

# REFERAT Institutions- og Skoleudvalget d. 01-02-2022

**Mødedato**           Tirsdag d. 01. februar 2022 kl. 18:30

**Mødested**           Mødelokale B105

**Mødedeltagere**    Anne Mette Bak, Esat Sentürk, Jeanette Ingemann (Afbud), Kurt Scheelsbeck, Toke Elling, Emil Viskum, Marjan Ganjjou, Sabah Abid, Simon Bøtkjær Nielsen

## Indholdsfortegnelse

Lukket.....	3
Lukket.....	4
Lukket.....	5
Godkendelse af dagsorden.....	6
Meddelelsessager Institutions- og Skoleudvalget - februar 2022.....	7
I - Mere ledelse tæt på i dagtilbud - ISU.....	8
I - CRAFT til Høje Taastrup Kommune - ISU.....	13
Lukket.....	15
Lukket.....	16
Underskriftsbilag.....	17

## **Punkt 1: Lukket**

19/10365

## **Punkt 2: Lukket**

21/20221

## **Punkt 3: Lukket**

20/19661

## **Punkt 4: Godkendelse af dagsorden**

21/24693

### **Indstilling**

Godkendelse af dagsorden.

### **Beslutning Institutions- og Skoleudvalget den 01-02-2022**

Godkendt.

## **Punkt 5: Meddelelsessager Institutions- og Skoleudvalget - februar 2022**

21/24693

### **Bilag**

Magtanvendelser på dagtilbudsområdet 2. halvår 2021

Magtanvendelser på skoleområdet 2.halvår 2021

Magtanvendelser Flønghuset og Firkanten i 2021

Afrapportering til ministeriet om dispensation fra bedre fordeling i dagtilbud

Statusafrapportering 2021 - bedre fordeling i dagtilbud - Høje-Taastrup Kommune.pdf

Demografisk udvikling - kvartalsvis opfølgning

## **Punkt 6: I - Mere ledelse tæt på i dagtilbud - ISU**

21/15374

### **Baggrund**

I forbindelse med temadrøftelsen vedrørende dagtilbudsområdet på mødet i Institutions- og Skoleudvalget 30-11-2021 tydeliggjorde administrationen nogle af de udfordringer, som kommunen står overfor lige nu og de kommende år. Befolkningstilvæksten har affødt og afføder fortsat et behov for at finde mange nye pladser i kommunens dagtilbud, hvis pasningsgarantien skal overholdes. De mange nye børn i kommunen medfører samtidig et tiltagende behov for rekruttering, fastholdelse og uddannelse af dygtige medarbejdere.

På baggrund af et yderligere analysearbejde af håndteringen af disse udfordringer og en række møder mellem administrationen, repræsentanter for lederne samt BUPL og FOA er man i fællesskab nået frem til en model, hvor ledelsen udvides med en pædagogisk leder i omtrent halvdelen af klyngerne, og at ansætte såkaldte ”plus-pædagoger”, som er pædagoger med særlige pædagogiske kompetencer, i klynger, der ikke får tilført en ekstra leder.

Der ændres ikke ved klyngeledelsesstrukturen, men parterne er enige om behovet for at styrke ledelsen tæt på medarbejderne og understøtte en stærkere faglighed. Denne sag omhandler finansieringen af flere ledere og ”plus-pædagoger” på dagtilbudsområdet.

### **Indstilling**

At Institutions- og Skoleudvalget godkender, at

1. udvidelsen vedrørende flere ledere finansieres med 85 procent fra minimumsnormeringsmidlerne og 15 procent findes i den eksisterende ramme i Institutions- og Skoleudvalgets budget.
2. finansieringen af pluspædagoger foretages via minimumsnormeringsmidlerne.

### **Beslutning Institutions- og Skoleudvalget den 01-02-2022**

Punkt 1: Udvalget er enige om behovet for mere ledelse. Udvalget er ikke enige i administrationens finansieringsforslag, og ønsker, at der bliver udarbejdet alternative forslag til Økonomiudvalgets behandling. Dermed skal sagen forelægges Økonomiudvalget.

Punkt 2: Godkendt.

