

# Fra tilsynsramme til tilsynspraksis



DAGTILBUD

**Tema:**  
Tilsyn

Tilsyn som afsæt for  
organisatorisk forandring

Kommunal tilsynspraksis  
i dagtilbud skal styrkes

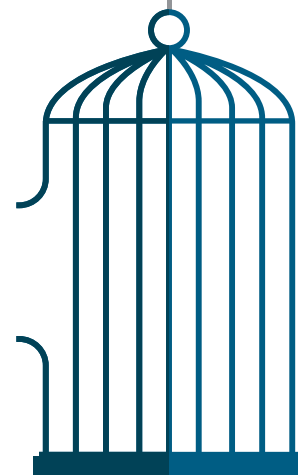
Vurdering af pædagogisk  
kvalitet med afsæt i  
børnenes perspektiver

FAG- OG MEDLEMSBLAD FRA LDD



- Side 3 **Leder**  
Det nye tilsyn - hvem og hvordan?  
Palle Woss Petersen, Direktør, LDD
- Side 4 **Vurdering af pædagogisk kvalitet med fokus på børnene**  
Dorthe Filtenborg, Pædagogisk Udviklingskonsulent, LDD
- Side 6 **Fra tilsynsramme til tilsynspraksis mellem kontrol og udvikling**  
Susanne Hermansen, Pædagog, Master i Evaluering, Forfatter og Foredragsholder  
Stine Elverkilde, Lektor, Forfatter og Foredragsholder
- Side 12 **LDD NYT**  
Landsdækkende LDD ledertemadage
- Side 13 **Kommunal tilsynspraksis i dagtilbud skal styrkes**  
Lisbeth Due Pedersen, Chefkonsulent og Teamleder for Dagtilbudsområdet, KL
- Side 16 **Tilsyn som afsæt for organisatorisk forandring**  
Anne Mette Møller, ph.d, Adjunkt ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Side 19 **Inddragelse af børns perspektiver i det pædagogiske tilsynsarbejde**  
Persille Schwartz, Teamleder og Johanne Marie Vinter Kirkeby, Faglig Koordinator,  
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet
- Side 23 **Det private dagtilbud i et tilsynsperspektiv**  
Nana Nyhuus, Faglig Konsulent, LDD
- Side 26 **Tilsyn og frisættelse i Helsingør Kommune**  
Af Hanna Sommersel, Specialkonsulent og Tilsynsførende i Helsingør Kommune
- Side 28 **Udvikling af læringsmiljøet med afsæt i tilsynet**  
Interview med Børnehuset Columbus
- Side 30 **Inspirationsmateriale fra EVA til det nye tilsyn**  
Astrid Arbjerg Lundby, Konsulent, EVA (Danmarks Evalueringsinstitut)
- Side 32 **Pædagogikkens ABC**  
Interview med Stig Broström
- Side 35 **Tænk tanken DEA's Pædagogiske Panel**  
Jon Østergaard Eilenberg, Senior konsulent, Tænk tanken DEA
- Side 38 **Landsorganisationen Danske Daginstitutioner – Danmarks største Paraplyorganisation**  
Dorthe Filtenborg, Pædagogisk Udviklingskonsulent
- Side 39 **Næste nummer af DET GODE BØRNELIV**  
Børn i udsatte positioner
- Side 40 **Det ved vi om "Tilsyn"**

**Tema:**  
Tilsyn



# Det nye tilsyn – hvem og hvordan?



**D**agtilbuddets kerneopgave handler om at etablere læringsmiljøer med høj kvalitet, der sikrer alle børn optimale muligheder for at kunne lege, trives, dannes, udvikle sig og lære noget. I denne kontekst skal børns selv- og medbestemmelse, refleksioner omkring eget (børne)miljø samt deres spor (forestillinger, fantasi, forslag osv.) inddrages. Børns perspektiver er en afgørende og væsentlig del af dagtilbuddets pædagogiske grundlag. Alt dette skal den kommunale tilsynspraksis centrere sig omkring. Herudover indgår tillige dagtilbuddets faglige intention, mål for børnenes brede læring, evalueringskultur og heraf systematiske pædagogiske dokumentation som en del af tilsynet.

Det kommunale tilsynskoncept er nu kommet i en styrket udgave, fordi det skal føre tilsyn med læringsmiljøet og den pædagogiske hverdagspraksis baseret på den pædagogiske læreplan i den styrkede version. Et tilsyn, der både er sat i verden for at kontrollere kvaliteten i dagtilbuddet men også et tilsyn, der skal bidrage til at skabe (videre)udvikling i og af dagtilbuddet. Netop spændet mellem kontrol og udvikling er centralt for dette nummer af DET GODE BØRNELIV.

DET GODE BØRNELIV entrerer i dette nummer med bidrag fra forskellige skribenter (forskere, lektorer, ph.d'ere, adjunkter, konsulenter m.fl.) tilknyttet KL, STUK, EVA, VIVE, DEA, Kronprins

Frederiks Center for Offentlig Ledelse samt tilsynsførende i praksisfeltet og konsulenter. Også bidrag fra en såkaldt "fri-sat" kommune i Danmark fortæller om deres måde at føre tilsyn på. For, at få erfaringer fra praksis med, har DET GODE BØRNELIV interviewet én af de største selv-ejede dagtilbud i København, der fortæller om deres oplevelse af at blive ført tilsyn med.

Skribenterne vil med deres bidrag forsøge at besvare forskellige spørgsmål som "Hvad er et tilsyn?", "Hvad er det nye, dagtilbuddet skal forholde sig til i forhold til tilsynet?", "Hvem skal føre tilsyn?", "Hvordan foregår et tilsyn i praksis?" og "Hvor kan man hente materiale og inspiration, der understøtter et godt tilsyn?"

DET GODE BØRNELIV, du læser nu, er anden udgivelse i år, på den fjerde årgang. Et fag- og medlemsblad, der har etableret sig som et informativt og inspirerende redskab i dagtilbuddene. Men også en platform, der nyder anerkendelse og respekt på den pædagogiske og fagprofessionelle arena.



God fornøjelse med bladet!

Palle Woss Petersen  
Direktør i Landsorganisationen  
Danske Daginstitutioner

## Kolofon



LANDSORGANISATIONEN  
DANSKE DAGINSTITUTIONER

### Udgiver

LDD – Landsorganisationen  
Danske Daginstitutioner  
Hejrevang 21 D, 3450 Allerød  
(hovedkontor)  
Rolundvej 23, 1, 5260 Odense  
Telefon: 32953230  
Mail: LDD@LDD.DK  
Oplag: 2000  
ISSN 2794-2589

### Redaktion

- Ansvarshavende:  
**Palle Woss Petersen**, Direktør, LDD
- Redaktør og hovedskribent:  
**Dorthe Filtenborg**, Pædagogisk  
Udviklingskonsulent, LDD



### Grafisk produktion

- Design og Layout: Per mild & Ko
- Tryk: Grafisk Rådgivning ApS

### Fotos:

- Adobe Stock

Udkommer marts og september

# Vurdering af pædagogisk kvalitet med fokus på børnene

Tilsynet med afsæt i den nye styrkede pædagogiske læreplan skal fokusere på mange elementer, som er i det pædagogiske grundlag. Et af de vigtigste fokusområder i relation til tilsynet er dog børnenes perspektiver, da børnene udgør den primære målgruppe for dagtilbuddets løsning af kerneopgaven med at sikre børnene optimale muligheder for at kunne lege, trives, dannes, udvikle sig og lære noget.



Af **Dorthe Filtenborg**, Pædagogisk Udviklingskonsulent, LDD

**D**et pædagogiske læringsmiljø skal med afsæt i den styrkede pædagogiske læreplans intention have en høj kvalitet og bestå af både planlagte vokseninitierede aktiviteter, spontant opståede aktiviteter, leg og rutinesituationer samt ikke mindst børneinitierede aktiviteter.

Børnenes perspektiver og bidrag er væsentlige og vigtige elementer i det pædagogiske arbejde. Kigger vi på tilsynet, skal dette derfor

undersøge, hvorledes det pædagogiske læringsmiljø tilrettelægges med afsæt i det pædagogiske grundlag med barnesynet som omdrejningspunkt samt inden for og på tværs af de seks læreplanstemaer herunder

de tolv retningsgivende pædagogiske mål for læringsmiljøet.

Tilsynet vedrørende det pædagogiske arbejde og læringsmiljøet omkring rutinesituationerne skal have et fokus på, hvordan børnene inddrages kontinuerligt i de voksenini-

tierede aktiviteter samt, hvordan aktiviteterne afspejler og inddrager børnenes spor (motivation, interesser, ideer, fantasi, forslag, udviklingszoner m.m.). Også børnenes ret til selv- og medbestemmelse og at have indflydelse på eget (børne) liv og (børne) miljø skal tilgodeses.

## Legen og læringsmiljøet

Legens indhold og værdi betones i særlig grad i den styrkede pædagogiske læreplan, hvorfor at tilsynet skal have en opmærksomhed rettet mod børns leg herunder, hvordan læringsmiljøet tilgodeses denne. Man kan sige, at tilsynet skal fokusere på samspillet mellem det pædagogiske personale og børn i og omkring legen og undersøge, hvorvidt legen er tilrettelagt ud fra et børneperspektiv, der understøtter børnenes trivsel, dannelse, læring og udvikling.

Legen er børnenes foretrukne kommunikationsform, så det er et vigtigt element i tilsynet at undersøge, hvordan det pædagogiske personale skaber et læringsmiljø med fokus på det samspil, der foregår i forbindelse med leg. Et samspil, der både foregår børn og børn imellem samt børn og pædagogisk per-



Når vi taler om vurdering af pædagogisk kvalitet jf. tilsynet, er børnenes perspektiver et centralt omdrejningspunkt



sonale imellem. Med afsæt i læreplanen skal det pædagogiske personale deltage i og omkring børnenes leg for på den måde at kunne tilrettelægge læringsmiljøet ud fra et børneperspektiv, hvor alle børns spor bliver inddraget.

### **Børnenes stemmer – anbefalinger til tilsynet**

Hvordan står det så til med at inddrage børnenes perspektiver? Hvordan oplever børnene, at de inddrages og får medbestemmelse? Hvordan oplever børnene legens indhold? DCUM, Dansk Center for Undervisningsmiljø, har ultimo 2019 til primo 2020 gennemført en evaluering, som forsøger at afdække svarene samt giver et statusbillede på, hvordan børnene oplever realiseringen af udvalgte elementer i den styrkede pædagogiske læreplan.

Evalueringen præsenterer også nogle anbefalinger til, hvordan børneperspektiver kan indgå i den kommunale tilsynspraksis og i vurderingen af det pædagogiske læringsmiljø i den pædagogiske hverdagspraksis.

I DCUM's undersøgelse svarer 38 % af børnene eksempelvis, at de oplever, at de voksne

(læs: pædagogisk personale) ikke leger med dem. Tilsynet må derfor have fokus på, hvordan og på hvilke måder de pædagogiske voksne leger aktivt med børnene og involverer sig i legen.

Tilsynet skal med andre ord vurdere kvaliteten af den pædagogiske praksis og et læringsmiljø, der fokuserer på legen og, hvordan samspillet er mellem de pædagogiske voksne og børnene i legen.

DCUM har med afsæt i evalueringen omkring børnenes oplevelser præsenteret tre pejlemærker, som den kommunale tilsynspraksis bør have fokus på:

- At inddrage børnenes perspektiv på og vurdering af kvalitet.
- At gå på opdagelse sammen med børnene.
- At have øje på børnenes leg og intentioner omkring deres leg og særligt, om der er nogle børn, som ikke får den hjælp og støtte, de har behov for. ●

1. januar 2022 trådte den nye lovgivning om et styrket tilsyn i kraft, og 1. maj 2022 var skæringsdagen for kommunernes offentliggørelse af deres reviderede ramme for det pædagogiske tilsyn i dagtilbud. Men hvad er det nye egentlig og, hvordan kan et godt tilrettelagt tilsyn balancere behovet for kontrol og styring overfor udvikling og forbedring i praksis. Artiklen stiller skarpt på de nye lovkrav og, hvad det betyder men også give et bud på, hvordan tilsynet kan fremme arbejdet med høj kvalitet i de enkelte dagtilbud.



Af **Susanne Hermansen**, Pædagog, Master i Evaluering samt Forfatter og Foredragsholder og **Stine Elverkilde**, Lektor, Forfatter og Foredragsholder

Fra tilsynsramme til tilsynspraksis mellem

# kontrol G

”Formålet er, at tilsynet med det pædagogiske indhold i alle dagtilbud skal danne udgangspunkt for en vurdering af kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer, hvilket skal ske med udgangspunkt i det fælles, lovfunderede fundament, hvorpå dagtilbuddene skal arbejde med børns trivsel, læring, udvikling og dannelse jf. formålsbestemmelserne for dagtilbud” (UVM, 2021, s. 26).

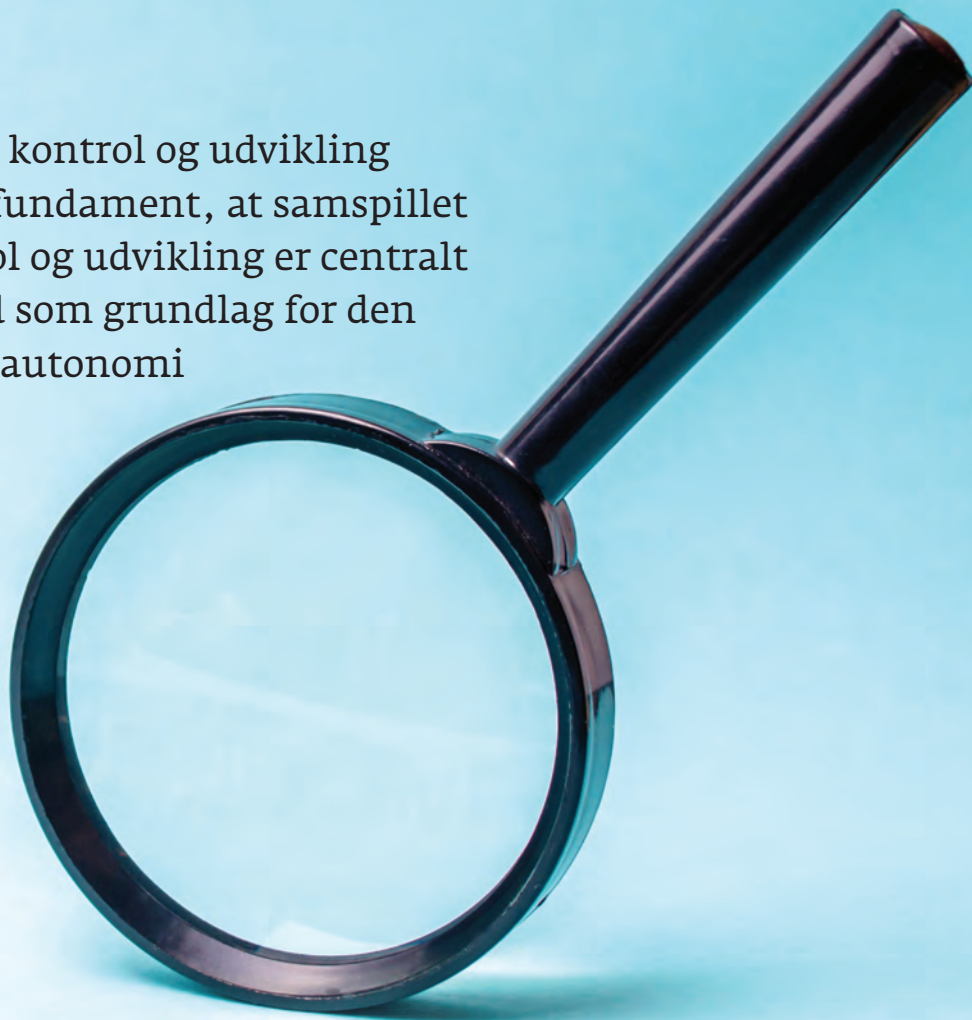
En væsentlig begrundelse for den nye lovgivning skal findes i blandt andet TV2 udsendelsen, ”Dagtilbud bag facaden”, der viser optagelser fra dagtilbud med konkrete eksempler på utilstrækkelig pædagogisk praksis. Men også i undersøgelser, der viser stor forskel i de forskellige kommuners tilsynspraksis i forhold til hyppighed, inddragelse af praksisobservationer og opfølgning mv (KL 2017, FOA, 2020).

