledere er afgørende for god kvalitet.</p> <p>Oplevelsen er, at selvforvaltningsmodellen understøtter ledernes engagement, men også at der er tegn på at man ikke har taget selvforvaltningsprincipperne til sig i fuldt omfang.</p> <p>Institutionslederne skal påtage sig den fulde styrings- og ledelsesopgave og vide hvordan mulighederne bruges bedst muligt til at skabe den bedste kvalitet for pengene.</p>	<p>Selvforvaltningsmodellen i BUF er under revision i centralforvaltningen i et samarbejde mellem Pædagogik &amp; Læring, Personale og Økonomi &amp; Ledelsesinformation.</p> <p>Strukturtilpasningerne er en politisk beslutning, der retter sig imod nedlæggelse af små daginstitutioner og etablering af større enheder, der har større fokus på ledelse. Der eksisterer allerede flere aftalebestemte ledelsesforsøg inden for rammerne af områdets OK-grundlag.</p> <p>Selvforvaltningsprincippet kan formodes at få større engagement og effekt i de større enheder. Jo større fleksibel budget desto større råderum for at løse problemer lokalt.</p> <p>Selvforvaltningsprincippet kan skabe demotivation i det omfang råderummet i det fleksible budget forringes eller disponeres forlods.</p> <p>I hvilket omfang lederne har taget selvforvaltningsprincipperne til sig afhænger meget af hvilke erfaringer de respektive ledelser har hermed og i hvor lang tid en sådan styringsmodel har fungeret.</p> <p>Derudover er BUF i gang med at udarbejde et ledelsesgrundlag for forvaltningen med konkrete kompetencemål.</p> <p>Ledelsesgrundlaget er planlagt endeligt behandlet i HSU den 19. august 2008.</p>	<p>BUF har til budgetforslag 2009 stillet forslag om et vidtgående kompetenceudviklingsprogram til institutionsledere.</p>
--	---	--

<p><i>Uddannelse af ledere og lederudvikling</i></p> <p>Der skal sættes fokus på institutionsledernes uddannelse og lederudvikling.</p>	<p>BUF har lavet Diplom i Ledelse. Ordningen er af ældre dato, men der er sat fokus på kvaliteten i diplomuddannelserne. Puljen er på 1,8 mio. kr.</p> <p>BUF laver Coachingprojekt for 50 ledere.</p> <p>BUF tilbyder alle der er involveret i strukturtilpasningen et kursus i Fusionsledelse.</p> <p>BUF giver coaching til institutionsledere. Der foreligger endnu ikke nogen evaluering af dette.</p> <p>BUF giver tilbud om forløb i systemisk ledelse.</p> <p>BUF tilbyder introforløb for nye ledere.</p> <p>BUF er i gang med at udvikle en grunduddannelse for ledere. Den forventes igangsat i efteråret 2008.</p> <p>Potentielle ledere i BUF har været igennem et kompetenceudviklingsforløb. Der er tale om en centralt tilrettelagt uddannelse med inddragelse af distrikterne.</p> <p>BUF har lavet et ledelsesudviklingsprojekt og et lederstøtteprojekt i samarbejde med Hans Ehrenreich.</p> <p>BUF er i gang med at udarbejde et ledelsesgrundlag for forvaltningen med konkrete kompetencemål.</p> <p>Træning af ledere i forhold til administrative opgaver indgår som element i den nye model for support til skoler og institutioners administrative arbejde.</p>	<p>BUF ønsker et bredere og mere systematisk kompetenceudviklingsforløb for ledere og souschefer. Nye ledelsesformer skal udvikles. Metoder til ledelse er et fokuspunkt.</p> <p>BUF har til budget 2009 stillet forslag om et vidtgående kompetenceudviklingsprogram til institutionsledere.</p>
---	--	---