### **Beslutning Økonomiudvalget den 08-02-2022**

A stiller forslag om, at sagen udsættes med henblik på nærmere undersøgelse.

For stemmer: A, F og Ø

Imod stemmer: B, C og O

Forslaget faldt dermed.

C stillede forslag om, at udvidelsen vedrørende flere ledere finansieres med 15 procent fra den eksisterende ramme i Institutions- og skoleudvalget budget. De resterende 85 procent finansieres ligeligt fra følgende puljer:

1. Pulje til styrket normering i daginstitutionerne
2. Pulje til Integrationsindsats på daginstitutionsoområdet
3. Pulje til flere pædagoger i udsatte boligområder

#### 4. Pulje til Styrket kvalitet i daginstitutionerne

For stemmer: B, C og O

Imod stemmer: A, F og Ø

Forslaget blev dermed godkendt

I forhold til den samlede tilrettede indstilling:

For stemmer: C, B og O

Imod: A, F og Ø

Indstillingen anbefales dermed.

### Sagsfremstilling

I Høje-Taastrup Kommune opleves der en stor stigning i antallet af børn med pasningsbehov i kommunens dagtilbud. Dagtilbudsområdet udfordres, som konsekvens heraf af en række nye eller voksende opgaver, der indebærer overholdelse af pasningsgarantien ved opbyggelse af yderligere fysisk permanent og midlertidig kapacitet, samt et markant øget ledelsesfokus på rekruttering og fastholdelse. Lykkes det ikke at overholde pasningsgarantien koster det 870.000 kr. for hver måned. Det absolut nødvendige fokus på overholdelsen af pasningsgarantien, og de opgaver befolkningstilvæksten i øvrigt afstedkommer, går udover lederens fokus på personaleledelse, strategisk ledelse, implementeringen af vigtige indsatser så som implementering og udmøntning af inklusions- og sprogstrategien.

Administrationen, BUPL og FOA vurderede på den baggrund og pba. de udtrykte behov i klyngerne, at 6 klynger har behov for at få tilført mere ledelse, mens 5 klyngers behov kan dækkes ved tilførsel af en ”plus pædagog”, som er pædagoger med særlige pædagogiske kompetencer.

Flere opgaver for lederne

Lederne på dagtilbudsområdet oplever en stor opgavebelastning, som i øjeblikket naturligvis forøges af Corona. Men det kan ikke forventes, at den vil forsvinde efter Corona. Der er en markant mangel på arbejdskraft på det pædagogiske område og kommunen er samtidig i en kraftig befolkningsvækst, som i høj grad mærkes på dagtilbudsområdet. Dette gælder særligt for klyngelederne, som har en særlig opgave i både at bedrive ledelse i egen institution, og at have det overordnede ledelsesansvar i de tilhørende institutioner, samt det strategiske medansvar for hele dagtilbudsområdet. For alle ledere gælder det dog, at der er kommet flere opgaver pga. følgende forhold:

Flere opgaver pga. manglende fysisk kapacitet i dagtilbuddene:

Alle dagtilbud kommer de kommende år til at opleve at blive presset på deres fysiske kapacitet pga. det stigende børnetal i kommunen. Nogle vil fx skulle tilknytte en busløsning, andre vil skulle anvende institutionens lokaler på nye måder, og andre igen vil skulle overflytte til et nyt dagtilbud. Fælles for alle disse opgaver er, at det sætter ekstra pres på ledelsesopgaven. Det er administrationens vurdering, at ledelsen i klyngerne har behov for mere tid til disse opgaver.

Rekrutteringsopgaven er vokset:

Over de kommende år skal der ansættes 250-300 helt nye medarbejdere for at følge med stigningen i børnetallet og implementeringen af minimumsnormeringerne. Derudover skal der ansættes nye medarbejdere ved pension eller jobskifte.

Dygtige pædagoger er svære at rekruttere og rekrutteringsprocesserne til disse stillinger er derfor tidskrævende for lederne.

