

# Dagtilbudslederes tilsynsunderstøttende arbejde

## - umiddelbart usynligt, men ikke desto mindre vigtigt

Publiceret: 16. august 2026

Af: Camilla Nørgaard, Jonas Winther og Signe Fabricius-Bjerre

Denne artikel undersøger, hvordan en gruppe dagtilbudsledere arbejder lokalt med det kommunale tilsyn. Hvordan oplever de det, og hvad gør de for at tillægge det betydning samt inddrage det i deres eget arbejde med kvalitet? Artiklen bygger på interviews og workshops med 15 dagtilbudsledere i en mellemstor kommune på Sjælland, samt en undersøgelse af de policydokumenter, der regulerer kommunens tilsyn. Artiklen er ansporet af det forhold, at dagtilbudslederes andel i udøvelsen af det kommunale tilsyn indtil videre er underudforsket, og at interessen for tilsyn fortrinsvist har omhandlet kommunernes forvaltning af deres tilsynsforpligtigelse. Med inspiration fra arbejdssociologen Anselm Strauss (1916-1996) og hans begreb *articulation work* (1988) viser artiklen, at disse ledere, uagtet en uklar formalisering af deres rolle og ansvar, udfører et umiddelbart usynligt, men vigtigt tilsynsunderstøttende arbejde. De afstemmer og forbinder løbende det kommunale tilsyn med den kontekstuelle viden og de relationelle og situerede betingelser, som er til stede i praksis og herigennem er med til at fremme tilsynets målsætning om styrket kvalitet i børns hverdagsliv.

### Indledning

Formålet med det kommunale tilsyn på dagtilbudsområdet anno 2026 er ganske enkelt at sikre, at alle 0-6-årige børn trives, lærer og udvikler sig i et miljø, hvis pædagogiske indhold er i overensstemmelse med dagtilbudslovens intention om, at dagtilbud i Danmark skal tilbyde alle børn en god start på livet. Med det formål in mente er de policydokumenter, som regulerer dette tilsyn – både den nationale lovgivning og de nationale vejledninger (EMU, 2026; EVA, 2026; KL, 2026 a og b) – meget klare i deres fremskrivning af, hvilken rolle og hvilket ansvar, der som følge heraf påhviler alle kommuner i Danmark. De anviser f.eks., at kommunerne skal indsamle både kvantitative og kvalitative data om de dagtilbud, som de har ansvaret for, bl.a. gennem observationer af deres lokale praksis. De skal ydermere bruge disse data som grundlag for at vurdere kvaliteten i disse dagtilbud.

Endelig skal de, i samarbejde med de lokale dagtilbud og disses ledere, følge op på de pågældende vurderinger samt sikre sig, at de kommer til at fremgå i en offentligt tilgængelig tilsynsrapport. Alt sammen med henblik på at kontrollere såvel som at udvikle kvaliteten i 0-6-årige børns lærings- og udviklingsmiljøer.

Egentlig er brugen af tilsyn ikke ny. Den kan spores tilbage til 1800-tallet, hvor private og velgørende institutioner tog det på sig at inspicere datidens børneasyler (Egelund, 2016). Men i takt med, at samfundets behov for asyler voksede, blev ansvaret for at føre tilsyn med dem etableret som en statslig myndighedsopgave. I dag er det som sagt kommunerne, der har til opgave at føre tilsyn på dagtilbudsområdet, og med tiden er de blevet pålagt at gå fra at tilse struktur, normeringer og fysiske rammer til nu også at tilse *indholdet* af det pædagogiske arbejde med børn i dagtilbud. De første skridt i denne indholdsstyring blev taget i forbindelse med introduktionen af *Den pædagogiske læreplan* fra 2004. I årene efter opstod der imidlertid politisk bekymring for, at den ikke i tilstrækkelig grad blev udfoldet og omsat i praksis (Pedersen, 2010). Som en konsekvens heraf blev kommunerne pålagt at føre tilsyn med, hvordan og i hvilken grad hvert enkelt dagtilbud arbejder med målene i den pædagogiske læreplan (Dagtilbudsloven, 2007). Sidenhen er kravene til det kommunale tilsyn blevet skærpet (EMU, 2022, 2025), jf. den seneste ændring i Dagtilbudsloven (Børne- og Undervisningsministeriet, 2022), hvoraf det fremgår, at alle landets kommuner skal føre et *stærket* tilsyn med realisering af den styrkede læreplans mål. Det vil sige, at det kommunale tilsyn er blevet udbygget på et politisk mandat, der foreskriver øget kvalitet i dagtilbud gennem en national forpligtigelse på en række minimumsstandarder.

I kølvandet på denne udvikling har interessen for det kommunale tilsyn været stigende. Spørgsmålet om systematikken i kommunernes måde at føre tilsyn på har f.eks. været omdiskuteret (EVA, 2015). Det samme har de mange variationer, der kendetegner kommunernes tilsynspraksisser (Glavind & Pade, 2020). Derudover har den gyldighed, der knytter sig til kommunernes vurderinger af kvalitet, været genstand for kritisk granskning og en bredere debat om brug af kvalitetsmålinger (DEA, 2025). Ydermere har det kommunale tilsyns konkrete virkemåder også påkaldt sig opmærksomhed. En undersøgelse peger f.eks. på, at gennemsigtighed i den valgte tilsynsmodel, inddragelse af pædagoger og ledere samt dialog om veje til udvikling af konkrete praksisser er centrale parametre for den kvalitet, der udmøntes i praksis (Ringsmose et al., 2022). En anden undersøgelse peger på, at de måder, trivsel italesættes i kommunernes kvalitetsdokumenter, opretholder en adskillelse af

børne- og arbejdsliv. Ved alene at rette sig mod børnene og det pædagogiske arbejde med børnene, giver tilsynsrapporterne nemlig ikke mulighed for at adressere sammenhængen mellem børnenes og personalets trivsel (Lind, 2021).