Intentionen bag styrkelsen af tilsynet har således været at lave mere standardiserede regler for både tilsynet og den måde, man følger op på tilsynet. Fremadrettet skal det styrkede tilsyn derfor:

- Have fokus på den pædagogiske praksis herunder det pædagogiske personales interaktioner med børnene mv, hvor denne praksis skal ses og vurderes i sammenhæng med formålsbestemmelsen for dagtilbud.
- Indgå som et vigtigt led i at understøtte den løbende udvikling af den pædagogiske kvalitet i læringsmiljøet.
- Styrke kommunens myndighedsudøvelse i form af kontrol med, at dagtilbuddene efterlever lovkrav.



Tilsyn mellem kontrol og udvikling bygger på det fundament, at samspillet mellem kontrol og udvikling er centralt i at skabe tillid som grundlag for den professionelle autonomi



# udvikling

## DET NYE I DE LOVMÆSSIGE KRAV TIL DET PÆDAGOGISKE TILSYN:

- Skal tage udgangspunkt i det pædagogiske grundlag
- Der skal over tid foretages uanmeldte og anmeldte besøg
- Der skal sikres uvildighed i tilsynet
- Der skal benyttes både kvalitative og kvantitative data herunder observationer
- Der skal være dialog med lederen og medarbejdere
- Der skal være en dialog efter tilsynsbesøget
- Skriftlig dokumentation af tilsynet skal offentliggøres
- Skærpet tilsyn igangsættes ved bekymring
- Skærpet tilsyn og udarbejdelse af en handleplan igangsættes ved alvorlig bekymring

Intentionen om et styrket tilsyn, der indfrier de ovenstående forventninger, sker dog ikke alene, fordi der vedtages en ny lovgivning. For at indfri de bagvedliggende ambitioner forudsætter det, at lovgivningen over-

sættes til en kommunal tilsynsmodel, der understøtter en tilsynspraksis, som i praksis sikrer, at kontrol af læringsmiljøernes kvalitet fører til fremadrettet udvikling af kvalitet, der reelt fremmer alle børns trivsel, læring, udvikling og dannelse

### Tilsynet mellem udvikling og kontrol

En tilsynspraksis, der både rummer kontrol og udvikling, bygger på intentionen om at sikre kvalitet i de pædagogiske læringsmiljøer i både et børne- og samfundsperspektiv. I et fagligt perspektiv handler kvalitet således om at finde faglige løsninger, der udløser potentialet mellem det dagtilbuddet *skal* og det, dagtilbuddet *kan*. Se modellen på næste side.



## MODEL:

<b>DAGTILBUD SKAL IFØLGE DAGTILBUDSLOVENS §1:</b>	<b>DAGTILBUD MED FREMRAGENDE KVALITET KAN:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fremme børns og unges trivsel, udvikling og læring.</li><li>• Forebygge negativ social arv og eksklusion ved at de pædagogiske tilbud er en integreret del af både kommunens samlede generelle tilbud til børn og unge og af den forebyggende og støttende indsats over for børn og unge med behov for en særlig indsats, herunder børn og unge med nedsat psykisk og fysisk funktionsevne.</li><li>• Skabe sammenhæng og kontinuitet mellem tilbuddene og gøre overgange mellem tilbuddene sammenhængende og alderssvarende udfordrende for børnene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Have væsentlig betydning for, hvordan børn klarer sig senere i livet.</li><li>• Have stor betydning for social mobilitet (bryde negativ social arv), idet de har mulighed for at ændre børnenes læringskurve.</li><li>• Minimere andelen af børn i risiko for at ende i specialtilbud (eksklusion).</li><li>• Ændre børnenes udgangspunkt ved skolestart i positiv retning.</li><li>• Have stor indflydelse på børnenes senere evne til at læse og regne.</li></ul>

Modellen viser muligheden for at opfylde formålet med dagtilbud som beskrevet i den lovmæssige ramme ved at udnytte potentialet i faglige løsninger af særlig høj kvalitet.

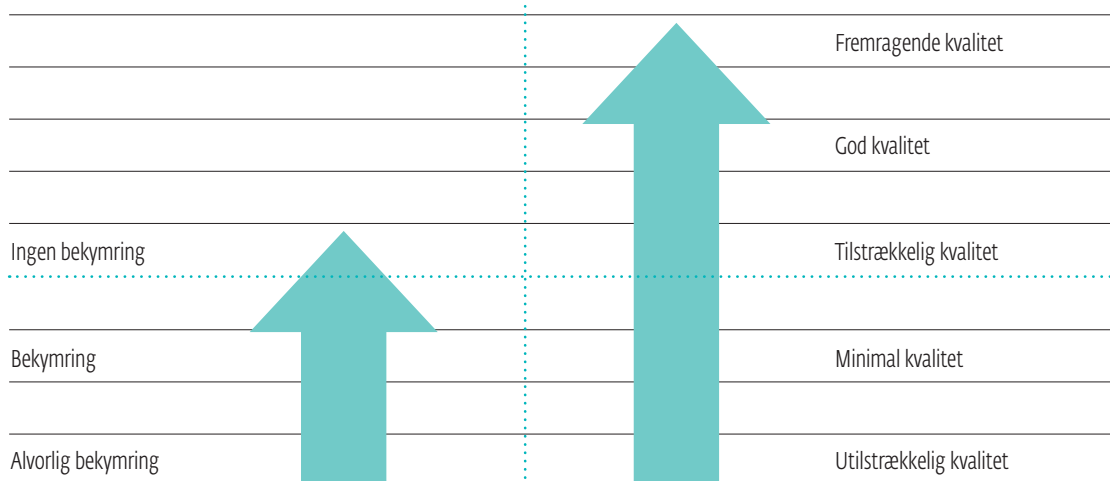
EPPSE (Taggart, 2019)

I et kontrolperspektiv undersøger tilsynet dybest set kun om, dagtilbuddene efterlever relevante lovkrav og har den fornødne pædagogiske kvalitet; om dagtilbud har (i et bagudrettet perspektiv) tilstrækkelig kvalitet. I et udviklingsperspektiv har tilsynet også til formål at sætte fokus på, hvordan dagtilbud kan opnå og fastholde en kvalitet, der gør den største forskel for børnene; hvordan dagtilbud i et fremadrettet perspektiv kan opnå fremragende kvalitet.

Tilsynets rolle er således at bidrage til kontrol i forlængelse af lovgivning, mål og indikatorer og til udvikling ved at stille viden til rådighed både internt og eksternt som led i evaluering af sammenhængen mellem rammer for dagtilbud, det professionelle samarbejde om kvalitet i læringsmiljøet og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. En tilbagevendende udfordring er dog, at tilsyn i praksis ofte opleves som et udtryk for mistillid, hvor tilsynet af medarbejderne

### TILSYNETS KONTROLPERSPEKTIV

### TILSYNETS UDVIKLINGSPERSPEKTIV



Tilsynet har både et kontrol- og et udviklingsperspektiv, hvor begge bør sætte fokus på kontrollen af kvaliteten og på udviklingspotentialer. Det faglige udviklingspotentiale går fra tilsynets øverste kategori: ingen bekymring til udviklingsperspektivets ambition: fremragende kvalitet





Tilsynets rolle er således at bidrage til kontrol i forlængelse af lovgivning, mål og indikatorer og til udvikling ved at stille viden til rådighed både internt og eksternt som led i evaluering af sammenhængen mellem rammer for dagtilbud, det professionelle samarbejde om kvalitet i læringsmiljøet og børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse

sammenlignes med en eksamenssituation. Der bliver dermed for entydigt fokus på myndighedsopgaven med at kontrollere, hvilket ikke er et godt udgangspunkt for udvikling, der bygger på en gensidig tillid til et fælles ansvar og interesse for at skabe kvalitet i kerneopgaven.

**”Tillidens vigtighed og værdi skal forstås i forhold til de opgaver, der skal løses og det arbejde, der skal udføres. Når, tillid er værdifuld, er det, fordi den i sidste ende kan være med til at understøtte udførelsen af kerneopgaven og give mere plads til kvalitet og faglighed i udførelsen. Og det kan den først og fremmest gennem at virke befordrende for sammenhængskraften og de sociale relationer”**

(Vallentin, Thygesen, 2017 s. 34)

Realiteten er dog, at vi ikke kan kontrollere os til tillid, og vi kan heller ikke bede om ”blind” tillid. Tillid bygger på en gensidighed, der er knyttet til et fælles ansvar for kerneopgaven. Dette fælles ansvar må nødvendigvis bygge på en fælles interesse for kontrol, kvalitetssikring og udvikling af kvalitet i dagtilbud med en gensidig respekt. Det er vores erfaring som tilsynsfø-

rende i flere kommuner, at arbejdet med tilsyn reelt kan bidrage til at gøre en forskel for kvalitet, når det ikke bare bagudrettet forholder sig til om, dagtilbuddet efterlever gældende lovkrav men også i et fremadrettet perspektiv forholder sig til udviklingspotentialet.

Tilsynets udviklingsperspektiv kan i vores erfaring bidrage til at fjerne oplevelsen af mistillid og af at være i en ”eksamenssituation”, som kontrolperspektivet ofte kan opleves. Når, tilsynets udviklingsperspektiv fremhæves og inddrager gensidigt involverende dialoger om fremadrettede tiltag til at udvikle praksis, så opleves det berigende og meningsfuldt for de involverede parter.

Tilsynets kontrolperspektiv spiller dog også en betydningsfuld rolle for kvalitet. Kontrol er en afgørende nødvendighed for myndighedsopgaven og kommunernes ansvar for at varetage børnenes interesser. I kontrolperspektivet skal kommunerne derfor følge op på, om de professionelles valg og beslutninger i hverdagspraksis giver den kvalitet og det udbytte for børnene, som den lovmæssige ramme lover.

Vi har som konsulenter i dagtilbud ofte oplevet, at det er et tilsyn, der har påvist, at pågældende dagtilbud ikke efterlever lovkrav, og at det har været udslagsgivende for





## Tilsyn mellem kontrol og udvikling bygger derfor på det fundament, at samspillet mellem kontrol og udvikling er centralt i at skabe tillid som grundlag for den professionelle autonomi

en erkendelse af, at et udviklingsperspektiv på egen praksis er påkrævet.

Samtidig kan det i høj grad være tilsynets kontrolperspektiv, der tilfører tilsynets udviklingsperspektiv et nødvendigt forpligtende element, som måske i højere grad betyder, at de foreslåede tiltag faktisk realiseres. Tilsyn mellem kontrol og udvikling bygger derfor på det fundament, at samspillet mellem kontrol og udvikling er centralt i at ska-

be tillid som grundlag for den professionelle autonomi. Professionel autonomi må altid have børnenes perspektiv i centrum og skal derfor omfatte både faglig viden om kvalitet og viden om, hvilken pædagogisk praksis der gør den største forskel for børnene.

### Tilsynet som et bidrag til dagtilbuddets evalueringskultur

I vores erfaring bør tilsynet i både et kontrol- og udviklingsperspektiv være en væsentlig del af organisationens evalueringskultur som bidrag til at *personalet får øje på deres praksis, tænker over den og ser muligheder for at ændre praksis, hvis der er behov for det, hvilket i sidste ende skal udvikle og kvalificere den pædagogiske praksis* (Børne- og socialministeriet 2018, s. 50).

Her kan det pædagogiske tilsyn spille en vigtig rolle som et tilbagevendende blik udefra på dagtilbuddets organisering af det pædagogiske læringsmiljø og den pædagogiske praksis. Det pædagogiske tilsyns vurderinger kan ligeledes anskues som data, der kan arbejdes med i forhold til at udvikle læringsmiljøerne og ikke mindst dagtilbuddets evalueringskultur.

**”Evaluering er en systematisk indsamling af informationer og data, der giver grundlag for at skabe viden om gennemførelse, organisering og virkninger af det pædagogiske læringsmiljø. Evalueringer gennemføres med henblik på at udvikle det pædagogiske læringsmiljø, og kan gennemføres undervejs i de pædagogiske indsatser eller efter de pædagogiske indsatser er gennemført”**

(Elverkilde, Hermansen 2022)

### TRE RÅD TIL DET GODE TILSYN

Den gode tilsynspraksis mellem kontrol og udvikling:

- 1 Starter i forberedelsen:** tilsynets ramme bør være kendt for alle deltagere i tilsynet, så der kan skabes tillid til og gennemsigtighed med, hvad der skal ske. Derfor bør der også i god tid inden tilsynet sendes dagsorden og beskrivelse af tidsrammen ud, så dagtilbuddene både kender forventningerne til dem men også kender forløbet i tilsynet og ved, hvornår de eksempelvis kan forvente tilbagemeldingen på tilsynet.
- 2 Varetager først og fremmest børnenes interesse og inddrager børneperspektiv på læringsmiljøet:** tilsynets dialoger med både ledere, medarbejdere og børn bør derfor være nysgerrigt undersøgende for at afdække de faglige intentioner bag det, der observeres og skal give et indblik i børnenes egen forståelse af læringsmiljøet med udgangspunkt i det pædagogiske grundlags konkrete forpligtelser for både indhold og ramme.
- 3 Giver ærlige og hjælpsomme tilbagemeldinger i et fremadrettet udviklingsperspektiv:** tilbagemeldingerne skal bygge på tillid til, at vi er her for at løse den samme opgave og bør derfor kort og konkret fortælle, hvad der er observeret med respekt for den faglige opgave; at fremme børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse. Tilbagemeldinger skal munde ud i handlingsanvisende forslag til fremadrettede udviklings tiltag knyttet til den konkrete praksis.

Det pædagogiske personale bør derfor arbejde med tilsynets vurderinger som et vigtigt udefra-perspektiv på kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer og inddrage tilsynets vurderinger i deres analyse af de pædagogiske læringsmiljøer.