Fastholdelse er blevet sværere og vigtigere:

Pædagoger har aldrig haft større muligheder for at få et nyt job. Pr. 11-01-2022 var der i en 50 kilometers radius fra Høje-Taastrup Kommunes rådhus 712 jobannoncer til pædagoger eller andet pædagogisk personale. Konkurrencen om pædagoger nødvendiggør et stort ledelsesmæssigt fokus fastholdelse af pædagogisk personale. Dette indebærer for eksempel oparbejdelsen af en pædagogisk kultur, on-boarding, medarbejdertrivsel, opkvalificering, faglig sparring, børnenes trivsel og arbejdsmiljøet for at sikre fastholdelse af medarbejdere.

Forhold vedr. børn i mistrivsel og fastholdelse af flere børn i dagtilbud:

På temadrøftelsen 30-11-2021 i Institutions- og Skoleudvalget berettede administrationen om et stigende antal børn i mistrivsel i kommunen og på landsplan. Flere børn i mistrivsel medvirker flere underretninger og markant flere møder med forældre, ressourcepersoner fra BURC samt en betydelig øget skriftlighed. Sammen med det store implementeringsarbejde af den nye inklusionsstrategi og den nye sprogstrategi er det administrationens klare vurdering, at der er behov for mere ledelse for at løfte børn i mistrivsel og fastholde flere børn i dagtilbud.

Forhold vedr. opkvalificering, ledelse "Tæt på" og strategisk ledelse:

Andelen af uddannede pædagoger udgør under halvdelen af den samlede medarbejdergruppe. Øvrige medarbejdere er pædagogiske assistenter eller medhjælpere. Administrationen forudser, at det vil blive sværere og sværere at øge andelen af pædagoger, idet rekrutterings- og fastholdelsesopgaven tiltager i størrelse pga. befolkningstilvæksten, implementering af minimumsnormeringer og de talrige alternative jobmuligheder for pædagoger. Mange af dem, der må ansættes, er derfor nyuddannede eller uden pædagogisk uddannelse.

Lederne har derfor en vigtig opgave i at sikre, at personalets kompetencer anvendes bedst muligt – ikke mindst mod opgaven med at gøre institutionerne parate til at modtage et stigende antal børn og et stigende antal børn i mistrivsel. Dette er en stor ledelsesmæssig udfordring, idet Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) netop udkomne evaluering af pædagoguddannelsen peger på, at nyuddannede pædagoger mangler kompetencer indenfor bl.a. specialpædagogik, udviklingspsykologi og forældresamarbejde.

Når store dele af personalet på dagtilbudsområdet ikke er uddannet eller rustet til at løfte børn i mistrivsel er der behov for mere ledelse "Tæt På". Men når lederne bedriver mere ledelse "Tæt på" betyder det også, at lederne har mindre tid til at transformere de besluttede strategier til en ændret hverdagspraksis, hvilket øger behovet for mere ledelseskraft i klyngerne.

Formindskelse af ledelseskraften henover en årrække:

Der er kommet mindre ledelseskraft i klyngerne henover en årrække.

Tidsperiode	Beskrivelse	Antal ledere	Udvikling i børnetallet
1994-2004	58 daginstitutioner med hver en pædagogisk leder og en souschef.	I alt 116 ledere.	Forholdsvis stabil udvikling
Fra 2004-2011	Der indføres områdeledelse på dagtilbudsområdet, hvor 4-6 institutioner blev fordelt i 12	I alt 70 ledere.	

geografiske områder. Der var fortsat 58 daginstitutioner med hver en pædagogisk leder organiseret i 12 områder med hver en områdeleder. Souscheferne fjernes.

Fra 2011	De 58 dagtilbud lægges sammen, der hvor det er muligt og antallet af dagtilbud reduceres dermed til 39. Antallet af pædagogiske ledere reduceres tilsvarende til 1 i hvert nye, nu dobbelt så store dagtilbud.	I alt 51 - 45 – 43 ledere.	
	Dagtilbuddene er nu organiseret i først 12, siden 6 områder med hver en områdeleder. Senere reduceres antallet af områdeledere løbende, så der først er 5, siden 4 områdeledere tilbage.		
Fra 2018	Der indføres klyngestruktur som erstatning for områdestrukturen, og de kommunale dagtilbud organiseres i 10 klynger. Der er en pædagogisk leder i hver institution, hvoraf 1 leder samtidig er klyngeleder for klyngen.	I alt 39 ledere.	Stigning i antal 0-2-årige og 3-5 -årige frem mod 2025/2026. Herefter et mindre fald.