Interessen for det kommunale tilsyn har dog kun i mindre grad forholdt sig til, hvordan de enkelte dagtilbud, og særligt disses ledere, arbejder med det lokalt. I de førnævnte policydokumenter bliver dagtilbudsledere fremhævet som et vigtigt bindeled mellem den kommunale indsats og den lokale dagtilbudspraksis. Helt konkret bliver de skrevet frem som relevante samarbejdspartnere, der står for opfølgningen på de kommunalt udarbejdede tilsynsrapporter (KL, 2022), og som facilitatorer, der bygger bro mellem det kommunale tilsyns eksterne vurderinger og medarbejdernes daglige praksis (EVA, 2022). Alligevel er det arbejde, de forventeligt udfører som bindeled mellem det kommunale niveau og den lokale praksis, underudforsket. Derfor har vi gennemført et casestudie, som interesserer sig for, hvordan dagtilbudsledere i praksis arbejder lokalt med det kommunale tilsyn. Afsættet for dette studie var følgende forskningsspørgsmål:

*Hvordan møder dagtilbudsledere det kommunale tilsyn i praksis, og hvad gør de for at tillægge det betydning samt inddrage det i deres lokale arbejde med kvalitet?*

I denne artikel formidler vi indsigter fra vores undersøgelse af dette spørgsmål. Vi begynder med en kort opridsning af studiets forskningsdesign og metode. Herefter præsenterer vi vores analyse, som viser, at de ledere, vi har interviewet, udfører et tilsynsunderstøttende arbejde, der består af fem arbejdstyper: Værtskabsarbejde, reparationsarbejde, forhandlingsarbejde, oversættelsesarbejde og tuningsarbejde. Afslutningsvist kommer vi ind på, hvordan indsigter fra nærværende studie med fordel kan bruges til at fremme en fornyet drøftelse af tilsyn i dagtilbud.

## **Forskningsdesign og metode**

I perioden 2024/2025 gennemførte vi i samarbejde med en mellemstor kommune på Sjælland et casestudie, som havde til formål at sætte spot på en gruppe dagtilbudsledere og deres arbejde med tilsyn og kvalitet. I den pågældende kommune foretager de tilsynsførende konsulenter, ligesom i landets øvrige kommuner, hvert andet år et ordinært tilsyn med samtlige af de dagtilbud, de har ansvaret for. Dette tilsyn er beskrevet i den kommunale tilsynsramme, og heraf fremgår det, at et ordinært tilsyn består af otte obligatoriske trin, som tilsammen skal understøtte vurdering og udvikling af den samlede pædagogiske kvalitet i kommunen. I beskrivelsen af disse trin står der bl.a.,

at de tilsynsførende konsulenter skal orientere sig i data om kommunens dagtilbud, foretage et anmeldt tilsynsbesøg, udarbejde en tilsynsrapport samt indkalde ledere og medarbejdere fra hvert dagtilbud til dialog om de vurderinger/anbefalinger, som den indeholder. Der står også, at kommunens dagtilbudsledere skal offentliggøre deres egen tilsynsrapport samt udarbejde en udviklingsplan, hvoraf det fremgår, hvordan de følger op på den. Det er denne konkrete ramme og de udvalgte lederes erfaringer med den, som vi har undersøgt, og i den forbindelse har vi anvendt en kombination af kvalitative metoder for både at undersøge tilsynets formelle organisering og dagtilbudslederens konkrete arbejde med det kommunale tilsyn.

### *Interview*

Vi startede med at interviewe 15 dagtilbudsledere, alle med base i samme kommune. Tilsammen repræsenterer de et bredt udsnit af kommunale og selvejende integrerede dagtilbud med mellem 40 og 120 børn. Interviewformen var semistruktureret (Tanggaard & Brinkmann, 2025). Under interviewene bad vi bl.a. lederne om at beskrive deres oplevelse af og arbejde med deres seneste ordinære tilsynsforløb – fra varsling og forberedelse til observationsbesøg, faglig dialog og den efterfølgende offentliggørelse og formidling af tilsynsrapporten. Herefter fulgte vi op med afklarende spørgsmål og en invitation til yderligere uddybning. Interviewene varede 40-70 minutter og blev lydoptaget og efterfølgende transskriberet.

### *Dokumentanalyse*

Med henblik på at kontekstualisere de pågældende lederes oplevelser af og erfaringer med det kommunale tilsyn foretog vi derudover en række dokumentanalyser (Lynggaard, 2025) af den nationale lovgivning for det styrkede tilsyn fra 2022 og de lokale retningslinjer og metode- og procesbeskrivelser, som definerer den undersøgte kommunes måde at løfte tilsynsforpligtelsen på.

### *Dialogmøder*

For at øge vores forståelse for brugen af kommunens tilsynsramme afholdt vi også to dialogmøder med kommunens tilsynskonsulenter, som bidrog til afklaring af, hvordan den konkret indgår i deres arbejde med at føre tilsyn i kommunen.