<p><b>Hovedkonklusion 3: Der er opbakning til budgettildelingsmodellen, men der er også behov for at få flere erfaringer med modellen</b></p>		
<p><i>Kommunikation i forhold til budgetproces og styringsramme</i></p> <p>Der er opbakning til den nye budgettildelingsmodel, der opleves som en forbedring i forhold til den tidligere.</p> <p>Der bør ske en indsats for at øge forståelsen for budgetproces og styringsramme. Der er her brug for en kommunikationsindsats i forhold til institutionslederne.</p>	<p>Der er udarbejdet et nyt økonomistyringsredskab for at understøtte selvforvaltningensmodellen og økonomistyringen generelt. Det fungerer i dag som prognoseredskab, der samkører økonomien på pladser og belægningen med løn, og driftsforbruget samt institutionens budget.</p> <p>Økonomistyringsredskabet er ved at blive udvidet, så det kan anvendes som opfølgingsredskab på handleplaner både på institutionsniveau, distriktsniveau og centralt niveau.</p> <p>Der er afholdt særlige kurser for at sikre en ensartet brug af bl.a. økonomistyringsredskabet, der skal sikre vidensdeling på tværs af institutioner og distrikter. Herunder er der som en del af de løbende budgetseminarer, som centralforvaltningen afholder en dialog om kompetencer og kompetencebehov for at sikre en decentral opfølgning.</p> <p>BUF har udarbejdet en ny selvforvaltningspjece, der er et delprodukt af en samlet produktpakke med vejledning til økonomistyringsredskabet. Derudover er der etableret lokale erfagrupeer, som skal fungere som problemløserne for konkrete problemer.</p>	



<p><i>Vurdering af den sociale kompensationspulje</i></p> <p>Det er oplevelsen blandt institutionsledere at de sociale forskelle giver langt større udfordringer end den nuværende kompensation kan udligne.</p> <p>Den sociale kompensationspulje bør øges. Det bør vurderes om størrelsen af puljen er tilstrækkelig til at udligne de sociale forskelle, eller om der skal ske en yderligere omfordeling for at sikre et mere ensartet serviceniveau.</p>	<p>BUF har 22 mio. kr i 2007 til 2009 til sociale kompensationer.</p> <p>BUF har bestilt en analyse af mulighederne for bedre sociale kompensationer. Plads og Kapacitet laver pt. en evaluering af fordelingen af de Social Kompensationsmidler i 2007 som skal munde ud i en indstilling til BUU i august 2008.</p> <p>BUF har iværksat Familie- og Basispladsprojektet, der er et udviklingsprojekt med forskningstilknytning. Det har til formål at udvikle metoder til arbejdet med socialt udsatte børn og børn med særlige behov. Det er et af målene at metoderne implementeres i samtlige dagtilbud. Projektet hører under Faglighed for Alle og varer til udgangen af 2009.</p>	<p>BUF foreslår en forøgelse af den sociale kompensationspulje.</p> <p>BUF anbefaler, at der i forbindelse med budget 2010 afsættes midler til forankring af resultaterne fra Familie- og Basispladsprojektet.</p>
<p><i>Feedback i styringen</i></p> <p>Der skal være større fokus på feedback i styringen.</p> <p>Der opleves ikke meget 'tilbageløb' i styringen, dvs. information om hvad for eksempel indrapporteringer bliver brugt til.</p>	<p>BUF er i gang med et nyt tilsynskoncept, der skal gøre afrapporteringen mere gennemskuelig. Der er ligeledes fokus på ledelsesrapportering og feedback.</p> <p>BUF indgår i et tværkommunalt projekt om ledelsesinformation.</p>	<p>BUF vil arbejde på en implementering af eventuelle resultater af det tværkommunale projekt om ledelsesinformation.</p>

<p><i>Forbedret understøttelse af arbejdsgange vedr. pladsanvisning</i></p> <p>Der skal ske en forbedret understøttelse af arbejdsgange vedrørende pladsanvisning.</p> <p>Pladsanvisningssystemet kritiseres både fra centralforvaltningens og institutionernes side, hvor der efterspørges effektivitet, mindre bureaukrati og større gennemsigtighed.</p> <p>Elektronisk Selvbetjening bør udvides.</p>	<p>Anvisningsreglerne er under evaluering med henblik på at øge gennemsigtigheden og forbedre arbejdsgangene.</p> <p>Deloitte har gennemført en analyse af anvisningsreglerne i Københavns Kommune.</p> <p>IT systemet som bl.a. understøtter Pladsanvisningen opdateres løbende og der udarbejdes udbudsmateriale for Københavns Kommunes it-system vedrørende dagtilbudsområdet.</p> <p>Pladsanvisningen er under stadig stigende pres fra forældre der vil høre om de kan få en plads når de har behov. Årsagen er manglende pladser blandt andet på grund af forsinkelser i byggeprocessen blandt andet på grund af stigning i byggepriserne.</p> <p>Kritik af Pladsanvisningen er nøje sammenhængende med mangel på pladser.</p> <p>Uanset hvor meget man understøtter institutioner og pladsanvisningen med elektroniske systemer vil der, alt andet lige, altid være pladser hvor der sendes i tilbud flere gange, fordi op imod 40 % af forældrene takker nej til tilbud om plads.</p> <p>BUF søger på den korte sigt at skabe flere fleksible pladser, hermed bliver presset på Pladsanvisningen mindre og tilfredsheden større.</p>	<p>I efteråret/vinteren 2008 forventer BUF at kunne indlede en udbudsrunde vedrørende IT systemerne der bl.a. understøtter Pladsanvisningen.</p> <p>BUF har søgt om anlægningsbevilling til udbygning af daginstitutioner, således at pasningsgarantien kan overholdes og behovet imødekommes.</p> <p>Et IT-system med email og evt citrix adgang på institutionsniveau er udgiftsdrivende. BUF er i gang via budgetplanlægningsværktøjet at give institutionerne et værktøj til at forudse deres behov for indmeldelser.</p>
---	---	---