Dette kræver ledelsesmæssig understøttelse af medarbejderne i at have fokus på fortsat læring og det kollegiale vilkår, at læring sker for at forbedre praksis og børnenes udbytte. Ledelse af dette handler derfor i høj grad om, at medarbejderne tager ejerskab over egen fortsatte læring, tager ledelse af det pædagogiske læringsmiljø på sig og tager del i beslutningskompetencen indenfor organisationens mål.

Selvom dagtilbud har skullet evaluere og dokumentere siden introduktionen af de første pædagogiske læreplaner i 2004, møder vi i vores konsulentpraksis mange dagtilbud, der er usikre på, hvordan de får opbygget en meningsfuld evalueringskultur, der kan frembringe viden om, hvordan de pædagogiske læringsmiljøer reelt fremmer børnenes trivsel, udvikling, læring og dannelse.

En tilsynspraksis mellem kontrol og udvikling bør således gå foran og fungere understøttende på dagtilbuddets egen evalueringskultur og bidrage til at synliggøre den organisatoriske læring med eksemplariske analyser og pædagogiske dialoger om de valgte faglige løsninger i praksis og børnenes reelle udbytte i forhold til de lovmæssigt opstillede rammer og den styrkede læreplan. Tilsyn kan, i vores erfaring, gøre en stor forskel og fungere som en understøttende kraft for kvalitetsudvikling når, det er tydeligt rammesat samt tæt på hverdagspraksis herunder altid varetager børnenes interesse. ●



*Bogen, der er skrevet af denne artikels forfattere, kommer grundigt rundt om tilsynet med fokus på spændet mellem kontrol og udvikling.*

**Stine Elverkilde:** forfatter, ledelses- og organisationsudvikling  
[www.elverkilde.dk](http://www.elverkilde.dk)  
 Kontakt: [stine@elverkilde.dk](mailto:stine@elverkilde.dk)

**Susanne Hermansen:** forfatter, ledelses-, organisations- og praksisudvikling  
[www.neusight.dk](http://www.neusight.dk)  
 Kontakt: [susanne@neusight.dk](mailto:susanne@neusight.dk)



## Landsdækkende ledertemadage fra LDD

Den nationale ramme for den styrkede pædagogiske læreplan er igennem de sidste par år blevet omsat i en lokal kontekst ude i de danske dagtilbud. Et arbejde, der for lederen og ledelsen af det respektive dagtilbud har handlet om – sammen med det pædagogiske personale og bestyrelsen – at oversætte, facilitere, implementere samt systematisk at dokumentere og evaluere. Den styrkede pædagogiske læreplan stiller rigtig mange krav, hvor det pædagogiske grundlag, de seks læreplanstemaer samt de tolv retningsgivende pædagogiske mål for læringsmiljøet udgør fundamentet og afsættet for den pædagogiske hverdagspraksis og læringsmiljøet, der skal have en høj kvalitet. Særligt udfordrende er arbejdet med opbygning af evalueringskulturen, der skal beskrives i læreplanen. Ovenstående er grundlæggende en stor opgave for lederen og ledelsen, hvor også COVID 19 har fyldt en del igennem de sidste par år og har fordret nye måder at lede og tilrettelægge den pædagogiske hverdag på.

LDD har en bred vifte af konsulenter, der erfarer, at de ovenfor beskrevne store forventninger og opgaver, lederen og ledelsen arbejder med, skal understøttes af et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor behovet og forståelsen for

teamledelse kan være et vigtigt forhold at medtænke. Samtidig opleves der generelt et fortsat pres på udvikling af dagtilbuddet, hvor fx børnegruppens sammensætning, indretning og eventuelle bygningsmæssige ændringer kan have betydning. Kommunen, hvor det respektive dagtilbud er, indgår i dette særlige spændingsfelt som samarbejdspartner på den ene side og myndighed på den anden. Der skal arbejdes med børn i udsatte positioner, hvor fx ressourcer til direkte støtte til børn gives på en anden måde end, man tidligere har været vant til. Hvis, lederen ikke kontinuerligt er på forkant med og har fokus på ovenstående, kan selv den dygtigste og mest erfarne leder (og ledelse) blive udfordret af fx forældre med krav, der ikke tidligere er stillet eller af bestyrelser, som ønsker at blive en del af daglig praksis. Sidst, men ikke mindst, kan dagtilbuddet og heraf lederen (ledelsen) udfordres af kommunens tilsyn. Med afsæt i det beskrevne har LDD's konsulenter planlagt en række identiske temadage for ledere i de dagtilbud, som LDD administrerer med løn og regnskab. LDD ledertemadagene foregår landsdækkende og har (ved redaktionens slutning) været udbudt på LDD's hjemmeside, hvor tilmelding har foregået. ●

### FAKTA

Temadagene er planlagt for og målrettet ledere. Hvert respektive dagtilbud er opfordret til at deltage. Temadagene er besat efter princippet om først-til-mølle, hvor ledere herunder souschefer i dagtilbud med fuld administration hos LDD har fortrinsret. Derefter kommer ledere herunder souschefer i dagtilbud med delvis administration hos LDD efterfulgt af ledere og souschefer i dagtilbud med almindeligt medlemskab af LDD samt til sidst eventuelt øvrige.

### LDD ledertemadagene afholdes landsdækkende

**København:** Tirsdag d. 20. september 2022

**Nordsjælland:** Onsdag d. 21. september 2022

**Vestsjælland:** Torsdag d. 22. september 2022

**Aalborg:** Tirsdag d. 27. september 2022

**Fredericia:** Onsdag d. 28. september 2022

**Odense:** Torsdag d. 29. september 2022

### UNDERVISERE OG OPLÆGSHOLDERE

på ledertemadagene er LDD's konsulenter

- Charlotte Henriksen
- Dorthe Filtenborg
- Steen Sterndorf
- Nana Nyhuus



# Kommunal tilsynspraksis i dagtilbud skal styrkes



Af **Lisbeth Due Pedersen**, Chefkonsulent og Teamleder for dagtilbudsområdet i KL

En kommunal tilsynspraksis af høj kvalitet er et afgørende redskab til at vurdere og videreudvikle de pædagogiske læringsmiljøer i alle landets dagtilbud. Et styrket tilsyn har betydning for børnenes hverdag i dagtilbuddet for forældrenes tilfredshed og tryghed, for det pædagogiske personale og ledernes pædagogiske arbejde og for, at kommunalbestyrelsen kan løfte deres ansvar for kvaliteten i dagtilbud.

I kommunerne og i KL er der stor opmærksomhed på, at den kommunale tilsynspraksis skal styrkes og være af høj kvalitet alle steder, så utilstrækkelig kvalitet ikke overses men identificeres og forbedres. Det er også afsættet for, at KL siden 2020 har samlet en række kommuner i kommunale partnerskaber med henblik på udvikling af den kommunale tilsynspraksis. Perspektiverne i denne artikel samt KL's politiske besluttede pejlemærker tager afsæt i den viden, der er præsenteret og produceret i partnerskaberne.

## Tilsynet – en myndighedsopgave og en udviklingsopgave

Tilsynet er en myndighedsopgave, hvor kommunalbestyrelsen har ansvaret for at føre kontrol med dagtilbuddet, jf. Dagtilbudslovens § 5. Det betyder, at tilsynet handler



## LISBETH DUE PEDERSEN

Chefkonsulent i KL's  
Kontor for Børn, Unge og  
Folkeskole, teamleder for  
dagtilbudsområdet  
[ldpe@kl.dk](mailto:ldpe@kl.dk)

om at kontrollere, om kvaliteten i det enkelte dagtilbud, indholdet i det pædagogiske læringsmiljø og den måde opgaverne løses på, lever op til de fastsatte rammer i dagtilbudsloven og i de kommunalt prioriterede indsatser.

Men tilsynet er også andet og mere end kontrol. Den kommunale tilsynspraksis har en vigtig opgave i at understøtte udvikling af kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer og sætte retning for den kommunale kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet. Den viden, som tilsynet tilvejebringer i forhold til det enkelte dagtilbud, skal bruges som afsæt for dialog om, hvad der er behov for at videreudvikle i den pædagogiske praksis. Og ikke mindst, hvordan den udvikling kan igangsættes og understøttes. Dette gælder både i det enkelte dagtilbud og på tværs.

Denne dobbelthed i den kommunale tilsynspraksis fordrer naturligvis, at tilsynet står på en bred palet af data. Observationsdata giver én type viden om kvaliteten i det pædagogiske læringsmiljø. Sprogvurderingsdata, forældretilfredshed, personaleomsætninger giver andre typer af viden, der kan bidrage til det samlede billede af, om kvaliteten i den pædagogiske hverdagspraksis er god. Data spiller en rolle i flere faser af tilsynet. Data kvalificerer beslutning om kadence for tilsynet og kan vise behov for uanmeldt tilsyn. Data kvalificerer forberedelsen af tilsynsbesøget, ligesom data indsamlet på tilsynsbesøget danner afsæt for afrapportering og planlægning af opfølgning.

### **Den styrkede pædagogiske læreplan er afsættet**

Dagtilbud skal fremme børns trivsel, læring, udvikling og dannelse gennem trygge og pædagogiske læringsmiljøer, hvor legen er grundlæggende og, hvor der tages udgangspunkt i et børneperspektiv, jf. Dagtilbudslovens § 7. Dagtilbudsloven, den styrkede pædagogiske læreplan og det pædagogiske grundlag er afsættet for, hvordan kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer skal forstås og defineres. Dette fælles afsæt skal omsættes og konkretiseres i den kommunale

tilsynspraksis, sådan at der er en fælles kvalitetsforståelse.

Konsulenterne i forvaltningen, der fører tilsynet, leder og pædagogiske personale, der føres tilsyn med og kommunalpolitikere, der i sidste ende skal stå på mål for dagtilbudsområdet, skal have fælles forståelser af og billeder på, hvordan god og mindre god kvalitet viser sig. Det samme gør sig gældende for forældrene.

### **God kommunal tilsynspraksis er forankret i en sammenhængende ledelseskæde**

I den kommunale tilsynspraksis er der mindst tre styrings- og ledelsesniveauer i spil - kommunalbestyrelsen, forvaltningen og det enkelte dagtilbud. De forskellige niveauer i ledelseskæden har hver sin opgave og hver sine behov for viden gennem tilsynet. Det politiske niveau skal kontrollere, sikre opfølgning og sætte retning for udvikling af det samlede dagtilbudsområde.

Forvaltningen skal gennemføre tilsyn og understøtte opfølgning, udvikling og drift af de enkelte dagtilbud. Leder og pædagogisk personale i det enkelte dagtilbud skal omsætte viden fra tilsynet til konkret udvikling af pædagogisk hverdagspraksis. Derfor er det helt afgørende, at den kommunale tilsynspraksis opleves meningsfuld og understøttende for alle i den sammenhængende ledelseskæde. Det kræver dialog og inddragelse i udvikling af den kommunale tilsynspraksis.

Forankringen stiller krav til tilsynskompetencer i hele ledelseskæden. Det handler både om kompetencer i forvaltningen til at gennemføre tilsyn og kompetencer i dagtilbud til at agere på den viden, som tilsynet bibringer institutionen. Helt afgørende er det, at både forvaltning og dagtilbudsledere har kompetencer til at lede lærings- og forandringsprocesser.

### **Opfølgning er afgørende**

Formålet med en stærk tilsynspraksis er, at kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer



I kommunerne og i KL er der stor opmærksomhed på, at den kommunale tilsynspraksis skal styrkes og være af høj kvalitet alle steder, så utilstrækkelig kvalitet ikke overses men identificeres og forbedres



løbende forbedres. Tilsynets indsigt i kvaliteten skal danne grundlag for dialog og målrettet, differentieret og effektiv opfølgning. Opfølgningen sker på flere niveauer, hvor både forvaltning, ledelse samt det pædagogiske personale skal stille sig spørgsmålet om, hvad der er næste skridt i den faglige udvikling.

Faglig ledelse spiller også en afgørende rolle i opfølgningen på tilsynet. Den faglige ledelsesopgave handler om at forholde sig til, hvordan den nye viden, som tilsynet har givet, kan komme i spil i den fortsatte udvikling. Det handler også om, hvem der skal tage hvilke opgaver og ansvar i opfølgningen. Hvad skal forvaltningen understøtte – og hvordan? Hvordan kan dagtilbudslederen understøtte det pædagogisk personale i den ønskede faglige udvikling?

Så stærk kommunal tilsynspraksis og den faglige ledelsesopgave handler både om at udvikle pædagogisk praksis og om organisationsudvikling. ●

#### KL'S PEJLEMÆRKER FOR GOD KOMMUNAL TILSYNSPRAKSIS

1. Kommunalbestyrelsen har indsigt i og tager ansvar for vurdering og opfølgning på kvalitet i alle dagtilbud. Rammen for den kommunale tilsynspraksis er politisk forankret. Rammen forholder sig bl.a. til kadence for tilsyn, uvildighed samt brugen af henholdsvis anmeldt og uanmeldt tilsyn.
2. Den kommunale tilsynspraksis involverer hele ledelses- og styringskæden for at sikre ejerskab, mening og forankring.
3. En kommunal tilsynspraksis står på en beskrevet, kendt og forankret kvalitetsforståelse, der sikrer, at tilsynsførende, leder, pædagogisk personale og forældre har en fælles forståelse af, hvordan pædagogiske læringsmiljøer af god kvalitet ser ud i kommunens dagtilbud. Afsættet for en lokale kvalitetsforståelse er den styrkede pædagogiske læreplan og det pædagogiske grundlag. På sigt vil udviklingen af en dansk kvalitetsundersøgelse kunne styrke kvalitetsforståelsen.
4. En kommunal tilsynspraksis inddrager alle parter perspektiver på kvalitet, så tilsynet både belyser børnenes, forældres, det pædagogiske personales og ledelsens perspektiv på kvalitet.
5. En kommunal tilsynspraksis trækker på flere metoder herunder observationer. Brug af flere forskellige metoder muliggør, at både den strukturelle kvalitet, de pædagogiske processer i læringsmiljøerne og børnenes udbytte belyses i tilsynet. Ligeledes understøtter en bred metodetilgang, at børnenes, medarbejderes, ledelsens og forældrenes perspektiv på kvalitet indgår i tilsynet.
6. En kommunal tilsynspraksis inddrager relevante kvalitative og kvantitative data i planlægning, gennemførelse og opfølgning på tilsynet med henblik på såvel myndighedsopgaven som kvalitetsudviklingen af dagtilbudsområdet. Brugen af data i det kommunale tilsyn bygger på transparens, fælles forståelse og et ressourceforbrug, der står mål med udbyttet.
7. Tilsynets struktur for afrapportering sikrer, at de forskellige niveauer i organisationen samt forældrene får den relevante viden om kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer. Tilsynets indsigt i kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer fører til dialog og målrettet, differentieret og effektiv opfølgning. Opfølgningen sker på flere niveauer og både forvaltning, ledelse og det pædagogiske personale spiller en rolle i opfølgningen.
8. En kommunal tilsynspraksis skaber rammer for refleksion over kvaliteten af læringsmiljøerne, styrker evalueringskulturen og indgår i kommunens samlede tilgang til kvalitetsudvikling, hvor viden om kvalitet og justering af praksis indgår i en vedvarende proces.