### *Analyseworkshops*

Som opfølgning på vores første gennemgang af både interviews, policydokumenter og dialogmøder afholdt vi afslutningsvist to analyseworkshops, hvor vi præsenterede de ledere, vi havde interviewet, for vores foreløbige indsigter. Vi bad dem herefter om at kvalificere og nuancere vores indsigter samt udfolde og drøfte, hvordan de i dagligdagen arbejder med at udvikle kvalitet. Disse workshops blev efterfølgende brugt til at præcisere vores endelige analyse af det empiriske materiale.

Med afsæt i dette sammensatte empiriske materiale opnåede vi således et grundlag for at undersøge både det kommunale tilsyns formelle organisering, og den måde dagtilbudsledere forstår, fortolker og integrerer det i deres lokale kvalitets- og ledelsesarbejde.

### *Analysestrategi*

Vi indledte bearbejdningen af det indsamlede materiale med en åben og empiridreven analyse, hvor vi særligt fokuserede på, hvordan de ledere, vi havde interviewet, beskrev deres oplevelser af og erfaringer med deres seneste ordinære tilsynsforløb. Det vil sige, hvordan de beskrev de overvejelser, prioriteringer og handlinger, tilsynets forskellige trin og processer syntes at anspore i dem. En central indsigt fra denne analyse var, at de interviewede ledere oplever dette tilsyn som uklart og tvetydigt. Dette til trods for, at dets retningslinjer, metode og proces, som nævnt, er klart beskrevet i den kommunale tilsynsramme. Lederne beskrev bl.a. usikkerhed om tilsynets formål, vurderingsgrundlag og rollefordeling: Handler tilsynet primært om kontrol, udvikling eller refleksion? Hvilken rolle spiller henholdsvis leder, medarbejdere og tilsynskonsulent i processen?

Analysen viste også, at ledernes oplevelser af tilsynet er præget af en spænding mellem deres lokale praksis og idealet om objektive og systematiske vurderingsmetoder, hvor tilsynets konklusioner opleves som afhængige af den enkelte konsulents blik, prioriteringer og fortolkninger.

Endelig viste analysen, at den uklarhed og tvetydighed ansporede de pågældende ledere til at lægge et betydeligt arbejde i at få det kommunale tilsyn til at fungere praktisk, relationelt og meningsmæssigt i deres lokale dagtilbud. Et arbejde, som syntes både at udvide, intensivere og udfordre det arbejde, de i forvejen gjorde for at skabe kvalitet i hverdagen.

Ansporet af disse indsigter foretog vi herefter en mere teoriinformeret analyse, der hjalp os med at uddybe og nuancere vores begyndende forståelse for det arbejde, som de adspurgte ledere foretager for at få det kommunale tilsyn til at fungere i praksis. Vi valgte i den forbindelse at vende

os mod arbejds sociologen Anselm Strauss (1916-1996) og hans begreb *articulation work* (1988). Kort sagt referer dette begreb til den form for arbejde, som typisk er usynligt, men som ikke desto mindre er afgørende for succesfuldt at kunne gennemføre komplekse projekter, hvor flere aktører med forskellige roller, perspektiver og systemtilknytninger skal arbejde sammen. Dele af dette arbejde er naturligvis planlagt og ekspliciteret. Dog foregår en betydelig del af det mere subtilt gennem social, relationel og kropslig opmærksomhed og praktisk tilpasning samt gennem løbende justering i og af samspillet mellem mennesker. Disse dele af arbejdet er typisk ikke beskrevet i manualer, retningslinjer eller procedureforskrifter. Med henvisning til det forhold, at *articulation work* således som oftest finder sted uformelt og distribueret på tværs af aktører og situationer, har det "undgået" både formalisering, dokumentation og anerkendelse, og derfor bliver det sjældent genkendt og anerkendt for det, det er; nemlig arbejde.

Arbejde er i Strauss' optik en central del af menneskers sociale liv og identitet, hvorfor det igangsættes, udvikles og vedligeholdes i tæt samspil med de interaktionelle processer, der er en del af det (Corbin & Strauss, 1993). Derfor har han med introduktionen af begrebet *articulation work* søgt at udfordre den traditionelle indeksering af, hvad der officielt tæller som arbejde. Idet han har belyst, hvordan den indeksering kan læses som et udtryk for magt, der udgrænser, undervurder og usynliggør den ene form for arbejde frem for den anden. Strauss' virke har siden hen fungeret som vigtige trædesten for udformningen af *Det usynliges sociologi* (Star, 1991) og som rygstød for dele af feministisk teori, som sætter spot på det arbejde, der er ubetalt, fordi det finder sted uden for en formel arbejdslivsramme, og som bliver devalueret grundet dets manglende monetære output (Dalla Costa & Dalla Costa, 1999; Federici, 2013; Holten, 2024). Med inspiration fra både Strauss' måde at tænke arbejde på og måden hans tænkning efterfølgende har inspireret til undersøgelser af usynligt arbejde, har vi altså brugt begrebet *articulation work* som analytisk optik. Fordi det gjorde det muligt for os at få blik for det tilsyneladende ikke-formaliserede og således umiddelbart usynlige arbejde, som de ledere, vi har interviewet, foretager med henblik på at tillægge det kommunale tilsyn relevans og betydning i praksis. Vi har med andre ord brugt begrebet *articulation work* til at analysere den form for ad hoc-koordinerende og relationelt forbindende arbejde, som disse ledere udfører for at få tilsynets komplekse samarbejder og opgaveforløb til at fungere og give mening. Et arbejde, som vi her har valgt at kalde for tilsynsunderstøttende arbejde.