<p><b>Hovedkonklusion 4: Der er en lang række tiltag som følger op på resultaterne og kvaliteten på daginstitutionsområdet i Københavns Kommune, men der er behov for en sammenhængende tilgang</b></p>		
<p><i>Dialog i forbindelse med det pædagogiske tilsyn</i></p> <p>Dialogen i forbindelse med det pædagogiske tilsyn bør udbygges.</p> <p>Fra institutionsledningens side er der en efterspørgsel efter grundigere dialog i forhold til det pædagogiske tilsyn.</p> <p>Der bliver ikke systematisk fulgt op på det pædagogiske tilsyn i en form, så man kan bruge det som ledelsesinformation samlet i området eller i det enkelte distrikt.</p>	<p>Nyt IT baseret tilsynskoncept er under udarbejdelse. Det forventes at træde i kraft medio august 2008. IT systemet skal give gennemsigtighed og mulighed for deling af viden imellem distrikterne samt give forvaltningen data, som grundlag for tilbagemelding til forvaltning og politikere.</p>	<p>BUF anbefaler at antallet af institutioner pr. pædagogik konsulent sænkes.</p> <p>BUF anbefaler, at der etableres et kompetenceudviklingsprogram til pædagogiske konsulenter.</p>

<p><i>Udviklingskontrakter og virksomhedsplan</i></p> <p>De interviewede institutionsledere opfatter ikke virksomhedsplanen som et effektivt ledelsesredskab.</p> <p>Der er potentiale i forhold til de kommende udviklingskontrakter som fx kan benyttes til at skabe en sammenhængende styring.</p>	<p>Årsplan med læreplan er et pædagogisk refleksionsredskab for BUF.</p> <p>Vægten er lagt på personalets refleksion over det pædagogiske arbejde. En systematisk evaluering af et eller flere fokuspunkter.</p> <p>BUF arbejder med et pilotprojekt om udviklingskontrakter. Som led i pilotprojektet vil styringsredskaberne på området blive sammentænkt, så der bliver en god synergi i den samlede styring på institutionsområdet og mængden af dokumentation og planer ikke øges unødigt.</p>	
<p><i>Strategi for ledelsesinformation og statistik</i></p> <p>Der bør udarbejdes en sammenhængende strategi for ledelsesinformation og statistik i Børne- og ungdomsforvaltningen.</p> <p>Der er ikke på nuværende tidspunkt en sammenhæng mellem de forskellige ledelses- og kvalitetsinformationstiltag.</p>	<p>BUF's nye tilsynskoncept tilvejebringer ledelsesinformation og vil gøre det nemmere at få overblik over indsatser i distrikter.</p> <p>Samlet sprogindsats i BUF skal indtastes på KMD. Dette er ikke implementeret, men vejledninger udsendes juni 2008.</p> <p>BUF indgår i et tværkommunalt udviklingsprojekt om ledelsesinformation.</p>	<p>BUF ønsker at udarbejde ledelsesinformation vedrørende sprogvurdering og opfølgning.</p>
<p><b>Hovedkonklusion 5</b> <b>Københavns Kommune har generelt sværere betingelser for driften af daginstitutioner.</b></p>		