# Tilsyn som afsæt for organisatorisk forandring

At omsætte viden fra tilsynet til udvikling i praksis er lettere sagt end gjort. Denne artikel præsenterer og folder en række opmærksomhedspunkter ud, der kan understøtte dette arbejde.



Af **Anne Mette Møller**, ph.d., Adjunkt ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

**D**et pædagogiske arbejde i dagtilbud bliver mødt med stigende krav til det faglige niveau fra mange forskellige aktører. Samtidig forventes pædagogisk uddannet personale i dag at praktisere udtrykt faglighed: De skal kunne forklare deres faglige ræsonnementer og pege på, hvilken viden der ligger til grund for deres refleksioner og handlinger samt skabe dokumentation for handlinger og virkninger.

Med andre ord er det ikke længere acceptabelt at være "privatpraktiserende" i den forstand, at den faglige viden og refleksion forbliver privat eller "tavs". Dermed er den nemlig også "usynlig" for andre, som let kan komme til at frygte, hvorvidt fagligheden faktisk er til stede.

Det nye skærpede tilsyn kan ses som led i denne udvikling: som et forsøg på at udtrykke og synliggøre den pædagogiske faglighed – for at få øje på udfordringer og for at bidrage til udvikling af de pædagogiske læringsmiljøer og sikre en tilstrækkelig høj kvalitet.

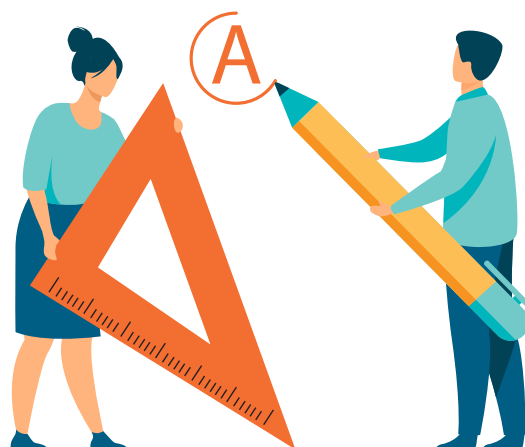
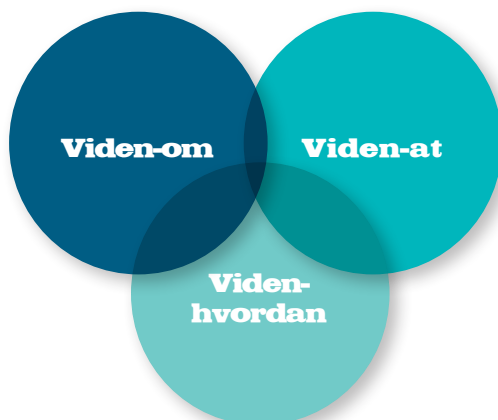
## Tre former for viden

Det kommunale tilsyn kan bidrage med vigtig viden og danne grundlag for øget refleksion og udvikling af den faglige praksis. Det kræver imidlertid, at viden fra tilsynet omsættes "fra papir til praksis". Det er svært, fordi der altid er flere forskellige former for viden i spil i den faglige praksis.

**For det første** er der *viden-at*: Generel, teoretisk og abstrakt viden samt fakta og informationer, der let kan udtrykkes mundtligt eller på skrift og videreformidles uafhængigt af en given kontekst.

**For det andet** er der *viden-hvordan*: Erfaringsbaseret viden eller kunnen. Der er for eksempel stor forskel på at have teoretisk og faktisk viden om dialogisk læsning som metode, og så at udføre dette i praksis – ligesom der er stor forskel på at have teoretisk viden om konflikthåndtering og at handle med udgangspunkt i denne viden i en konkret situation, hvor mange forskellige forhold spiller ind. Viden-hvordan tilegnes og opbygges





over tid gennem ”learning-by-doing” og imitation af mere erfarne.

**For det tredje** er der *viden-om*: Kendskabet til fx de enkelte børn og forældre samt børnegruppen som helhed, som kan kalde på forskellige tilpasninger af den teoretiske og erfaringsbaserede viden. Dette kendskab tilegnes i mødet eller situationen og baserer sig i høj grad på sanseindtryk – at se, lytte, lugte, røre og fornemme, hvad der er på spil her og nu – og kan være vanskeligt at formidle. De tre former for viden har således vidt forskellige karakter. Pointen er, at ingen af dem kan undværes, og de kan ikke erstatte hinanden. Til gengæld kan de informere og berige hinanden – og dét er netop udfordrin-

gen, når viden fra det kommunale tilsyn skal omsættes i praksis.

#### **Vær bevidst om udgangspunktet**

I tilsynet bruger man ideelt set forskellige datakilder for at få et samlet indtryk af kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø fra forskellige perspektiver - herunder børnenes, medarbejdernes, lederens, og forældrenes. Når al denne viden er indsamlet og formidlet i en tilsynsrapport, har den karakter af ”viden-at”, og er i princippet afkoblet fra den konkrete praksis. Dermed er der også stor risiko for, at viden fra tilsynet forbliver ”på papiret”. Hvis, viden fra tilsynet skal skabe udvikling i praksis, skal den igen kobles til medarbejdernes viden-hvordan – deres





Det kommunale tilsyn kan bidrage med vigtig viden og danne grundlag for øget refleksion og udvikling af den faglige praksis. Det kræver imidlertid, at viden fra tilsynet omsættes 'fra papir til praksis'

generelle praksiserfaringer – og til deres viden-om børnegruppen og de enkelte børn samt forældre.

Det kræver fokus på det eksisterende vidensgrundlag: Hvilken viden har vi – hver især og til sammen - med fra uddannelse, kurser, mv.? Hvilke erfaringer agerer vi ud fra? Hvordan former vores kendskab til børnegruppen vores praksis? Overvej formen, tonen og indholdet i jeres faglige drøftelser: Aktiverer I alle tre former for viden, eller har I tendens til at vægte nogen vidensformer højere end andre?

Måske er der ubalancer, som kræver særligt fokus. Hvis, der fx er flere ufaglærte, der ikke har den pædagogfaglige "viden-at" med i bagagen, kan opgaven med at bringe denne type viden i spil komme til at hvile på få fagligt stærke medarbejdere. Hvis, mange er nyuddannede og endnu ikke har opbygget solid "viden-hvordan", kan de erfarne rollemodeller komme på overarbejde. Endelig kan stor udskiftning blandt medarbejdere eller børn gøre det svært at opbygge "viden-om", idet man starter forfra igen og igen med at lære hinanden at kende. På denne baggrund kan man drøfte: Hvordan ønsker vi at ændre og udvikle vores

praksis i lyset af viden fra tilsynet? Her kan der være mange forskellige perspektiver og hensyn i spil. Det er derfor centralt at opnå en fælles forståelse af målet – den gode kvalitet - hvis alle skal trække i samme retning.

### **Omsætning af viden som social proces**

Viden er en social størrelse, som "lever" i dagligdagens gøren og laden. I en travl hverdag kan den abstrakte "viden-at" let glide i baggrunden til fordel for praksiserfaring og situationsbestemt viden-om. Der er derfor behov for at udvikle en fælles refleksiv praksis, hvor man løbende italesætter og minder hinanden om den ønskede udvikling samt både tør støtte og udfordre hinanden. Her kan det give mening at se på hverdagens rutiner. Faglig refleksion henvises ofte til fastsatte møder eller årlige udviklingsdage. Men den kan lige så vel finde sted i hverdagens små "mellemlum" – når man mødes på trappen eller i en rolig stund på legepladsen. Se derfor på de daglige rutiner hos jer: Hvor og hvornår er der rum til faglige drøftelser i hverdagen? Bruger vi dem godt nok?

Her er det væsentligt at være opmærksom på, at med kravet om udtrykt faglighed følger også tvivl og sårbarhed. Faglige skøn er kendetegnet ved, at der sjældent er ét rigtigt svar, hvorfor man altid kan være i tvivl, om man har gjort det rigtige. Det er lettere at indgå nysgerrigt og åbent i faglige drøftelser og dele sin tvivl, hvis usikkerheden anerkendes som et fælles vilkår.

I sidste ende er omsætning af viden en social og fortløbende proces, der kræver vedholdenhed. Ved at være opmærksom på det eksisterende vidensgrundlag udvikles en fælles forståelse af ambitionen og hverdagens rutiner som et mulighedsrum, hvor man kan forsøge at skabe det bedst mulige udgangspunkt. ●



# Inddragelse af børns perspektiver i det pædagogiske tilsynsarbejde



Af **Persille Schwartz**, Teamleder for det statslige tilsynsrejseshold på dagtilbudsområdet og **Johanne Marie Vinter Kirkeby**, Faglig Koordinator for det statslige tilsynsrejseshold på dagtilbudsområdet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK)

I starten af 2022 trådte ny lovgivning med skærpede krav til det kommunale tilsyn med det pædagogiske indhold i alle typer af danske dagtilbud og pasningsordninger i kraft. Til at understøtte dette arbejde er der nedsat et statsligt tilsynsrejseshold.

**A**mbitionen med den nye lovgivning er at sikre, at dagtilbud arbejder inden for dagtilbudslovens rammer - herunder formålsbestemmelsen - og at dagtilbuddene har den fornødne kvalitet og løbende udvikler kvaliteten. Den nye lovgivning stiller blandt andet nye krav til, at det kommunale tilsyn sikrer uvildighed, inddragelse af kvalitativ og kvantitativ data samt systematisk opfølgning på tilsynet.

## Børns perspektiver giver afgørende data om kvalitet

I formålsbestemmelsen for dagtilbud og i den styrkede pædagogiske læreplan er inddragelse af børns perspektiver samt børns vurderinger og oplevelser af børnemiljøet i daginstitutionen et krav til den pædagogiske praksis. Det pædagogiske personale er derfor forpligtet på at sikre, at børnenes perspektiver og initiativer inddrages som et





## I formålsbestemmelsen for dagtilbud og i den styrkede pædagogiske læreplan er inddragelse af børns perspektiver samt børns vurderinger og oplevelser af børnemiljøet i daginstitutionen et krav til den pædagogiske praksis

grundlæggende element i praksis og i udviklingen af denne.

Dette ligger godt i tråd med, at forskning viser, at når der i praksis arbejdes med inddragelse af børnenes perspektiver, så oplever både børn og personale øget kvalitet i form af mere trivsel og mindre afmagt. Børns perspektiver – dvs. det som børn udtrykker om deres oplevelser af deres dagtilbud - giver afgørende informationer til voksne om, hvor godt de lykkes med at tilrettelægge et læringsmiljø, som barnet trives og udvikler sig positivt i.

Som konsekvens af lovgivningen skal tilsynet blandt andet undersøge om dagtilbudene i deres hverdagspraksis arbejder med inddragelse af børnenes perspektiver, og derudover udgør børnenes perspektiver også i sig selv værdifuld tilsynsdata.

Inddragelse af børns perspektiver i tilsynsarbejdet kan fx ske ved, at forvaltninger og personale har fokus på tre mulige nedslag i tilsynsarbejdet; dagtilbuddenes børnesyn og systematiske inddragelse af børns perspekti-

ver i sin løbende udvikling, inddragelse af børns perspektiver som stemme i de konkrete tilsynsbesøg og endelig inddragelse af børns perspektiver som samlet feed-back til det kommunalpolitiske niveau.

### **Tilsyn med dagtilbuds børnesyn og systematiske inddragelse af børneperspektiver**

En måde at inddrage børns perspektiver i tilsynet er at undersøge, hvordan dagtilbudene til daglig indsamler og benytter viden om børnenes perspektiver på børne- og læringsmiljøet. Det gælder fx børnenes oplevelser af både planlagte og spontane aktiviteter såvel som rutinesituationer og fri leg, men også deres oplevelse af om børnesynet er inkluderende og understøtter deres mulighed for at komme til udtryk og blive taget alvorligt.

Disse oplysninger vil typisk fremgå af daginstitutionens pædagogiske læreplan, hvori det skal være formuleret, hvordan det pædagogiske læringsmiljø tilrettelægges "så det inddrager hensynet til børnenes perspektiv og deltagelse, børnefællesskabet, børnegruppens sammensætning og børnenes forskellige forudsætninger" (Dagtilbudsloven, 2022, § 8, stk. 3). Desuden skal børnemiljøet vurderes i et børneperspektiv, og børnenes oplevelser af børnemiljøet skal inddrages.

I den sammenhæng kan tilsynet både sætte fokus på kvaliteten i arbejdet med børneinddragelse, og hvad dagtilbuddet har udviklet på baggrund af viden fra børnene. For de tilsynsansvarlige kan det afføde en række spørgsmål. Det kan eksempelvis være spørgsmål om, hvorvidt både børnehavebørn og småbørns stemmer inddrages i arbejdet med inddragelse af børns perspektiver? Om der kun arbejdes med verbal feedback fra børn eller er der også systematisk øje for børns kropslige udtryk? Helt cen-

### **KRAVENE TIL DET STYRKEDE PÆDAGOGISKE TILSYN OMHANDLER BL.A.:**

- Beskrivelse og offentliggørelse af tilsynsmodel
- Kommunerne skal føre tilsyn med udgangspunkt i det pædagogiske grundlag i den styrkede pædagogiske læreplan
- Anmeldte og uanmeldte tilsynsbesøg
- Uvildighed i tilsyn
- Kvalitative og kvantitative data herunder observationer
- Dialoger med medarbejdere og leder
- Opfølgning
- Offentliggørelse af tilsynsrapport
- Skærpet tilsyn, handleplaner og forældrebestyrelses mulighed for at komme med bemærkninger til handleplanen

Dagtilbudslovens §§ 5, 5 a og 5 b

**KONTAKT:** [tilsynsrejseholdet.dagtilbud@stukuvm.dk](mailto:tilsynsrejseholdet.dagtilbud@stukuvm.dk)



tralt bliver det at sætte fokus på, hvad dagtilbuddets voksne har lært og taget til efterretning på baggrund af børnenes udtryk.

Oplysninger om dagtilbuddets arbejde med inddragelse af børns perspektiver kan bruges som en del af det datagrundlag, som et tilsyn ifølge den nye lovgivning skal baseres på. Desuden stiller loven krav om, at tilsynsbesøget indeholder dialog med det pædagogiske personale og den pædagogiske leder. I kombination med kravet om inddragelse af kvalitative og kvantitative data i tilsynet giver det mulighed for at tilsynsførende og dagtilbudsrepræsentanter i fællesskab analyserer indsamlede data om centrale elementer i den konkrete pædagogiske praksis enten ved at data – herunder børns perspektiver - indsamles systematisk forud for et tilsynsbesøg, eller at data om børns perspektiver indsamles under selve tilsynsbesøget.

### **Inddragelse af børn som deltagere i tilsynsbesøget**

Hermed kommer vi til det andet mulige nedslag til inddragelse af børn, som handler om at inddrage børn under selve tilsynsbesøget.