## Analyse

I det følgende udfolder vi fem forskellige typer tilsynsunderstøttende arbejde, som trådte tydeligt frem i analysen af vores empiriske materiale: værtskabsarbejde, reparationsarbejde, forhandlingsarbejde, oversættelsesarbejde og tuningsarbejde. Disse arbejdstyper skal ikke forstås som nogen, der optræder klart afgrænset i praksis, men som analytiske snit, vi bruger til at belyse og begrebsliggøre det virvar af overvejelser og handlinger, som de ledere, vi har interviewet, både ansføres til og selv tager på sig før, under og efter et kommunalt tilsyn. De ledere, hvis tanker og erfaringer har bidraget til vores beskrivelse af, hvordan dette arbejde kommer til udtryk, optræder alle med anonymiserede navne og stedhenførbare forhold.

### ***Værtskabsarbejde: At veksle mellem fremvisning og visning af praksis***

Kernen i den pågældende kommunes ordinære tilsyn er et observationsbesøg, hvor en tilsynskonsulent gennem cirka tre timer observerer den pædagogiske praksis i hvert enkelt dagtilbud. Selvom det formelt er konsulenten, der skal observere praksis, peger vores undersøgelse på, at lederne spiller en aktiv rolle i tilrettelæggelsen af de betingelser, hvorunder besøget finder sted. Så snart de modtager besked om besøget, begynder de at overveje, hvordan det bedst kan gribes an, og hvorvidt det nødvendiggør særlige tiltag. De udfører med andre ord en række forberedende aktiviteter, der er med til at præge både besøgets forløb og den praksis, konsulenten får adgang til – et arbejde, vi her betegner som værtskabsarbejde.

Et eksempel er Søren, der på interviewtidspunktet både var ny i stillingen og i rollen som leder. Han havde kun kort tid forinden fået ansvaret for en institution, der havde modtaget flere forældreklager og været under skærpet tilsyn, hvilket han i løbet af sine første måneder havde arbejdet intensivt på at håndtere. Med henvisning til denne særlige kontekst havde han iværksat en række tiltag for at sikre et godt indtryk og vise den kommunale tilsynskonsulent, hvor langt institutionen var kommet. Som han beskrev:

”Jeg får en mail fra en, der hedder [ ]. Det er mig, der kommer den 20. maj. Jeg kommer klokken 12 til 3. [ ] Hvad jeg så gør? Så informerer jeg min bestyrelse. Jeg informerer personalet. [ ] Så har vi haft personalemøde og teammøde, hvor vi snakker om: Hvad skal der ske den pågældende dag? Så sørger jeg også for, at der er ... at pædagogerne,

dem, jeg gerne vil have, skal være der, at de ikke går hjem dér. Så jeg laver om i deres skema. [ ] Jeg er også selv derude og selv synlig. Jeg vil også sige, at der var så god stemning på legepladsen [ ] Det var en sommerdag, og der var musik på legepladsen, og det fungerede. Vi gør, som vi plejer. [ ] Vi har bare gjort os ekstra meget umage den dag.”

Søren beskriver her, hvordan han sørger for, at bestemte medarbejdere er til stede under besøget, og hvordan han lægger en plan for, hvad der skal ske – alt sammen for at skabe de bedst mulige rammer for besøget. Alligevel insisterer han på, at der ikke er tale om en iscenesættelse, ”et show”, som han formulerer det. Snarere det modsatte. For ham handler det ikke om at fremstille noget, der ikke eksisterer, men om at tydeliggøre det, der allerede fungerer godt, jævnfør hans formulering: ”Vi gør, som vi plejer. Vi har bare gjort os ekstra umage den dag.” Tilsynsbesøget ansporer altså Søren til at intensivere og fremhæve bestemte sider af institutionens praksis – både gennem den pædagogiske strukturering af dagen og gennem de strategiske beslutninger, han træffer, om hvem der skal være til stede, hvad der skal ske, og hvordan stemningen skal være. Han udøver dermed et præstationsorienteret værtskab, der handler om at fremhæve, eller måske rettere kuratere, institutionens stærke sider og tage styring over den version af praksis, som bliver gjort til genstand for tilsyn.

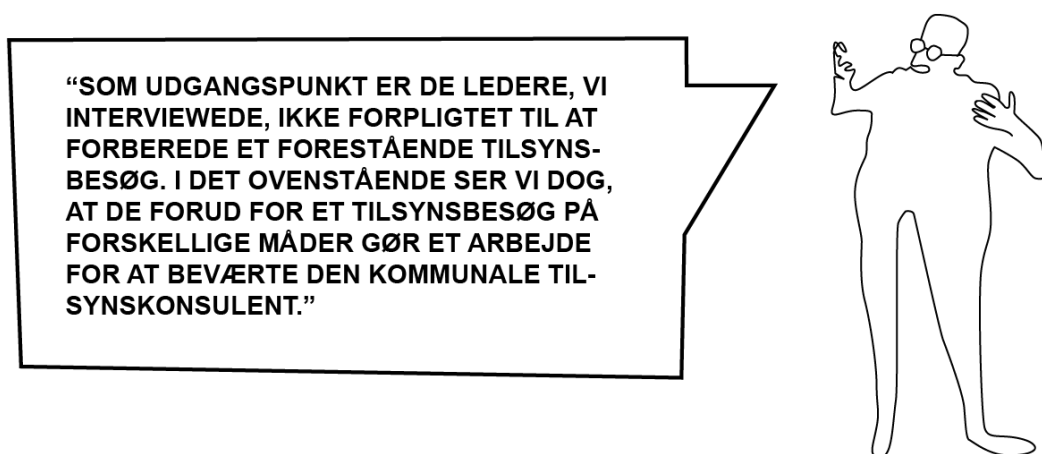
Modsat Søren er Åse, der har mangeårig erfaring som dagtilbudsleder, først og fremmest optaget af at vise praksis, som den er. Som leder af en skovbørnehave ser hun det som sin opgave at fremhæve den naturfaglige pædagogik, der præger institutionens daglige praksis. Med henvisning til, at børnene størstedelen af ugen er på tur i skoven, undrede hun sig derfor over, at besøget var blevet placeret på en dag, hvor børnene var på matriklen:

”Jeg tror, jeg fik en opringning først, måske. Eller også var det en mail. Jeg kan simpelthen ikke huske rækkefølgen. Det var en, der hed [ ], og han sagde, at nu var det tid til tilsyn – eller hvad han nu sagde. [Konsulenten] ville gerne se praksis her. Altså fysisk praksis i huset. Og man kan sige, at jeg ville egentlig gerne, at han så praksis et andet sted. Fordi [ ] minimum 4 dage om ugen er alle børnene på tur [i skoven.]. Derfor ville det for mig give bedst mening at se den praksis frem for at se de fysiske rammer

her. Jeg var sådan lidt: ”Hvorfor er det interessant at se? [ ] Fordi børnene er her faktisk ikke særlig meget.”

Hvis det stod til Åse, burde konsulenten observere den del af institutionens praksis, som er mest repræsentativ for dens daglige rutiner og pædagogik. Men eftersom børnene faktisk er på institutionens matrikel én dag om ugen, gik Åse med på konsulentens udspil. Men, som hun fortalte, følte hun sig nødsaget til at understrege, at konsulenten ikke ville få et retvisende indblik i deres pædagogiske arbejde: “Du må se det, der er. [...] Du skal bare vide, at det er ikke vores hverdag, du ser. Du ser noget af den. Du ser en femtedel. Husk lige det.”

For Åse handler værtskab ikke om at farve konsulentens blik, men om at sørge for, at det er institutionens pædagogiske egenart og hverdagspraksis, som konsulenten får adgang til og dermed gør til genstand for observation. Derfor gør hun, efter eget udsagn, meget ud af at understrege over for medarbejderne, at de endelig bare skal gøre, som de plejer, i forbindelse med det forestående tilsynsbesøg.



Som udgangspunkt er de ledere, vi interviewede, ikke forpligtet til at forberede et forestående tilsynsbesøg. I det ovenstående ser vi dog, at de forud for et tilsynsbesøg på forskellige måder gør et arbejde for at beværte den kommunale tilsynskonsulent. Søren og Åse demonstrerer her yderpunkterne i denne forskellighed. Men hvad enten de intentionelt vælger at lade praksis vise sig, som den nu engang tager sig ud på dagen, eller mere strategisk vælger at tilpasse institutionens fremtoning, så den tager sig godt ud i tilsynskonsulentens øjne – eller lidt af begge dele – ligger

beværtningen af konsulenten dem alle på sinde. Dels fordi de ønsker at modvirke, at deres medarbejderne får en dårlig oplevelse i forbindelse med at de bliver tilset, og dels fordi de gerne vil have indflydelse på det udsnit af det pædagogiske arbejde, som konsulenten tilser. Deres værtskabsarbejde, uanset hvordan det tager sig ud, nødvendiggør derfor en form for både relationel og praktisk koordinering fra deres side.

### ***Reparationsarbejde: At lappe på eftervirkningerne af tilsyn***

Selvom det anmeldte tilsynsbesøg er relativt kortvarigt, og tilsynskonsulenten typisk kun opholder sig kort tid samme sted, sker det fra tid til anden, at medarbejdere oplever besøget som ubehageligt eller underkendende, ofte med henvisning til, at de har følt sig overvåget eller misforstået. Dette ansporer de ledere, vi interviewede, til at bruge kræfter på det, vi her omtaler som reparationsarbejde.

Lisbeth, som igennem mange år har været leder i den samme integrerede institution, forklarede eksempelvis, hvordan hendes medarbejdere ved det seneste tilsyn havde reageret negativt på at blive tilset:

“De synes, at den måde, de [konsulenterne] sådan ... bare træder ind i huset på. Og med et [larmer med et stykke papir] står, du ved, op ad en væg og sådan lige ... Du ved, de interagerer ikke rigtig med nogen. Spørger ikke rigtig om noget. De står bare [ ] og skriver ned. Det synes de [medarbejderne] er ubehageligt”.

Som modsvar på den reaktion anså Lisbeth det for vigtigt, at hun først adresserede medarbejdernes ubehag og dernæst bidrog til, at det ikke forplantede sig og skabte dårlig stemning i hele institutionen.

Vibe, en anden leder, der for nylig var kommet til kommunen efter mange år som leder i en nærliggende kommune, påpegede, at tilsynsbesøgene kunne være meget forskellige. Hun understregede, at det især er de besøg, hvor tilsynskonsulenten ifølge hende anlægger en ”find fem fejl”-tilgang, der aktiverer et særligt beredskab hos hende. Under interviewet forklarede hun, hvordan hun i kølvandet på et besøg, der i hendes optik handlede lidt for meget om at lede efter fejl

og mangler, følte sig kaldet til både at validere medarbejdernes oplevelser og alliere sig med dem i den faglige dialog, som fandt sted kort tid efter det anmeldte tilsynsbesøg:

”Jeg havde det sådan, at jeg skulle passe på mine medarbejdere. Fordi jeg har det sådan lidt: Jeg ved, at de er dygtige. Og jeg er også personaleleder. [ ] Så det blev meget sådan noget med hele tiden at anerkende, at det, de sagde, var godt nok. [ ] Det blev meget dem og os”.