<p>Københavns Kommune har:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- et stigende antal 5-årige</li> <li>- dårligere socioøkonomiske forhold</li> <li>- gennemsnitslønningerne for pædagoger er højere end i andre kommuner på grund af stedtillægget</li> </ul>	<p>BUF har reformuleret FFA projektet vedrørende 5-års status der har fokus på barnets overgang til skole og fritidsinstitution. Fokusområderne er funktionelt sprog (kommunikative færdigheder) kompetencer - krop og bevægelse og trivsel.</p> <p>Institutionerne og Forvaltningen herunder især Pladsanvisningen er under et stigende pres for at dække efterspørgslen efter pladser i daginstitutionerne.</p> <p>BUF har iværksat Familie- og Basispladsprojektet i forbindelse med Faglighed for Alle. Det er et udviklingsprojekt med forskningstilknytning som slutter ved udgangen af 2009.</p> <p>BUF har lavet et kompetenceudviklingsforløb for ledere og medarbejdere.</p> <p>BUF har 22 mio. kr. i 2007 til 2009 til sociale kompensationer.</p> <p>BUF har bestilt en analyse af mulighederne for bedre sociale kompensationer.</p>	<p>BUF har søgt om anlægsbevilling til udbygning af daginstitutioner, således at pasningsgarantien kan overholdes og behovet dækkes, hvorved presset på Pladsanvisningen og institutionerne lettes.</p> <p>BUF anbefaler, at der i forbindelse med budget 2010 afsættes midler til forankring af resultaterne fra Familie- og Basispladsprojektet.</p> <p>BUF har til budgetforslag 2009 stillet forslag om et vidtgående kompetenceudviklingsprogram til institutionsledere.</p> <p>BUF foreslår en forøgelse af den sociale kompensationspulje.</p>
<p><b>Hovedkonklusion 6</b>  <b>Driftsudgifterne pr. indskrevet i vuggestuer er højere i København end i de øvrige 6-byer</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- driftsudgiften til en vuggestueplads i Københavns Kommune er over 20 % højere end gennemsnittet af 6-bysamarbejdet</li> <li>- en stor del af denne forskel skyldes høje udgifter til løn</li> <li>- Københavns Kommunes udgifter til bygninger, forplejning og administration er væsentligt højere end de øvrige 6-byer</li> <li>- Der er bedre personalenormering i Københavns Kommune</li> <li>- Der er et højere sygefravær i Københavns Kommune</li> </ul>	<p>Der er nogen særlige forhold i København, der gør at København har højere driftsudgifter end de øvrige byer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Større sygefravær</li> <li>- Højere løn</li> <li>- Bedre normering</li> <li>- Sociale forhold</li> <li>- Stort administrationsbidrag</li> </ul> <p>Herudover er Københavns Kommune underlagt betingelserne af byens eksisterende institutionsmasse som betyder en række overheadudgifter til busordninger, tradition for enkeltintegrerede specialpladser, kompensation for fysiske forhold og ejendomsudgifter.</p> <p>Den igangværende Strukturreform i BUF er led i øget strømligning af den eksisterende institutionsmasse, men der er fortsat en stor mangfoldighed der spænder fra meget små og korttids institutioner til store institutioner og udvidet åbningstid.</p>	<p>Der arbejdes løbende med at minimere driftsudgifterne på institutionssiden, så der ikke er et unødigt højt udgiftsniveau.</p>
<p><b>Hovedkonklusion 7</b>  <b>Driftsudgifterne pr. indskrevet i børnehaver er højere i København end i de øvrige 6-byer</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- driftsudgiften til en børnehaveplads er over 50% højere i København end gennemsnittet af 6-byerne</li> <li>- en stor del af denne forskel skyldes høje udgifter til løn</li> <li>- Københavns kommune har færre indskrevne pr. årsværk</li> <li>- Københavns Kommunes udgifter til bygninger, forplejning og administration er væsentligt højere end de øvrige 6-byer</li> <li>- Københavns Kommune har et højt sygefravær</li> </ul>	<p>Der er nogen særlige forhold i København, der gør at København har højere driftsudgifter end de øvrige byer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stort sygefravær</li> <li>- Højere løn</li> <li>- Bedre normering</li> <li>- Sociale forhold</li> <li>- Stort administrationsbidrag.</li> </ul> <p>Herudover er Københavns Kommune underlagt betingelserne af byens eksisterende institutionsmasse som betyder en række overheadudgifter til busordninger, tradition for enkeltintegrerede specialpladser, kompensation for fysiske forhold og ejendomsudgifter.</p> <p>Den igangværende Strukturreform i BUF er led i øget strømligning af den eksisterende institutionsmasse, men der er fortsat en stor mangfoldighed der spænder fra meget små og korttids institutioner til store institutioner og udvidet åbningstid.</p>	<p>Der arbejdes løbende med at minimere driftsudgifterne på institutionssiden, så der ikke er et unødigt højt udgiftsniveau.</p>
<p><b>Hovedkonklusion 8</b>  <b>Københavns Kommune ligger generelt placeret i midten af 6-byerne hvad angår forældretilfredshed</b></p>		