I den nye lovgivning om styrket tilsyn er det fastsat, at der som led i tilsynsbesøg skal foretages observationer. Forvaltningen har frit spillerum til at vælge, hvilken observationsmetode, der benyttes – fx om der benyttes en tilstræbt objektiv ”fluen-på-væggen” tilgang, hvor man observerer og vurderer kvaliteten af den pædagogiske praksis uden indblanding, eller om der benyttes en deltagende observationsmetode, hvor den oplevede kvalitet kan udforskes yderligere.

Vælges en observerende metode, vil der typisk være fokus på de voksnes interaktion med børnene og om den adfærd, der observeres, er i tråd med det kommunale børnesyn.

Vælges en deltagende observationsmetode giver det mulighed for samspil med børnene og derigennem adgang til at få indsigt i de konkrete vuggestue- og børnehavebørns perspektiver. Det kan fx være at nogle børn har lyst til at vise rundt og fortælle om vigtige steder, og hvordan de oplever disse. Det kan også være, at nogle børn inddrager den tilsynsførende i en leg eller i en aktivitet, hvorigennem den tilsynsførende får indblik i de hverdagslogikker, der gør sig gældende for børn i dagtilbuddet.

Mulighederne er mange, men uanset hvilken metode og tilgang der benyttes, vil den tilsynsbesøgende ved at udvise empatisk nysgerrighed på børnenes oplevelser få indblik i en typisk dag for barnet i dagtilbuddet. Denne indsigt i børns oplevelser af dagtilbuddet vil sammen med observationer fra de øvrige deltagere i tilsynsdialogen (og sammenhold med øvrig data) bidrage til at skabe et solidt grundlag for dialog om kvalitet.

### **Børns perspektiver som feed-back til det politiske niveau**

Et tredje nedslag er mere overordnet og handler om, hvordan forvaltningen og de relevante politiske udvalg kan få indsigt i børnenes samlede perspektiver på og oplevelser af kvaliteten i samtlige af de dagtilbud, som kommunalbestyrelsen i sidste ende er ansvarlig for.



#### **DET STATSLEGE TILSYNSREJSEHOLD PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET**

Det statslige tilsynsrejsehold på dagtilbudsområdet tilbyder sparring og rådgivning om det styrkede kommunale tilsyn med dagtilbud m.m. Tilsynsrejseholdet er en del af Center for Udgående Kvalitetsarbejde i Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK).

Du kan læse mere om rejseholdets tilbud her:

[www.emu.dk/dagtilbud/styrket-kommunalt-tilsyn/det-statslige-tilsynsrejsehold](http://www.emu.dk/dagtilbud/styrket-kommunalt-tilsyn/det-statslige-tilsynsrejsehold)



Hvis du ønsker viden om arbejdet med styrket pædagogisk tilsyn, kan du kontakte det statslige tilsynsrejseshold.

Her vælger nogle kommuner at inddrage børns perspektiver gennem kvantitativ data, hvor børn udfylder spørgeskemaer om emner, der er givet på forhånd. Dette giver mulighed for aggregerede data, som fx trivselsmålinger, der kan give forvaltningen og udvalget et indtryk af den generelle dagtilbudskvalitet på udvalgte fokusområder.

Andre kommuner ønsker at gøre brug af den kvalitative data, der løbende produceres i dagtilbuddene og under tilsynsbesøgene. Den kvalitative data bidrager med nuancer og rummer mulighed for at videregive børnenes spontant udtrykte oplevelser og perspektiver. Fx kan den kvalitative data med hjælp fra de voksne samles i kataloger med fotos, tegninger, videoer, lydoptagelser m.m. Her kan det både omhandle afgrænsede emner som fx børns perspektiver på institutionsmaden, børnefællesskaber og legemuligheder, men der kan også anlægges en mere åben tilgang som, fx hvad børn godt kan lide ved deres dagtilbud.

#### **Etik i børneinddragelsen**

Inddragelsen af børneperspektiver i tilsynet skal altid tage højde for det asymmetriske magtforhold mellem børn og voksne. Børns

perspektiver skal indhentes med respekt for deres lyst eller manglende lyst til at bidrage, og deres oplevelser skal tages alvorligt. Fx skal de vide, hvad de voksne har lært af dem. Måske børnene ligefrem inddrages i at udvikle forslag til kvalitetsforbedringer, men hvis ikke, så er det vigtigt for dem at vide, hvordan deres bidrag har kvalificeret de valg, der efterfølgende er truffet både i dagtilbud, forvaltning og politisk.

Uanset hvilken tilsynsstrategi en kommune vælger at anlægge i sine bestræbelser på at skabe gode dagtilbud, er inddragelse af børns perspektiver én af forudsætningerne for at vide, hvordan kommunen lykkes med at skabe gode eller endnu bedre dagtilbud for børnene.

Vi voksne ved meget, men i sidste ende er det børnene, der bedst ved, om det vi tilbyder dem, er noget de formår at bruge, og om det gør en positiv forskel i deres liv. De mærker de direkte konsekvenser af, om vi lykkes med at give dem et godt læringsmiljø. ●

#### **LITTERATUR:**

- Børne- og undervisningsministeriet (2022). *Bekendtgørelse af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven)*. LBK nr. 985 af 27/06/2022.
- Folketinget (2021-22). *Lovforslag nr. L 92, Forslag til Lov om ændring af dagtilbudsloven (Minimumsnormeringer i daginstitutioner og styrket tilsyn med dagtilbud m.v.)*.
- Schwartz, P. & Clark, A. (2017). *Prædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 54. årgang, 02, 2017.

# Det private dagtilbud i et tilsynsperspektiv

Reglerne for private dagtilbud tager afsæt i de generelle formålsbestemmelser i dagtilbudslovens §5. Her står bl.a. at formålet med loven er at "fremme børns og unges trivsel, udvikling og læring", "give familien fleksibilitet og valgmuligheder med hensyn til forskellige typer af tilskud og tilskud", "forebygge negativ arv og eksklusion" og endelig "at skabe sammenhæng og kontinuitet mellem tilbuddene".



Af **Nana Nyhuus**, Faglig Konsulent, LDD

De private dagtilbud er omfattet af formålsparagraffen - ligesom kommunerne, når de fører tilsyn med de private dagtilbud, skal læne sig op ad samme paragraf udover selvfølgelig de relevante paragraffer i loven, der direkte beskriver kommunens tilsynsforpligtelse. Hvordan ser det så ud med tilsynet rundt om i landets kommuner? I det følgende tages udgangspunkt i nogle kommuners måde at tilrettelægge tilsynet på. Det er gode eksempler på, hvor forskelligt kommuner rundt om i landet tilrettelægger tilsynsopgaven. Og dermed også, hvor forskellige betingelser de private dagtilbud fungerer under.

## Organisering af tilsynsopgaven

For tilsynsopgaven med de private dagtilbud tegner der sig et billede af et område under omorganisering. LDD vurderer, at omorganiseringen har flere årsager, fx at:

- der 1. januar 2022 er indført nye lovkrav med minimumsstandarder til det kommunale tilsyn.
- der generelt er fokus på opsporing og tidlig indsats i forhold til børn i udsatte positioner - uanset arten af dagtilbud.
- antallet af børn i private dagtilbud er i fortsat vækst, så alene volumen kalder på en ny organisering i kommunerne.

- den øgede digitalisering i de kommunale forvaltninger har flyttet administrationen af private dagtilbud fra "et ringbind i reolen" til et behov for fx administrative løsninger, der kan håndteres af softwareroboter og "machine learning".
- der sker en lokal omorganisering af de kommunale dagtilbud - fx områdeledelse eller ledelsesmæssig tilknytning til folkeskolen.

I Aalborg Kommune har man eksempelvis etableret et uvildigt, selvstændigt tilsynsafsnit, der skal løfte tilsynsopgaven i alle dagtilbud. Afsættet for etableringen af et selvstændigt tilsynsafsnit var et politisk ønske om dels at adskille driftsansvar og tilsyn, dels at gøre afviklingen af tilsyn mere ensartet og systematisk. Kommunens tilsyn tager nu afsæt i faste vurderingskriterier inden for en række temaer.

I Hedensted Kommune indeholder tilsynsrapporten en fælles kvalitetsramme, som gælder for både de private og de kommunale dagtilbud. I enkelte andre kommuner har man til gengæld valgt at lade tilsynsopgaven følge skoledistrikterne, hvilket kan give en stor variation i, hvordan tilsynsopgaven i praksis udmøntes inden for samme kommune.





#### **NANA NYHUUS**

Faglig Konsulent, LDD

Mail: [nny@ldd.dk](mailto:nny@ldd.dk)

Telefon: 30 20 96 27

Kommunen vægter både tilsynet som kontrolfunktion og som udviklingsfunktion. Kontrollen skal sikre, at dagtilbuddene praktiserer i overensstemmelse med lovgivningen på dagtilbudsområdet og med de mål og rammer, som kommunalbestyrelsen har fastsat.

I LDD's perspektiv kunne udviklingsperspektivet på tværs af alle dagtilbud fx udmønte sig i et fokus på overgangen fra fx kommunal dagpleje til privat børnehave, eller fra privat børnehave til "forårs-sfo" i en folkeskole. I LDD kender vi dog endnu ingen eksempler på kommuner, der understøtter overgangen mellem kommunale og private dagtilbud ved at lade kommunale dagplejere komme i legestue i en privat børnehave eller hvor folkeskolen kommer på besøg hos de kommende skolebørn i den private børnehave, selv om der er en høj andel af borgere, der vælger private dagtilbud og man har en tilsvarende praksis på det kommunale område i den respektive kommune.

#### **Hvor meget går tilsynet i dybden med det enkelte barn?**

LDD erfarer, at det er meget forskelligt, hvor tæt kommunerne går på tilsynsopgaven i forhold til det enkelte barn herunder det private dagtilbuds ansvar for at sikre barnets trivsel og udvikling. Aalborg Kommune nævner specifikt, at de i det årlige uanmeldte tilsyn har særligt fokus på forældresamarbejde i forhold til arbejdet med sprog og for-

ældresamarbejde i forhold til arbejdet med overgange (evt. tidlig opsporing). I en række andre kommuner har LDD det seneste år haft henvendelser fra ledere, der undrer sig over kommunens praksis i forhold til at sikre konkrete børn den nødvendige støtte i regi af et privat dagtilbud.

De nævnte eksempler belyser ganske fint kommunernes udfordring med at vægte et samarbejdende udviklingsperspektiv i tilsynet kombineret med samskabelsen tæt på familierne i deres lokalmiljø. Begge yderpunkter kan i LDD's optik meget vel have samme hensigt. En hensigt, der helt overordnet handler om at leve op til dagtilbudslovens bestemmelser, men hvor lokale politiske og administrative bestemmelser omkring samarbejde mellem kommune og private dagtilbud kan spænde ben for sikre muligheden for at iværksætte tidlige indsatser og gode overgange i barnets nærmiljø.

#### **Frekvensen af tilsyn**

Udover, at den tilsynsførende myndighed naturligvis til enhver tid kan indføre skærpede tilsyn, hvis der opleves u hensigtsmæssige forhold i det private dagtilbud, så er der fortsat stor variation i frekvensen af det kommunale tilsyn blandt kommunerne.

#### **Forberedelse af anmeldt tilsyn**

I Hedensted Kommune er der offentliggjort en klar tilsynsramme, der også viser den langsigtede indsats omkring fx datainfor-





## Det er meget forskelligt, hvor tæt kommunerne går på tilsynsopgaven i forhold til det enkelte barn og det private dagtilbuds ansvar for at sikre barnets trivsel og udvikling

meret tilsyn. Det øgede fokus på skriftlighed både i forberedelsesfasen og i eventuelle opfølgende handleplaner er generelt for kommunerne. LDD er opmærksom på de private dagtilbuds behov for hjælp hertil, hvilket også afspejler sig i programmet for de landsdækkende ledertemadage i efteråret 2022. Se mere om disse på side 12 under LDD Nyt.

### Øvrige opmærksomhedspunkter ved tilsynet

Det kommunale tilsyn retter sig ikke udelukkende mod børnenes trivsel og udvikling. Aalborg Kommune nævner fx specifikt en opmærksomhed på tilberedning af mad (i det perspektiv handler det om hygiejne) og på rengøring. En opmærksomhed, der ikke er blevet mindre efter et par år med Corona.

På den led giver fokus på hygiejnen mening for det enkelte barns trivsel og i et større samfundsperspektiv. Nogle kommuner angiver bestemte opsigelsesvarsler for forældre med børn i private dagtilbud i deres godkendelseskriterier – og dermed også implicit til opfølgning i tilsynet. LDD kan hverken i dagtilbudsloven eller den tilhørende vejledning finde hjemmel til, at en kommune fastsætter et bestemt opsigelsesvarsel for forældre med barn i privat dagtilbud.

Derudover er det i forhold til risikoen for at have "tomme pladser" u hensigtsmæssigt for de private dagtilbud at have et for kort opsigelsesvarsel fx, hvis en ledig plads kan tilby-

des et barn, der går i et kommunalt dagtilbud med et længere opsigelsesvarsel.

### Tilsyn som understøttelse af kvalitet

For det enkelte private dagtilbud er samarbejdet med kommunen vigtigt – det gælder også ved tilsyn. Skal kommunerne lykkes med at balancere kontrol over for udvikling, bør tilsynet i de private dagtilbud være funderet på klare rammer: Hvor ofte kommer tilsynet? Hvordan foregår det? Hvilke kriterier ligger til grund for vurderingen? Og hvordan hjælper vi med at løfte, hvis noget skal løftes? Det øger tilliden mellem det enkelte private dagtilbud og kommunen, og gør det langt mere sandsynligt, at tilsynsbesøgene er med til at understøtte udviklingen af god kvalitet i hverdagens praksis i alle dagtilbud. ●

*Denne artikel er delvist baseret på en artikel bragt i Børns Hverdag 3/2021 af samme forfatter.*

### HENVISNINGER

- Tilsynskoncept for private dagtilbud, Aalborg Kommune
- Pædagogisk tilsyn, Hedensted Kommune, 2022

# Tilsyn og frisættelse i Helsingør kommune

I denne artikel ser vi på, hvordan Helsingør Kommune arbejder med tilsyn og udvikling af kvalitet i deres dagtilbud med afsæt i, at kommunen er frisat på dagtilbudsområdet.



Af **Hanna Sommersel**, Specialkonsulent og Tilsynsførende i Helsingør Kommune

## FRISÆTTELSE – HVAD BETYDER DET?

Med velfærdsaftalen er dagtilbuddene i Helsingør Kommune i en periode på tre år frisat fra en væsentlig del af den nationale lovgivning og de kommunale regler og retningslinjer på området. Efter udmeldingen fra statsministeren gik politikere, dagtilbudsledere, pædagogisk personale og forældre hurtigt i tænkeboks. Hvordan operationaliserer man en frisættelse?

I sin åbningstale i Folketinget i oktober 2020 sagde Mette Frederiksen, at (...) *de enkelte institutioner får friheden: Ledere, medarbejdere, borgere. Til gengæld forpligter de sig på at levere bedre resultater. For med friheden, ja – der følger ansvaret.* I velfærdsaftalen uddybes yderligere: *Der er brug for mere frihed, tillid og sund fornuft og større arbejdsro og plads til at lave lokale løsninger tæt på borgeren. Hvor, det faglige skøn vejer tungere end procesregler.*

Intentionen er, at ledelse og personale skal kunne sætte deres faglighed og kompetencer bedre i spil til gavn for børnene uden benspænd udefra. Det overordnede mål for frisættelsen i Helsingør er at skabe endnu højere kvalitet i dagtilbuddene.