#### Styrkelse af organiseringen:

Administrationen og de faglige organisationer er enige om, at klyngestrukturen generelt er velfungerende. Der er således ikke brug for en ændring, som grundlæggende forandrer organiseringen. Men der er brug for at styrke organiseringen, så vi får mere ledelse tæt på og stærkere faglighed i dagtilbuddene. Parterne er enige om, at der på baggrund af en vurdering af forholdene i de enkelte klynger enten bør udvides med en pædagogisk leder eller en ”plus pædagog” med særlige specialpædagogiske kompetencer. Anbefalingen illustrerer, at ledelsesbehovet er forskelligt i de forskellige klynger, idet institutionernes udfordringer også har forskellig karakter.

#### 1. Ansættelse af yderligere én tværgående pædagogisk leder i klyngerne

I nogle klynger vil der være behov for ansættelse af en ekstra pædagogisk leder, som kan løfte en række lederopgaver, så den samlede ledelse kan komme tættere på praksis; f.eks. ved at forestå ledelsen af de voksende og ekstra opgaver og udfordringer, som det stigende børnetal har medført, de steder hvor ledesspændet er meget stort i klyngen. Andre steder er det store andele af børn i mistrivsel, der særligt trækker mange ledelseskræfter.

Den ekstra pædagogiske leder i klyngerne indgår i klyngeledelsen på lige vis med de øvrige pædagogiske ledere. Klyngelederen og de pædagogiske ledere beslutter på baggrund af den aktuelle kontekst, hvordan den samlede ledelsesressource bedst anvendes. Ansættelsen af en pædagogisk leder mere i en klynge ændrer ikke på den nuværende ledelsesstruktur, da der i forvejen er pædagogiske ledere som refererer til klyngelederne.

#### 2. Ansættelse af ”plus pædagoger” i klyngerne

I andre klynger er der i højere grad brug for støtte i den pædagogiske praksis, og her er det vurderingen, at en ”plus pædagog” vil være den bedste løsning i forhold til at frigøre tid til mere ledelse. ”Plus pædagogen” har fokus på organisering, pædagogisk praksis, læring og kompetenceudvikling, hvilket kræver, at disse er særligt kvalificerede pædagoger, som skal understøtte personalet i klyngerne via deres egen konkrete deltagelse i praksis, samtidig med at de

gennem facilitering, sidemandsoplæring, sparring og følgeskab sikrer de overordnede mål for børnenes læring, udvikling og dannelse. En ”plus pædagog” er således et vigtigt organisatorisk tiltag i forbindelse med at omsætte ledelsens tiltag i medarbejdergruppen.

## Økonomi

Finansieringen af enten pædagogiske ledere eller ”plus pædagog” kan ske af midler fra minimumsnormeringspuljen. Udgiften i forhold til ansættelse af en pædagogisk leder eller en ”plus pædagog” fremgår af nedenstående tabel. På baggrund af behovsvurdering i klyngerne er der regnet med ansættelse af en ekstra pædagogisk leder i 6 klynger og en ”Plus pædagog” i de 5 andre klynger.

Merudgift sammenlignet med en gennemsnitlig faktisk pædagogløn 1.000 kr. i 2022-priser	Antal medarbejdere	Anslået merudgift pr. medarbejder*	Anslået merudgift i alt	15 procent egenfinansiering	Bemærkning
”Plus pædagog”	5	70	350		Aflønning på niveau med gennemsnitlig faktisk løn til en indsatspædagog
Pædagogisk leder	6	144	864	130	Aflønning på niveau med gennemsnitlig faktisk løn til pædagogiske ledere
Anslået merudgift i alt			1.214		

\*Kilde: SD-løn og KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakonto)

På byrådets møde 14-12-2021 blev det vedtaget at udlægge en del af pulje til minimumsnormeringerne til daginstitutionerne. Det fremgår af sagen, at 85 procent af aflønning af ledere kan finansieres herfra. Der skal således kun tilføres 15 procent af finansieringen (dvs. 130.000 kr jf tabellen ovenfor) til udvidelsen af antallet af pædagogiske ledere. Administrationen anbefaler, at restudgiften finansieres af Institutions- og Skoleudvalgets budget. Såfremt der ønskes en alternativ finansiering af merudgifterne til lederløn, kan administrationen afsøge, om der findes aktiviteter, som i dag er finansieret via bevillinger eller puljer, som ligger inden for samme formål som midlerne til minimumsnormeringerne eller finansiering kan ske via en tillægsbevilling.