På papiret er formålet med dialogen, at ledere, medarbejdere og tilsynskonsulenter sammen drøfter observationerne fra det forudgående tilsyn og på den baggrund opnår et bedre grundlag for at understøtte udviklingen af praksis. Dette formål bakker Vibe også op om. Alligevel fortalte hun, at hun i forbindelse med det seneste tilsynsbesøg havde været optaget af at passe på de medarbejdere, der deltog i dialogen. Hun vidste, at de havde følt sig fejllæst i forbindelse med besøget, og hun brugte derfor den faglige dialog til at markere afstand til denne fejllæsning. ”Det blev meget dem og os”, som hun selv beskrev det. Som leder følte hun sig forpligtet til at stille sig på medarbejdernes side og dermed værne om det arbejdskollektiv, hun deler med dem.

Sidst, men ikke mindst, oplever en del af de adspurgte ledere også, at indholdet af de rapporter, hvori konklusioner fra de anmeldte tilsynsbesøg fremgår, nogle gange rammer medarbejderne på måder, der nødvendiggjorde en indsats fra deres side. Mirjam, der ligesom Lisbeth har været leder i den samme integrerede institution i mange år, fortalte eksempelvis om en situation, hvor nogle medarbejdere var blevet så forstemte over en rapport og måden, hvorpå den udlagde en observation fra praksis, at hun virkelig måtte lægge sig i selen for at dæmme op for den oplevede underkendelse, som først de udvalgte medarbejdere og siden hele personalegruppen blev ramt af. Som hun forklarede: ”De følte sig virkelig beklikket på deres faglighed.”

Ifølge Miriam måtte hun efterfølgende bruge en del tid og energi på at genetablere medarbejdernes tillid og opbakning til fremtidige tilsynsbesøg. Som hun forklarede:

”Ja, fordi jeg skal jo heller ikke sige til personalet: ’Helt ærligt, de der pædagogiske konsulenter, de kan heller ikke en skid’. Det dur ikke. Det er ikke konstruktivt på nogen måde. Så det er lidt en balancegang sådan lige at holde hånden under dem begge. [...]

Fordi de [konsulenterne] skulle gerne kunne komme ind i huset i alle mulige sammenhænge og stadigvæk føle, at de bliver taget godt imod”.

En gang imellem kalder det kommunale tilsyn således på, at lederne udfører det, vi her kalder for reparationsarbejde. Dette arbejde handler i høj grad om at blødgøre den anspændthed, frustration og/eller modstand, som opstår, når medarbejdere fra tid til anden oplever sig underkendt, overvåget eller fejllæst i forbindelse med et tilsynsbesøg. Som Lisbeth, Vibe og Mirjam ser det, er det deres ansvar at lytte til og handle på de reaktioner, der opstår blandt medarbejdere, hvis de ikke føler sig kompetent og sagligt mødt af den kommunale tilsynskonsulent. De betragter det også som deres ansvar at sørge for, at evt. negative erfaringer med tilsynet ikke kommer til at stå i vejen for det lokale kvalitetsarbejde, hvori indsigter fra tilsynet også indgår. Det reparationsarbejde, de udfører, handler således både om at tage vare på medarbejdernes trivsel og om at opretholde en lokal modtagelighed over for tilsynskonsulenterne og det tilsynsarbejde, de udfører.

### ***Forhandlingsarbejde: At gå i brechen for situeret viden***

Formålet med det kommunale tilsyn flugter godt med de adspurgte lederes ambition om at skabe dagtilbud af høj kvalitet. De hilser derfor selve ideen om et tilsyn, der tilbyder et udefrakommende blik på praksis, velkommen. Samtidig problematiserer de, at tilsynskonsulenternes observationer efter deres opfattelse ikke i tilstrækkelig grad bliver søgt forstået i relation til den lokale praksis, de indgår i. Lederne bruger derfor betydelige kræfter på at udfordre, nuancere og præge tilsynskonsulenternes fortolkninger af det pædagogiske arbejde samt på at forsvare den situerede viden, som de ikke oplever bliver inddraget tilstrækkeligt i tilsynskonsulenternes vurderinger. Dette arbejde betegner vi som forhandlingsarbejde.

Anders har fungeret som daglig leder i en del år og er rundet af mange års erfaring som pædagog. Under interviewet delte han et eksempel på en situation, hvor tilsynskonsulenten, ifølge ham, tolkede en observation løsrevet fra de lokale og kontekstuelle omstændigheder, den indgik i. Under det pågældende tilsynsbesøg havde konsulenten observeret en dreng, der sad for sig selv og ikke deltog i den fælles boldleg, der foregik inde på stuen. I tilsynsrapporten blev observationen udlagt som et eksempel på en situation, hvor den tilstedeværende pædagog ikke handlede ”rigtigt”, fordi hun ikke hjalp drengen med at blive en del af fællesskabet. Denne vurdering fik efterfølgende negativ

betydning for den kvalitetsvurdering, der fremgik af den endelige tilsynsrapport. Ifølge Anders var der ikke noget at udsætte på selve observationen. Problemet var derimod, at konsulenten fortolkede situationen og pædagogens handlinger som problematiske. Som han forklarede:

”Altså, det er for unuanceret. Man går ikke ligesom bagom og kigger, man går ikke i dialog med pædagogen. Fordi man kunne godt have sagt: Er I faktisk opmærksomme på den dreng, der er her? Ja, det er vi. Nu skal du høre, hvorfor. Det er sådan og sådan. Fordi, hvis man kigger på ham som en almindelig dreng, som har nogle gode forudsætninger, så går man galt i byen. Og gør i virkeligheden et overgreb frem for at gøre en hjælp.”