## Frisættelse

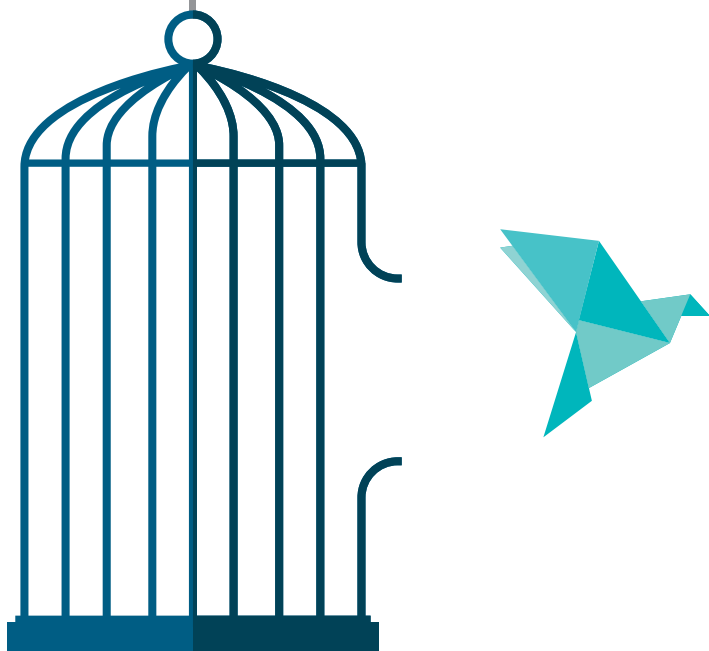
”Jeg har kaldt det en lidt vild ide!”, skrev statsministeren, Mette Frederiksen, på sin Facebook profil i december 2020. Folketingets partier var enige om at indgå velfærdsaftaler med syv kommuner. Det lød også som en lidt vild ide, da hun et par måneder forinden i sin åbningsaftale erklærede, at Helsingør var udvalgt som én af to kommuner til at blive sat fri på dagtilbudsområdet. I frisættelsesperioden har Helsingør Kommune stort set frie rammer til at sætte eksisterende regler til side og fokusere på at udvikle høj kvalitetsdagtilbud med de bedste betingelser for det gode børneliv. Byrådet har vedtaget 4 spilleregler for frisættelsesarbejdet, som alle skal arbejde efter:

- 1 Alle tiltag skal medføre øget kvalitet for børnene
- 2 Frisættelsesarbejdet skal stå på skuldrene af faglighed og viden
- 3 Alle tiltag skal udvikles gennem inddragelse og samskabelse
- 4 Alle tiltag skal holdes inden for den eksisterende økonomiske ramme

Derudover er der fastsat en række statslige og kommunale hegnspele, der sætter rammen for udviklingen og arbejdet i dagtilbuddene. Den nuværende ansvarsfordeling er fastholdt, således at kommunen fortsat har det overordnede ansvar – blandt andet i forhold til at føre tilsyn med dagtilbuddene.



Formålet med tilsynet er at undersøge og vurdere den pædagogiske praksis i hvert enkelt dagtilbud



### Tilsyn i en frisættelsesperiode

Hvis, det enkelte dagtilbud er frisat, hvem har så ansvaret for den hverdag, børnene møder og, hvilken styringspræmis gør sig gældende? Frisættelsen fordrer en anden ledelsestilgang med fokus på udvikling af den faglige ledelse lokalt. Forvaltningens opgave er at være opmærksom på, hvordan dagtilbuddene bedst muligt understøttes og får arbejdsro til udvikling i praksis via et større lokalt ledelses- og handlerum. Dagtilbuddene kan i perioden vælge om, de ønsker, at der bliver udført tilsyn som det plejer eller om, der skal udføres et mindre omfattende tilsyn, der lever op til kravene fra dagtilbudsloven<sup>1</sup>.

### Tilsyn mellem tillid og ledelse

Formålet med tilsynet er at undersøge og vurdere den pædagogiske praksis i hvert enkelt dagtilbud. I tilfælde af, at kvaliteten vurderes at være utilstrækkelig, er det kommunens pligt at sikre, at dagtilbuddet handler på de bekymrende forhold. Når ledere og personaler – der i dagligdagen er dem, som er tættest på den lokale kontekst – inddrages i tilsynsprocessen som aktive deltagere, styrkes motivationen og ejerskabet til tilsynet. Det tydeliggør, at vurderingen af læringsmiljøet, dagtilbuddets faglighed og udvikling er en fælles opgave. Tilsynet udføres mellem tillid, ledelse og samskabelse. Det muliggør også i højere grad, at tilsynet bidrager til at skabe mere kvalitet i dagtilbud-

dene, netop fordi processen strækker sig over tid og har en række nedslagspunkter. Det er vores erfaring, at når et dagtilbud ikke leverer den forventede kvalitet, så er dialogen det fornemteste redskab forud for handling. Udfordringer og perioder, hvor kvaliteten i et dagtilbud skal højnes, kan forekomme alle steder.

### Skaber frisættelse mere kvalitet?

Frisættelsen skal åbne op for, at faglige skøn vejer tungere end lovgivning, regler og rammer. Det skal være op til det enkelte dagtilbud at udvikle deres praksis – med fokus på øget kvalitet for børnene. Efter godt og vel et år kan vi se, at frisættelsen giver anledning til, at dagtilbuddene eksperimenterer og afprøver nye idéer. Den fokuserede indsats dyrker fælles kreativitet, mod og engagement. Mere end halvdelen af dagtilbuddene har indtil nu valgt at holde fast i kommunens tilsynsmodel. Det indikerer, at tilsynsmodellen ikke bare lever op til spillereglerne for frisættelsesarbejdet, men at den også understøtter dagtilbuddene og har en værdi for udviklingen af det gode lege- og læringsmiljø. ●

### ET DIALOGBASERET TILSYNSKONCEPT

Kommunens tilsynskoncept er udviklet som en samarbejdsmodel, hvor ledere, pædagoger og forvaltning sammen sætter spot på den pædagogiske kvalitet. KIDS bliver brugt til at observere læringsmiljøet og ved at anvende et fælles observationsværktøj sikres systematik og gennemsigtighed. Det højner også kvaliteten af selve tilsynet. KIDS skærper det fælles blik og giver alle, der observerer, et fælles fagligt sprog.

I alle dagtilbud starter tilsynsprocessen med, at leder, pædagoger og en konsulent fra forvaltningen observerer. Efterfølgende afholdes et dialogmøde om observationerne og derefter udarbejder dagtilbuddet en handleplan med udviklingspunkter. Til tilsynssamtalen deltager også repræsentanter fra forældrebestyrelsen. Her drøftes læreplan, sprogdata, referat fra dialogmødet og handleplan.

Tilsynet er således en proces, der strækker sig over tid og består af flere elementer. Tilsynsprocessen giver anledning til, at flere perspektiver bliver inddraget i en løbende pædagogisk drøftelse af, hvad god kvalitet i dagtilbud er og, hvordan man skaber de bedste betingelser for børnene.

1. Den nye tilsynslovgivning, der trådte i kraft 1. januar 2022, tilkendegiver, at de frisatte dagtilbud i Helsingør Kommune er frisat indtil efteråret 2024.

# Udvikling af **Lærings**

Et pædagogisk tilsyn balancerer forenklet set mellem kontrol og det at være afsæt for udvikling af fagligheden med et særligt fokus på læringsmiljøet. DET GODE BØRNELIV har spurgt ét af Københavns største selvejende dagtilbud om deres arbejde med at udvikle læringsmiljøet i forhold til, hvad tilsynet viser.



Af **Dorthe Filtenborg**, Pædagogisk Udviklingskonsulent, LDD

”Kommunernes tilsyn med dagtilbud spiller en central rolle for udviklingen af den pædagogiske kvalitet i læringsmiljøerne. Samtidig har kommunernes tilsyn også til formål at kontrollere, at dagtilbuddene har den fornødne pædagogiske kvalitet og efterlever gældende lovkraft”.

Citatet er fra Børne- og Undervisningsministeriet, 2021, præsenteret i indledningen i bogen ”Tilsyn mellem kontrol og udvikling” skrevet af Stine Elverkilde og Susanne Hermansen. To forfattere, der i øvrigt har skrevet en interessant artikel i dette nummer af DET GODE BØRNELIV.

Netop læringsmiljøet er et afgørende omdrejningspunkt i dagtilbuddets lokale styrkede pædagogiske læreplan. Et læringsmiljø, der skal have en høj kvalitet. Læringsmiljøet er derfor et vigtigt fokuspunkt for tilsynet, der foretages ude i det enkelte dagtilbud. Et læringsmiljø, der på den ene side skal kontrolleres, men (forhåbentlig) i højere grad skal have input - fra tilsynet - til at blive yderligere kvalificeret. Sidstnævnte er DET GODE BØRNELIV optaget af og har derfor valgt at interviewe ét af de største dagtilbud tilknyttet LDD, Børnehuset Columbus, der er et selvejende dagtilbud beliggende centralt i København.

I interviewet spørger vi ind til, hvad ledelsesteamet i Børnehuset Columbus vurderer, at

Interview med  
**Børnehuset Columbus**,  
selvejende dagtilbud

## BØRNEHUSET COLUMBUS

Selvejende dagtilbud

Rejsbygade 8A  
1759 Kbh. V  
Leder: Charlotte Rieck  
Normering m.m.  
284 børn fordelt på tre matrikler  
10 vuggestue grupper  
5 børnehave grupper på Vesterbro  
2 børnehave grupper – udflytterafdeling, Lyngby

tilsynet bidrager til omkring (videre)udvikling og kvalificering af læringsmiljøet.

*Hvordan arbejder Børnehuset Columbus grundlæggende med læringsmiljøet? Hvad skal læringsmiljøet kunne for at tilgodese og understøtte børnene i at få optimale muligheder for at kunne lege, trives, danes, udvikles og lære noget i den tid, de er i Børnehuset Columbus?*

Alle områder i Børnehuset Columbus er indrettet med stor inspiration fra Norditalien, og vi har stærke holdninger til indhold og kvalitet i relation til læringsmiljøet. Det er en del af vores fundament heraf vores pædagogiske grundlag og barnesyn. Vi er grundlæggende meget optaget af læringsmiljøet igennem hele institutionen både på stuerne og i fællesarealerne ligesom, læringsmiljøet altid er i fokus i vores planlægning af det pædagogiske arbejde med og omkring børnene. Læringsmiljøet understøtter de planlagte pædagogiske forløb.

Generelt er alsidigheden tænkt ind i alle planlagte forløb, hvortil fantasien udfordres. Stuernes legezoner/læringsmiljøer er indrettet således, at de kan ramme ind på flere pædagogiske områder. Det er ikke mængden af materialer eller legetøj, der er interessant. Vi arbejder ud fra en tese om, at ”Less is More”. Fos os er nærværet og fagligheden det bærende element. Alle aktiviteter er planlagt flere uger i forvejen med henblik på at arbejde med den styrkede pædagogiske

# miljøet

## med afsæt i tilsynet



læreplan samt Børnehuset Columbus' valgte årstema. Alle aktiviteter planlægges og evalueres på skrift, og dette er tilgængeligt for forældrene.

*Hvilke forventninger har I som ledelse til, hvad et tilsyn hos Jer skal bidrage med? Hvordan forbereder I jer på et anmeldt tilsyn?*

Tilsynet skal give mulighed for refleksion over den pædagogiske praksis. En refleksion, vi ønsker at holde sammen med den pædagogiske konsulent, der fører tilsynet, men bestemt også en refleksion vi som ledelse implementerer og faciliterer i forhold til det pædagogiske personale, der arbejder i institutionen. Vi sætter os grundigt ind i det tilsendte tilsynsmateriale samt genopfrisker sidste års tilsyn og anbefalinger. Vi har de sidste par år været på såkaldt "Light Tilsyn" og har derfor kun det ordinære tilsyn hvert 2. år.

*Hvordan foregår et anmeldt tilsyn hos Jer? Hvordan har tilsynet fokus på læringsmiljøet?*

Det ordinære tilsyn tager afsæt i et anmeldt observationsbesøg i vores tre afdelinger inden selve tilsynsmødet. Ved tilsynet deltager ledelsen samt institutionens TR- og AMR samt et medlem fra Børnehuset Columbus institutionsbestyrelse. Observationer gennemgås, og samtalen tager afsæt i udvalgte pejlemærker, som vi på forhånd er bekendt med. Ved "Light Tilsyn" er der ingen obser-



Vi har stærke holdninger til indhold og kvalitet i relation til læringsmiljøet

vationsbesøg, men udelukkende et dialogbaseret tilsyn med deltagelse fra bestyrelsen og en TR og/eller AMR. Dette møde er også væsentligt kortere.

*Hvordan bruger I tilsynets konklusioner og anbefalinger som afsæt til at videreudvikle kvaliteten af læringsmiljøet?*

Vi griber de forslag, vi synes, giver mening i forhold til vores pædagogiske praksis samt kan bidrage til at opkvalificere læringsmiljøet. Vi er i såkaldt vedligehold og har været det flere år i træk, da vi har en velfungerende pædagogisk praksis baseret på et solidt fundament. Vi arbejder grundigt med de anbefalinger, tilsynet beskriver. ●

*Hvilke 3 anbefalinger har Børnehuset Columbus til, hvad tilsynet kan understøtte i forhold til kvalificering af læringsmiljøet?*

- 1 Tilsynet kan være et bidragende materiale til det interne samarbejde i personalegruppen omkring at skabe et fælles fokus for udvikling og kvalificering af læringsmiljøet.
- 2 Hvis, man har en kompetent tilsynsførende pædagogisk konsulent, er det givtigt at have udviklende dialoger omkring hverdagen, da personen – den tilsynsførende – står udenfor hverdags praksis.
- 3 Tilsynet kan bidrage til et "helikopterperspektiv", som ledelsen og det pædagogiske personale kan anvende i de efterfølgende udviklende interne dialoger, der foregår på diverse møder m.m.

# Inspirationsmateriale

## fra EVA til det nye tilsyn

Med det nye styrkede tilsyn er fulgt nye krav. Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, har samlet erfaringer fra daginstitutioner i syv kommuner, som kan inspirere til arbejdet med det nye tilsyn.



Af **Astrid Arbjerg Lundby**, Konsulent, EVA

**U**vildighed, observationer og opfølgning. Det er tre helt centrale begreber i det nye styrkede kommunale tilsyn på dagtilbudsområdet, der trådte i kraft ved årsskiftet, og som også omfatter private daginstitutioner og pasningsordninger.

Med den nye lov fulgte nye krav til, hvordan kommunerne udfører tilsynet ligesom det også kan påvirke, hvordan ledere og personale i dagtilbuddene oplever tilsynet.