Sagen har været drøftet i MED. Der er vedlagt et bilag med de faglige organisationers synspunkter ift finansiering.

## Bilag

De faglige organisationers synspunkter i forhold til finansiering

## **Punkt 7: I - CRAFT til Høje Taastrup Kommune - ISU**

21/624

### **Baggrund**

**Institutions- og Skoleudvalget godkendte 01-06-2021, at kommunenetværket CRAFT om projektbaseret læring kunne overgå til Høje Taastrup Kommune fra Styrelsen for it og læring, samt at en finansiering kunne findes gennem en fondsansøgning i LEGO Fonden.**

Der foreligger nu en 18 måneders kontrakt, som LEGO Fonden forventes at underskrive 01-02-2022, med en samlet ramme på 4.418.684 DKK. LEGO Fonden finansierer hele projektet og projektet er dermed udgiftsneutralt for Høje Taastrup Kommune samt deltagende kommuner.

### **Indstilling**

At Institutions- og Skoleudvalget, Økonomiudvalget og Byrådet godkender at der gives en indtægtsbevilling på 3.976.816 kr. i 2022 og 441.868 kr. i 2023 og tilsvarende udgiftsbevillinger. Bevillingen gives til politikområde Undervisning.

### **Beslutning Institutions- og Skoleudvalget den 01-02-2022**

Anbefales.

### **Beslutning Økonomiudvalget den 08-02-2022**

Anbefales.

### **Sagsfremstilling**

Netværket er en tværkommunal national indsats, der samler interesserede kommuner og skoler, som ønsker at samarbejde om videndeling og fælles kompetence- samt ledelsesudvikling indenfor temaer som Fremtidens Skole, projektbaseret læring og legende tilgange til læring mfl. Arbejdstitlen er pt. "Creative learning in schools".

Netværket har til formål at skabe nationale erfaringer med, hvordan man skaber indsigt i, hvordan man bedst fremmer elevernes engagement og motivation for læring. Samarbejdet skal etablere og afvikle netværks- og undervisningsaktiviteter samt en national kreativitetsfestival. Alle indsatser med elever som centrale deltagere og bidragsydere.

Det pædagogiske sigte er, at eleverne tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer, såsom 21. århundreders kompetencer, der kan danne elever til at bidrage til en bæredygtig verden, og give dem den viden og de kompetencer, der er brug for nu og i deres liv fremadrettet. Indsatsen drives af et projektkonsortium bestående af tre danske kommuner; Billund, Aalborg og Høje Taastrup. Høje-Taastrup Kommune er tovholder. Skolerne i Høje Taastrup Kommune inviteres til deltagelse i netværkets aktiviteter.

Projektet løber over 18 måneder. Formålet med projektet er at afprøve formater for netværksdannelse og aktiviteter, der kan kvalificere til skalering af projektet i omfang og projektperiode. Det er hensigten, at LEGO Fonden, på baggrund af erfaringerne, tildeler en ny bevilling for en længere periode med henblik på skalering.

### **Økonomi**

Projektet er udgiftsneutralt for Høje-Taastrup Kommune. Donationen til projektet er anslået til at udgøre 4.418.684 DKK i perioden 1. februar 2022 til juli 2023 (18 måneder).

Bevillingen dækker løn til projektledelse og arbejdsgruppe i de tre kommuner. Herunder kommunikation, netværksarrangementer, udvikling af undervisningsmaterialer, afholdelse af webinarer, materialer mv. Projektet har en forventet rækkevidde på:

Elever: 750 direkte / 1300 indirekte, Lærere: 50 direkte / 130 indirekte, Ledere: 60

## **Punkt 8: Lukket**

21/25076

## **Punkt 9: Lukket**

21/24693

## **Punkt 10: Underskriftsbilag**