<p>Københavns Kommune er placeret i midterfeltet i 6-byerne, hvad angår tilfredshed.</p> <p>Forældrene i Københavns Kommune er ikke tilfredse med de fysiske rammer, der dog har en lav indvirken på forældrenes generelle tilfredshed</p> <p>Københavns Kommune ligger placeret i den bedste halvdel når det gælder tid til det enkelte barn</p>	<p>Københavns Kommune er med i KL rapporten om forældretilfredshed hvert andet år.</p>	
<p><b>Hovedkonklusion 9</b>  <b>Pædagogikken og aktiviteterne i daginstitutionen har størst betydning for forældrenes samlede tilfredshed</b></p>		
<p>Desuden peger analysen på at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prisen på daginstitutionen har ikke betydning for forældrenes samlede tilfredshed</li> <li>- Københavns Kommunes socioøkonomiske profil har ikke betydning for tilfredsheden</li> </ul>	<p>Dagtilbudsloven er i gang med at blive implementeret.</p> <p>Der er øget fokus på den samlede sproginnsats i Københavns Kommune, på børnemiljøvurderinger og på pædagogiske læreplaner samt Sammenlignelig Brugerinformation.</p> <p>En ny politik for samarbejde med forældreorganisationer og skoler og dagtilbud er indstillet til beslutning. Det drejer sig om politik vedrørende forældresamarbejdet og om uddannelse af bestyrelsesmedlemmer i skoler og dagtilbud.</p> <p>Den fremtidige organisering af Fællesråd er til debat.</p>	<p>BUF anbefaler en udvidelse af antallet af udflytter- og skovpladser, hvilket vil betyde udvidelse af mangfoldigheden i tilbuddene og dermed større forældretilfredshed.</p> <p>BUF anbefaler en iværksættelse af kvalitetsudviklingsprogrammer med henblik på at højne daginstitutionernes pædagogiske indsats og aktivitet.</p> <p>BUF har stillet forslag om oprettelse af 30 profilinstitutioner med fokus på aktiviteter og pædagogik i Budget 2009.</p>



<p><b>Hovedkonklusion 10</b>  <b>God ledelse, medarbejderkompetencer og tværfaglighed er en forudsætning for kvalitet i daginstitutionerne og medarbejdernes trivsel</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- der skal være fokus på at kompetenceudvikle ledere, som honorerer de nye krav til ledere af daginstitutioner</li> <li>- der skal være fokus på at kompetenceudvikle medarbejdere</li> <li>- der skal være fokus på at styrke samarbejde mellem institutionerne, skolerne og andre aktører</li> </ul>	<p>Der er relativt få midler afsat til udvikling af ledere og medarbejdere i forhold til folkeskoleområdet.</p>	<p>BUF har på udvalgsrådet den 30. april 2008 fremsat forslag til at der afsættes midler til uddannelse af ledere og medarbejdere i forbindelse med budget 2009.</p>
<p><b>Hovedkonklusion 11</b>  <b>Dokumentation kan gavne det pædagogiske arbejde, men hvis den ikke har et klart pædagogisk og fagligt formål, skaber den frustration blandt medarbejdere og mere bureaukrati</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- der bør være fortsat fokus på dokumentation, og på at dokumentationen er relevant</li> <li>- der bør skabes en sammenhængende ledelsesinformations- og udviklingsstrategi mhp. at skabe sammenhæng mellem tiltag</li> </ul>	<p>FFA-projektet ”Pædagogiske Læreplaner” understøtter via PD -uddannelsen af FFA-nøglepersoner udviklingen af relevante metoder til dokumentation af det pædagogiske arbejde i dagtilbud. FFA-nøglepersonerne uddanner sig til at udvikle ”best practice” og til at være faglige vejledere med dokumentation og evaluering af læreplaner som fokusområde. Dette område omfatter også begreber til at forstå og formidle læring og dannelse. Uddannelsen er baseret på læring i praksis og afslutter i 2009.</p> <p>BUF indgår i et tværkommunalt projekt om ledelsesinformation.</p> <p>BUF indgår i et tværkommunalt projekt vedrørende kvalitet herunder dokumentation og Evaluering.</p>	<p>BUF planlægger en etablering af et bydækkende fagligt netværk, der fastholder og udbygger den faglige udvikling i dialog mellem centralforvaltning, distrikter og de enkelte dagtilbud.</p> <p>BUF vil implementere eventuelle resultater af det tværkommunale projekt om ledelsesinformation.</p> <p>BUF vil implementere eventuelle resultater af det tværkommunale projekt om kvalitet, dokumentation og evaluering.</p>
--	--	--