Den nye lovgivning fastsætter ikke, hvordan kravene skal opfyldes. Derfor har kommunerne et stort råderum til selv at beslutte, hvordan de nye krav bliver implementeret i kommunens tilsynspraksis. Desuden har nogle kommuner i forvejen arbejdet med nogle af de ting, der nu bliver obligatoriske. Det betyder, at dagtilbud i nogle kommuner vil opleve forholdsvis store forandringer i den måde, der bliver ført tilsyn, mens dagtilbud i andre kommuner knap nok vil mærke en forandring.

EVA er netop udkommet med tre inspirationshæfter om uvildighed, observationer og opfølgning i tilsyn, der er baseret på interviews med forvaltningsrepræsentanter og dagtilbudsledere fra syv kommuner, og du får her de vigtigste pointer fra hæfterne.

### Viden om metoder kan skabe tryghed og ro

Et af de nye krav til tilsynet er, at observationer skal indgå som en del af tilsynsprocessen. Selvom mange kommuner også tidligere har gjort brug af observationer, vil det være nyt for nogle. Derfor er det vigtigt, at dagtilbudslederen gør sig nogle overvejelser om, hvordan personalet bliver involveret inden observationen finder sted, for observatøren kommer rigtig tæt på den pædagogiske praksis og på børnene og personalet.

En god måde at sikre, at personalet føler sig godt tilpas under en observation, er, at besøget bliver talt igennem, inden det gennemføres. Det kan både være dagtilbudslederen alene eller i fællesskab med den tilsynsførende. Sådant en snak kan være med til at skabe tryghed og ro hos personalet, fordi de ved, hvorfor observatøren kommer ud, hvilke metoder der bruges, og hvad der forventes af dem under observationerne.

Desuden kan det være tryghedsskabende for personalet at vide, hvordan observationerne bliver brugt efterfølgende. Her er det vigtigt, at dagtilbudslederen hjælper ved at forklare, at tilsynet bruges til overordnet udvikling og ikke til at udpege enkeltpersoners praksis.

### Uvildighed i tilsyn skaber sikkerhed for alle parter

Det andet nye centrale begreb er uvildighed. Det betyder helt enkelt, at personlige relationer og præferencer ikke må have indflydelse på tilsynet, og det er kommunens opgave



Med den nye lov fulgte nye krav til, hvordan kommunerne udfører tilsynet ligesom det også kan påvirke, hvordan ledere og personale i dagtilbuddene oplever tilsynet



at sikre uvildighed i tilsynet. Uvildigheden sikres først og fremmest ved at bruge systematiske metoder til at føre tilsyn, så tilsynet føres på en ensartet måde. En systematisk tilgang til tilsynet hjælper også den tilsynsførende med at forholde sig neutralt og sikrer, at tilsynet ikke handler om ”synsninger”, men om specifikke, transparente kriterier. Det er med til at skabe trykthed for både dagtilbuddene og de tilsynsførende, at alle parter ved, at tilsynet er baseret på objektive kriterier og ikke er ”farvet” af personlige holdninger.

Det kan både være en person, der i forvejen har kendskab til dagtilbuddet eller en helt udefrakommende, der kommer på tilsyn, og begge løsninger har fordele og ulemper. En udefrakommende vil kunne se med friske øjne på praksis, som det fremstår her og nu, hvor der kan være risiko for at en kendt tilsynsførende over tid bliver ’hjemmeblind’. Til gengæld vil en kendt tilsynsførende have bedre mulighed for at fremme og understøtte dagtilbuddets videre udviklingsarbejde.

### Inddragelse af personale har fordele

I det styrkede tilsyn ligger også et krav om, at der altid bliver fulgt op på tilsyn i dagtilbud. Uanset om tilsynet viser, at alt er i orden eller, om det har givet anledning til bekymring, så skal der følges op. Som minimum skal der være en tilsynsdialog mellem den tilsynsførende og dagtilbudslederen, men nogle vælger også at involvere det pædagogiske personale i den opfølgende dialog.

Og det kan være en rigtig god idé, for i EVA’s undersøgelse peger både ledere og konsulenter på, at inddragelse af personale giver ejerskab til det opfølgende arbejde. En god inddragelse af personalegruppen kan give fælles forståelse for de faglige mål og sikre, at tilsynsrapporten i højere grad kommer ud at leve i stedet for at ligge i skuffen, fordi personalet bidrager både i formulering af udviklingspunkterne og i det videre arbejde med at skabe udvikling af den pædagogiske praksis i dagtilbuddet.

### Forældrene kan spille en vigtig rolle i opfølgning

Forældreråd samt forældre- og institutionsbestyrelse kan også spille en vigtig rolle i tiden efter et tilsyn. Gennem tilsynet kan forældrene få indblik i dagtilbuddets styrker og eventuelle svagheder og på den måde få indblik i, hvordan de kan støtte dagtilbuddet til at udvikle sig. Det er vigtigt, at man i daginstitutionen gennemtænker, hvordan man får forældrene inddraget, så de kan støtte op om udviklingen i dagtilbuddet med den viden, de har fået fra tilsynet.

Dagtilbudslederen kan hjælpe forældreråd eller bestyrelse ved at klæde dem på til deres rolle i forhold til opfølgningen på tilsynet. I den forbindelse er det vigtigt, at de får viden om tilsynsprocessen, så de får forståelse for, hvad et tilsyn kan og ikke kan, og hvad det skal bruges til. Det er blandt andet vigtigt, at de har blik for det fulde dagtilbud og ikke kun er fokuseret på resultaterne for den stue, de selv har et barn på. ●

- EVA har udviklet tre inspirationshæfter om henholdsvis uvildighed, observationer og opfølgning i tilsyn.
- Inspirationshæfterne er baseret på interviews med forvaltningsrepræsentanter og dagtilbudsledere fra syv kommuner, som er valgt ud fra, at de har gjort sig erfaringer, der kan være til inspiration for andre kommuner.
- De syv deltagende kommuner er Allerød, Frederiksberg, Holbæk, Ishøj, København, Skanderborg og Aalborg
- Inspirationshæfterne er målrettet forvaltningen og præsenterer de nye regler samt inspiration fra de syv kommuner.
- Du kan læse alle tre inspirationshæfter på [www.eva.dk/dagtilbud-boern](http://www.eva.dk/dagtilbud-boern)

# Pædagogikkens ABC

Om perspektiver på centrale pædagogiske begreber og emner.



Af **Dorthe Filtenborg**, Pædagogisk Udviklingskonsulent, LDD

**D**er findes rigtig mange bøger, man både som studerende, medhjælper eller uddannet pædagog, kan dykke ned i, hvis man har brug for afklaring eller uddybning omkring et begreb indenfor sit pædagogiske arbejde. Én af de mest konkrete og letlæselige bøger er ”Pædagogikkens ABC”, der er skrevet af Stig Broström, som har en omfattende indsigt, viden og erfaring indenfor det danske pædagogiske felt.

Han er en yderst produktiv forfatter og har udgivet utallige bøger, hvor DET GODE BØRNELIV i dette interview med ham sætter spot på ”Pædagogikkens ABC”, der tager fat på 28 centrale pædagogiske begreber og emner, som alle på hver sin måde er interessante for den pædagogiske ansatte i dagtilbuddet.

*At gå i gang med at skrive materiale til ”Pædagogikkens ABC” må givetvis have krævet en masse ”pædagogiske overvejelser” hos dig – og særligt set i lyset af, at du kun har valgt 28 begreber ud. Kan du med læseren af DET GODE BØRNELIV dele nogle af dine overvejelser og begrundelse for, at du har valgt netop disse 28 begreber ud?*

Interview med  
**Stig Broström**

Cand. Pæd., ph.d,  
Professor Emeritus,  
DPU



Ja, det er helt rigtigt. Jeg havde mange kvaler med at reducere pædagogikken til 28 begreber. Det var nærmest en umulig opgave, og jeg overvejede også undervejs at forkaste ABC-ideen, da begreberne stod i kø for at blive prioriteret. Alligevel holdt jeg fast i den idé, at det måtte være muligt at tegne et ultrakort omrids af de væsentligste pædagogiske emner og spørgsmål gennem udvælgelsen af 28 begreber fra A til Å.

Jeg søgte efter nogle logiske udvælgelseskriterier. Kunne jeg for eksempel anlægge et historisk perspektiv og tage afsæt i nogle af børnehavetraditionens hovedbegreber så som udvikling, leg, fantasi, kreativitet og æstetik? Det lød meget rimeligt, men rakte alligevel ikke til 28 begreber. Alternativt tænkte jeg på at tage afsæt i kritisk pædagogik og dermed begreber som dannelse, erfaring, læring, og anerkendelse. Eller, hvad med at lade den kulturhistoriske skole (Vygotsky, Leontjev osv.) tage føringen? Det ville aktualiserede begreber som udvikling, læring, leg, tilegnelse og zonen for nærmeste udvikling.



Fantasi

Glæde

Venskab



Mod


Men ingen af disse veje var farbare. Det ville blive for ensidigt og ville ikke appellere til alle pædagoger. Så udvælgelsen af de 28 begreber blev styret af temaer, som jeg selv fandt afgørende og samtidig har præget den pædagogiske debat og samtale.

*Det er næsten en umulig opgave at vælge nogle begreber ud fremfor andre, men særligt de fire begreber "Fantasi", "Glæde", "Mod" og "Venskab" er meget interessant læsning. Kan du folde disse fire begreber ud og sætte nogle ord på, hvad det betyder at arbejde med begreberne i en pædagogfaglig kontekst? Kan du også sige noget om, hvilken betydning lige præcis fantasi, glæde, mod og venskab har for at skabe et godt børneliv?*

Også jeg ser fantasi, glæde, mod og venskab som vigtige og helt centrale begreber. Begrebet **fantasi** herunder at styrke børnenes fantasi har rødder i børnehavetraditionens betoning af fri udfoldelse af det indre gennem fantasi og leg, og er videreført af kritisk pædagogik, der antager, at fantasi er afgørende for at kunne forestille sig et alternativ til det bestående.

Begrebet **glæde** er valgt, da det er indlysende, at pædagogen skal skabe et glædesfyldt liv for og med børnene. Det giver lyst, energi og kan rejse nye perspektiver. Men mærkelig nok er det en dimension, der kun perifært er omtalt i pædagogikken. Derfor var det et vigtigt begreb at udvælge.

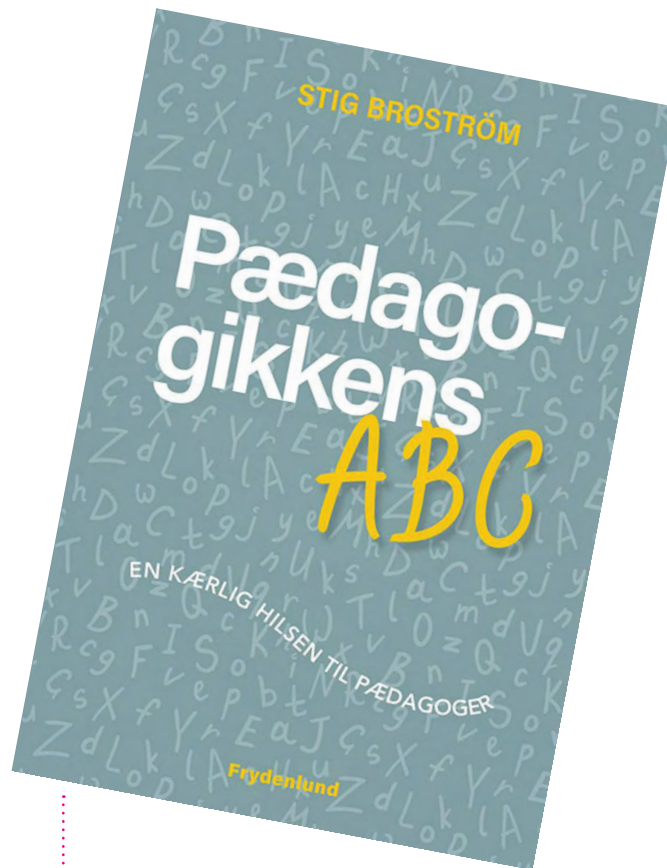
Begrebet **mod** er taget med, da vi i den grad mangler bevidst at inddrage det i pædagogisk teori og praksis. Ganske vist støtter pædagoger børnene i at handle modigt og dermed blive modige, men det er ikke noget, pædagoger selv løfter frem. Så måske har vi en praksis med mod, men vi mangler at skabe bevidsthed om denne og ikke mindst, mangler vi teorier om mod.

At bidrage til at børnene danner **venskaber** er helt i front hos pædagogerne. Og tilmed er der skrevet utallige bøger herom. Da kammerater og venner er børnenes første prioritet i livet, ville det være forkert ikke at omtale børnenes højeste ønske: at være med i gruppen og at have kammerater og venner. Alle fire begreber er så at sige brikker, der udgør fundamentet for et godt børneliv. 



Udvælgelsen af de 28 begreber blev styret af temaer, som jeg selv fandt afgørende og samtidig har præget den pædagogiske debat og samtale

Stig Broström



Fantasi, glæde, mod og venskaber er det kit, der binder børnene sammen. Børnene lægger op til hinanden ved for eksempel at sige "Hvad nu hvis..." eller "Skulle vi ikke sige, at...". De inviterer hinanden ind i et fiktivt rum, hvor alt kan ske. De bruger **fantasi** til at skabe fælles forestillinger, som de udforsker i leg. Denne unikke fantasi- og legeverden binder dem sammen.

Gennem de fælles aktiviteter opnår de fælles erfaringer, der skaber grundlag for dannelse af **venskaber**. Og fordi de både skaber noget sammen (en leg, en fantasi) og samtidigt har det sjovt, opnår de trivsel og **glæde**. Og sådanne glædesfyldte virksomheder er ikke flygtige – her næres optimisme og livsglæde, der ikke bare skaber et godt her-og-nu børneliv, men som rækker langt ind i fremtiden.

Endelig spiller **modet** en rolle. Der skal en vis portion mod til at lade sig rive med i en fantasifuld leg, hvor alt kan ske. Pludselig er den søde hund forvandlet til en farlig ulv eller løve. Nogen gange bliver det så farligt, at et barn siger "nu vil jeg være mig selv igen" eller han/hun forlader legen. Ikke alle børn

*Bogen, der er skrevet af Stig Broström, beskriver 28 centrale, pædagogiske begreber og emner med pædagogikken som fundament.*

tør det samme. Men man tør mere, når man udforsker sammen med vennerne, når det er sjovt og glædesfyldt. Så vokser modet og barnet råber med glæde i stemmen: "Se hvad jeg tør". Det skaber et godt børneliv.