Anders understregede i forlængelse heraf, at pædagogens handlinger efter hans opfattelse var velbegrundede og tæt forbundet med hendes kendskab til drengen og den konkrete situation. Hun kendte drengen rigtig godt og vidste, at han var meget introvert, havde været igennem nogle svære oplevelser, og at han i det hele taget var ængstelig i sin kontakt til andre. Anders mente derfor, at pædagogen handlede i overensstemmelse med sin viden om drengen og den aktuelle kontekst, når hun ikke forsøgte at presse ham ind i fællesskabet. Det, Anders efterlyste, var derfor ikke en anden observation, men en anden måde at fortolke observationen på – en fortolkning, der i højere grad inddrog den lokale og situerede viden om drengen, relationerne og den konkrete situation.

Forud for den faglige dialog fik Anders og de medarbejdere, der deltog i den, mulighed for at læse den endnu ikke offentliggjorte tilsynsrapport. Anders fortalte, at han brugte den faglige dialog som en anledning til at udfordre konsulentens fortolkning af situationen ved at argumentere for, at tolkningen burde inddrage den lokale, situerede viden om, hvad der betingede drengens ageren, og hvorfor den involverede pædagog handlede, som hun gjorde. Trods sit forsøg på at præge konsulentens læsning af observationen fra stuen, som han oplevede som alt for firkantet, fik han imidlertid ikke mulighed for at ændre den konklusion, der blev fastholdt i rapporten. Som han sagde:

”Man kan godt have en snak om den [rapporten]. Men der er ikke noget af det, der er skrevet, der bliver ændret. [...] Og der har jeg det bare sådan, at så er det, at den [rapporten] godt måske kan gå hen og miste sin legitimitet.”

Med henvisning til den kommunale tilsynspraksis kan tolkningen af de observationer, som den tilsynsførende konsulent foretager, ikke ændres, medmindre den skal korrigeres for faktuelle fejl. Den faglige dialog er derfor først og fremmest tænkt som en udveksling om, hvad konsulenten har observeret. Men da konsulenten samtidig er pålagt at gennemføre et ensartet tilsyn, kan den lokale kontekst nemt glide i baggrunden, når observationerne skal fortolkes og vurderes. Det er i dette spændingsfelt, at Anders giver sig i kast med det, vi her betegner som forhandlingsarbejde. Selvom han godt ved, at der måske ikke kommer noget ud af at udfordre konsulentens tolkning, forsøger han alligevel, fordi for Anders – og ikke mindst medarbejderne – er det forbundet med et stort meningsstab, hvis deres relationelle og situerede viden ikke får lov til at tælle med i vurderingen. Derfor bliver det magtpåliggende for ham at gå i brechen for netop denne viden.

### ***Oversættelsesarbejde: At gå fra indsigt til handling***

Det kræver en betydelig indsats fra ledernes side at omsætte og forankre de indsigter, der fremgår af de kommunale tilsynsrapporter. Det forudsætter nemlig, at de udfører det, vi her betegner som oversættelsesarbejde. Det vil sige, udtænker, initierer og vedligeholder de nye handle- og tænkemåder, som de pågældende indsigter kalder på.

I grove træk har vi identificeret tre overordnede oversættelsestyper. Den første er den *summariske oversættelse*, som Mira, der selv tidligere har arbejdet som konsulent, tyede til, da hun i forbindelse med det seneste tilsyn modtog tilsynsrapporten og skulle videreformidle indholdet til sin personalegruppe. Her valgte Mira at tage konsulentens observationer om selvhjulpenhed med på et personalemøde, hvor hun fremlagde, at det i tilsynsrapporten blev bemærket, at der var en stue, hvor personalet, som hun sagde, "var enormt dygtige til det der med selvhjulpenhed", mens der var en anden stue, "hvor det [ ] skortede lidt på den der selvhjulpenhed."

Selvom det ifølge Mira ikke var "en stor ting", præsenterede hun alligevel den forskellighed mellem stuerne som et oplæg til en efterfølgende drøftelse om temaet vedr. selvhjulpenhed. Hun fortalte imidlertid, at hun ikke inddrog den observation fra tilsynsrapporten yderligere i sin faglige ledelse.

Den anden oversættelsestype, vi har identificeret, er *den strategiske oversættelse*. Det er den, Søs benyttede sig af, da hun aktivt brugte en anbefaling fra den aktuelle tilsynsrapport som støtte til at iværksætte et konkret tiltag:

”Det, hun [konsulenten] fik øje på, er jo det samme, jeg har fået øje på. [...] Så det er i hvert fald ikke noget, jeg lige skal gå og se an i længere tid. Det er noget, vi er nødt til at tage fat på.”