**Hvilket begreb – eller måske flere – er du selv særligt optaget af lige nu? Og hvorfor?**

For tiden er jeg især optaget af begreber som mod, nysgerrighed, leg, science, bæredygtighed og øko-pædagogik. Begrundelsen er oplagt. Klimatruslen, biodiversitet, plastic i verdenshavene osv. er blevet en afgørende dagsorden - også for børnene. Sammen med børn og pædagoger eksperimenterer jeg og Thorleif Frøkjær (Københavns Professionshøjskole) med at udvikle en legebaseret praksis, hvor vi på baggrund af børnenes nysgerrighed og spørgsmål udforsker temaer som plastic på stranden, genanvendelse, kompostering og ikke mindst utallige vandprojekter – alt sammen med henblik på udvikling af en naturdannelse og kritisk klimabevidsthed. Det haster, men skal dog ikke ske gennem belæring. Det skal ske via børnenes nysgerrige og modige legeaktiviteter. ●

# Tænketaanken DEA's pædagogiske panel

Hvordan inkluderer man bedst hverdagsperspektivet, når man indsamler viden om danske dagtilbud? Den stigende opmærksomhed på kvalitet i dagtilbud betyder en øget efterspørgsel på viden blandt beslutningstagerne. Men viden er ikke bare viden. I Tænketaanken DEA forsøger vi at forbinde viden om dagtilbud med hverdagens pædagogiske praksis. Og det gør vi ved at inddrage dem, der kender hverdagen bedst.



Af **Jon Østergaard Eilenberg**, Seniorkonsulent, Tænketaanken DEA

**I** Tænketaanken DEA mener vi, at viden skal ud og arbejde der, hvor den gavner. Om det så er på Christiansborg, på rådhuset eller i den lokale børnehave. For, at viden skal kunne arbejde bedst muligt, skal den have forbindelse med den virkelighed, den beskriver. Derfor har vi i DEA oprettet et pædagogisk panel ud fra en række praktiske og mere teoretiske overvejelser.

Med hensyn til det praktiske kender man som udefrakommende ikke alle de rutiner og valg, der karakteriserer den pædagogiske hverdag. Hvem skal man snakke med om hvad? Hvilke spørgsmål skal man stille for at få den rigtige information? Hvornår er det bedst at besøge en daginstitution? Den slags spørgsmål virker ofte ligetil, når man arbejder i et dagtilbud, men som analytiker kan det være svært at vide. Og, hvis man gætter forkert, risikerer man at miste information eller slet ikke at få noget. Derfor er det godt at have reel kontakt til den gruppe, det handler om.

Med hensyn til det mere teoretiske kan der være en skævhed i, hvordan forskellige for-

mer for viden vurderes og præsenteres. Meget viden indsamles fx via statistikker, spørgeskemaer interviews eller etnografisk feltarbejde. Fælles for disse former for viden er, at de er viden "om" nogen, og at de ofte indsamles af analytikere hos fx kommuner, ministerier, professionshøjskoler, universiteter, institutter eller tænketanke.

Til gengæld overses den form for viden, der kan kaldes "levet erfaring" eller "hverdagsekspertise" – det vil sige den viden, man har, når man er en del af den virkelighed, der undersøges. Det skaber en skævhed mellem dem, der beskriver og dem, der beskrives. Ved at inddrage "levet erfaring" i indsamlingen af viden, kan man give dem, der beskrives mere kontrol og dermed udjævne nogle af skævhederne.

## **Pædagogisk panel**

De beskrevne praktiske og teoretiske overvejelser har fået os til at oprette et pædagogisk panel i Tænketaanken DEA. Konkret består panelet af omkring 20 medlemmer fra hele landet, der arbejder som pædagoger, ledere, pædagogmedhjælpere og pædagogiske assi-





I Tænk tanken DEA mener vi, at viden skal ud og arbejde der, hvor den gavner. Om det så er på Christiansborg, på rådhuset eller i den lokale børnehave. For, at viden skal kunne arbejde bedst muligt, skal den have forbindelse med den virkelighed, den beskriver

stenter. Medlemmerne er fortrinsvis rekrutteret online via pædagogiske diskussionsfora, bl.a. på Facebook. De mødes omkring hver anden måned, gerne online selvom der også har været et enkelt fysisk møde.

Medlemmerne har to ting til fælles. Dels har de den pædagogiske hverdag helt inde på livet og er altså hverdagseksperter i ordets egentlige forstand. De kender daginstitutions-verdenen indefra og ud, med dens læreplaner, pædagogiske rutiner, forældremøder, tværfaglige samarbejder, normeringer og kommunale tilsyn. Dels er de interesserede i viden på daginstitutionsområdet og vil gerne bidrage aktivt ved at dele ud af deres erfaring. På den måde er der tale om en form for gensidig udveksling af faglighed.

Pædagogisk og analytisk faglighed får lov til at supplere hinanden, således at viden om pædagogik, rutiner, analysemetoder og vidensformidling kan gå op i en højere enhed. Medlemmerne af panelet og DEAs konsulenter får altså mulighed for at lære af hinanden og bruge denne læring til at indsamle relevant viden, der er forbundet med den pædagogiske hverdag. Dette foregår ved, at panelet inddrages i forskellige faser af DEAs analyseprojekter på dagtilbudsområdet.

Først er der design-fasen, hvor analysen planlægges med undersøgelsesspørgsmål og valg af metoder. Dernæst kommer indsamlings-fasen, hvor man indsamler informationer via de valgte metoder. Det efterfølges af analyse-fasen, hvor man analyserer og fortolker de informationer, man har indsamlet. Endelig skal analysen skrives og formidles. Det skal dog også nævnes, at selvom denne proces umiddelbart lyder logisk og ligetil, så er virkeligheden ofte mere rodet.

#### **Vigtig hverdagsekspertise**

Panelets hverdagsekspertise bidrager til analyseprocessen gennem en åben diskussion af forskellige elementer. Det kan fx være, hvordan man skal beskrive formålet med en analyse og dens tilgang. Eller om, hvordan man formulerer spørgsmål til et spørgeskema, så modtagerne forstår præcis, hvad der menes. Eller om, hvordan man skal forstå bestemte statistikker eller besvarelser på spørgsmål.

Især denne del er en helt central del af analysearbejde, da der altid indgår en fortolkningsproces for at den indsamlede information kan blive til relevant og brugbar viden. I det arbejde er der ikke nogen endegyldige svar, men en kvalificeret afvejning af, hvad informationerne kan betyde. Og det er dér,



hvor hverdagseksperisen bliver vigtig for at sikre forbindelsen mellem analyse og virkelighed.

For, at denne diskussion og udveksling af faglighed kan fungere, er det nødvendigt med et åbent diskussionsmiljø og gensidig tillid. Både paneldeltagere og konsulenter skal helst føle, at der bliver lyttet til deres input, og at den endelige analyse bliver bedre som resultat. Derfor er der gået en del arbejde ind i at sætte rammen for panelet og skabe dette åbne og ærlige miljø. Og det virker. Panelet har eksisteret i 1½ år, og sam-

spillet fungerer og udvikler sig hele tiden i takt med nye projekter og muligheder for at involvere sig.

Indtil videre har panelet været inde over projekter om samarbejde mellem medarbejdergrupper, forældretilfredshed, pædagogisk ledelse og kommunale tilsyn. I DEA er vi overbevist om, at vi har fat i den lange ende. Panelet bidrager til at gøre vores analyser mere skarpe og relevante, hvilket vi mener gavner både os selv, det pædagogiske personale og beslutningstagerne – og ikke mindst børnene. ●

*Det pædagogiske panel deler vigtig viden med hinanden til gensidig inspiration og videre udvikling.*

# Landsorganisationen Danske Daginstitutioner – Danmarks største paraplyorganisation

Værdier, lang historik, understøttelse af selvejende og private dagtilbud, faglighed, indflydelse og en kongelig protektor er nogle af nøgleordene, der kendetegner LDD.



Af **Dorthe Filtenborg**, Pædagogisk Udviklingskonsulent, LDD



LANDSORGANISATIONEN  
DANSKE DAGINSTITUTIONER

[www.danskedaginstitutioner.dk](http://www.danskedaginstitutioner.dk)

Telefon: 32 95 32 30

Mail: [LDD@LDD.DK](mailto:LDD@LDD.DK)

Find og følg LDD på LinkedIn

**1**968 var på rigtig mange måder et spændende og godt år, men mest af alt var det et godt år, fordi LDD blev en realitet i sommeren 1968. Således kunne LDD fejre sit 50 års jubilæum d. 14. juni 2018 og kan nu i skrivende stund lægge yderligere 4 år til. Igennem de mange år, LDD har eksisteret, er LDD både vokset i antal tilknyttede selvejende og private dagtilbud samt i størrelsen i forhold til ansatte, så LDD nu kan kalde sig Danmarks største landsdækkende paraplyorganisation med ansatte på Sjælland og Fyn samt i Jylland.

Den grundlæggende servicering, LDD yder medlemsinstitutionerne, handler om løn og

regnskab men IT, pædagogik, bestyrelsesarbejde og faglig ledelse er ligeledes omdrejningspunkter for LDD's kerneydelse. Eksternt spiller LDD også en vigtig rolle med høj indflydelse og er således høringspart i forhold til lovttekster, bekendtgørelser og andet væ-

sentlig materiale, der udsendes til høring fra blandt andet Børne- og Undervisningsministeriet.

Det gode - og udviklende - børneliv er kontinuerligt LDD's fokus i forhold til både at servicere medlemsinstitutionerne men også spille en indflydelsesrig ekstern rolle, hvorfor det var naturligt at kalde LDD's fag- og medlemsblad, der udgives to gange årligt, for netop DET GODE BØRNELIV. Et blad, du læser netop nu, og som ikke kun tiltrækker anerkendte skribenter og bidragsydere fra den danske, pædagogiske scene men også læses og anvendes bredt af LDD's medlemsinstitutioner.

Igennem alle årene helt tilbage fra starten i 1968 har LDD haft Hendes Kongelige Højhed Prinsesse Benedikte som Protektor. Et protektorat, der er forbundet med stærke værdier og en vigtig repræsentation.

Kort fortalt har tiden fra slutningen af 60'erne og frem til i dag budt på en rivende udvikling indenfor dagtilbudsområdet, som LDD danner tæt parløb med og kontinuerligt har fokus på både at understøtte samt være med til at påvirke og udvikle. ●



Det gode – og udviklende – børneliv er kontinuerligt LDD's fokus i forhold til både at servicere medlemsinstitutionerne men også ved at spille en indflydelsesrig ekstern rolle

Næste nummer af DET GODE BØRNELIV udgives i **marts 2023** og vil handle om børn i udsatte positioner. Med indførelse af den styrkede pædagogiske læreplan fulgte kravet om at definere og redegøre for arbejdet med børn i udsatte positioner som en del af det pædagogiske grundlag i dagtilbuddet.

# Børn i udsatte positioner



**Næste  
Nummer**

Hvad er et barn i en udsat position? Hvordan kan en definitionsramme se ud og, hvordan kan man folde denne ud og omsætte til pædagogisk praksis? Hvad indebærer det formelle krav med afsæt i den styrkede pædagogiske læreplans rammeindhold? Hvordan kan man skabe et læringsmiljø med høj kvalitet, der tilgodeser børn i udsatte positioner? Hvordan kan dagtilbuddets ledelse og fagprofessionelle arbejde med forældrene som de vigtigste samarbejdspartnere omkring et barn i en udsat position? Hvad siger forskningen om emnet?

Spørgsmålene er mange og forskellige, og der kan være flere og nuancerede svar at finde. DET GODE BØRNELIV vil i kommende nummer perspektivere emnet og folde det ud med spændende artikler og interviews fra forskere, fagprofessionelle og pædagogiske praktikere samt øvrige interessenter, der har stor viden, indsigt og erfaringer som, læserne af DET GODE BØRNELIV kan blive inspireret af til egen praksis. ●

## Det ved vi om ...

Med temaet "Tilsyn" har du nu som læser af **DET GODE BØRNELIV** fået forskellig inspiration til din egen praksis.

Nedenstående tre udsnit er hentet fra de mange spændende artikler, interviews og anbefalinger, der er foldet ud i dette nummer af **DET GODE BØRNELIV**.

# ...Tilsyn



Tilsynet er en myndighedsopgave, hvor kommunalbestyrelsen har ansvaret for at føre kontrol med dagtilbuddet, jf. Dagtilbudslovens § 5. Det betyder, at tilsynet handler om at kontrollere, om kvaliteten i det enkelte dagtilbud, indholdet i det pædagogiske læringsmiljø og den måde opgaverne løses på, lever op til de fastsatte rammer i dagtilbudsloven og i de kommunalt prioriterede indsatser. Men tilsynet er også andet og mere end kontrol. Den kommunale tilsynspraksis har en vigtig opgave i at understøtte udvikling af kvaliteten i de pædagogiske læringsmiljøer og sætte retning for den kommunale kvalitetsudvikling på dagtilbudsområdet. Den viden, som tilsynet tilvejebringer i forhold til det enkelte dagtilbud, skal bruges som afsæt for dialog om, hvad der er behov for at videreudvikle i den pædagogiske praksis. Og ikke mindst, hvordan den udvikling kan igangsættes og understøttes. Dette gælder både i det enkelte dagtilbud og på tværs.:

Læs den spændende artikel:

### Kommunal tilsynspraksis i dagtilbud skal styrkes

af Lisbeth Due Pedersen, Chefkonsulent og Teamleder for Dagtilbudsområdet i KL

Læs mere side 13

1



Tilsynet skal give mulighed for refleksion over den pædagogiske praksis. En refleksion, vi ønsker at holde sammen med den pædagogiske konsulent, der fører tilsynet, men bestemt også en refleksion vi som ledelse implementerer og faciliterer i forhold til det pædagogiske personale, der arbejder i institutionen. Vi sætter os grundigt ind i det tilsendte tilsynsmateriale samt genopfrisker sidste års tilsyn og anbefalinger. Vi har de sidste par år været på såkaldt "Light Tilsyn" og har derfor kun det ordinære tilsyn hvert 2. år. Vi griber de forslag, vi synes, giver mening i forhold til vores pædagogiske praksis samt kan bidrage til at opkvalificere læringsmiljøet. Vi er i såkaldt vedligehold og har været det flere år i træk, da vi har en velfungerende pædagogisk praksis baseret på et solidt fundament. Vi arbejder grundigt med de anbefalinger, tilsynet beskriver.

Læs det inspirerende interview med ét af Københavns største selvejende dagtilbud, Børnehuset Columbus

### Udvikling af læringsmiljøet med afsæt i tilsynet

Læs mere side 16

2



Det pædagogiske arbejde i dagtilbud bliver mødt med stigende krav til det faglige niveau fra mange forskellige aktører. Samtidig forventes pædagogisk uddannet personale i dag at praktisere udtrykt faglighed: De skal kunne forklare deres faglige ræsonnementer og pege på, hvilken viden der ligger til grund for deres refleksioner og handlinger samt skabe dokumentation for handlinger og virkninger. Med andre ord er det ikke længere acceptabelt at være "privatpraktiserende" i den forstand, at den faglige viden og refleksion forbliver privat eller "tavs". Dermed er den nemlig også "usynlig" for andre, som let kan komme til at frygte om, fagligheden faktisk er til stede. Det nye skærpede tilsyn kan ses som led i denne udvikling: som et forsøg på at udtrykke og synliggøre den pædagogiske faglighed – for at få øje på udfordringer og for at bidrage til udvikling af de pædagogiske læringsmiljøer og sikre en tilstrækkelig høj kvalitet.

Læs den interessante artikel:

### Tilsyn som afsæt for organisatorisk forandring

af Anne Mette Møller, ph.d., Adjunkt, ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Læs mere side 28

3