Søs, der på interviewtidspunktet netop havde afsluttet en lederuddannelse, fortalte, at hun igennem en længere periode havde været opmærksom på nogle meget fastgroede rutiner i vuggestueafdelingen, som hun mente, der var grund til at udfordre. Eftersom de selvsamme rutiner nu også blev påtalt i tilsynsrapporten, brugte Søs den bevidst som løftestang for sin egen målsætning om at kvalificere vuggestuens rutiner. Derfor udvalgte hun de medarbejdere, som hun mente var mest investeret i den omtalte rutine, og bad dem deltage i den faglige dialog med konsulenten. Som hun forklarede, var det vigtigt at få dem overbevist for at kunne skabe de forandringer i praksis, hun gerne ville se:

”Og der er – som der er i alle andre institutioner – nogle, der har mere indflydelse på, hvordan man gør tingene i dagligdagen, end andre har. Og på den måde kan der strategisk være nogle, det giver mere mening at have med i sådan en samtale end andre.”

På den måde brugte hun tilsynsrapporten som en anledning til at fremskynde, skabe opbakning til og legitimere en praksisændring, som hun allerede inden tilsynsbesøget havde besluttet sig for at iværksætte.

Den tredje og sidste oversættelsestype, vi har identificeret, er den, vi kalder *den transformative oversættelse*. Den gjorde Lotte brug af, da hun søsatte et langstrakt sparringsforløb i umiddelbar forlængelse af det seneste tilsyn. Forløbet bestod kort fortalt i, at medarbejderne blev organiseret i makkerpar på tværs af de to børnehuse, som Lotte var leder for. Med afsæt i deres respektive tilsynsrapporter skulle de først drøfte, hvad de hæftede sig ved, og dernæst udvælge en tematik, de ønskede at arbejde videre med. Under vores interview gengav hun den instruktion, hun gav til alle medarbejdere i forbindelse med det første fællesmøde i forløbet:

”Vi kommer til at høre noget om hinandens praksis. Det skal vi behandle med respekt.”

Forløbet blev afsluttet med en evalueringsaften, hvor medarbejderne præsenterede deres arbejde gennem oplæg, billeder og praksisfortællinger. Lotte forklarede, at hun således brugte tilsynsrapporterne fra de to børnehuse som afsæt for et større udviklingsforløb, der ikke alene havde til formål at arbejde med de konkrete udviklingspunkter i tilsynsrapporterne, men også at styrke den faglige kultur blandt medarbejderne gennem oparbejdning af en stærk evalueringskultur.

Den kommunale tilsynsramme påpeger, at hvert enkelt dagtilbud skal udarbejde en udviklingsplan, der redegør for, hvordan de hver især følger op på anbefalingerne fra deres tilsynsrapport. Det er derfor helt efter bogen, at de ledere, vi har interviewet, bruger tid og kræfter på at oversætte indholdet af deres respektive tilsynsrapporter, så de kan indgå i arbejdet med udvikling af praksis. Men det oversættelsesarbejde, som henholdsvis Mira, Søs og Lotte udfører, viser, at denne form for opfølgning kalder på en særlig indsats fra deres side, hvis den skal give mening i praksis. Den kalder nemlig på, at de relativiserer, kontekstualiserer og kalibrerer indholdet af rapporter til den praksis, de og medarbejderne befinder sig i. Hvilken oversættelsestype, der kommer i spil, ser altså ud til at afhænge af de ressourcer, lederne har til rådighed. På samme måde ser det ud til, at ledernes udvælgelse af, hvilke anbefalinger der arbejdes videre med, afhænger af, hvordan anbefalingerne kan spille sammen med den lokale pædagogik. De pågældende ledes oversættelsesarbejde handler altså om andet og mere end at følge op. Det handler også om at finde ud af, hvordan anbefalingerne fra rapporter kan bygge bro til deres øvrige arbejde med at bedrive faglig ledelse. Det vil sige den form for ledelse, som handler om at aktivere faglige normer og faglig viden som grundlag for 'indretningen' af praksis (Grøn & Møller, 2019; Rander & Weinreich, 2021; Voxted, 2016).

### ***Tuningsarbejde: At udvide tilsynets ydeevne***

Alle de ledere, vi har interviewet, fortæller, at det betyder meget for dem at medvirke til at skabe kvalitet i 0-6-årige børns hverdagsliv, og at de derfor forsøger at "presse" den kommunale tilsynsramme for at få så meget ud af den som muligt. De udfører således det, vi her kalder tuningsarbejde. At tune betyder at ændre en konstruktion med henblik på at optimere dens formåen, som når man f.eks. piller ved en knallerts benzinindtag for at øge dens maksimale hastighed (Ordnet.dk, 2026).

Mogens, en leder, hvis vej til jobbet som dagtilbudsleder har taget mange drejninger, fortalte, at han som oftest føler sig hjulpet, støttet og konstruktivt vejledt af det samarbejde, der finder sted mellem ham og de tilsynsførende konsulenter. Men han gav alligevel udtryk for, at han godt kunne tænke sig et andet og tættere samarbejde end det, han oplever at have adgang til:

”Jeg kunne godt ønske mig, at konsulenterne fik allokeret noget tid eller taget nogle opgaver fra sig til faktisk at bruge mere tid til at være procesorienterede her [...] hvor man kunne ringe til dem og sige: Vi kunne godt tænke os at få ændret nogle mønstre i forhold til en gruppe af børn, som vi hele tiden kommer til at bøvle med. Kan du hjælpe os i et par måneder med at prøve at sætte noget i gang og være med til at lave nogle observationer, så vi kan lave noget daglig sparring? Jeg kan meget. Men det er altså også fedt nogle gange at have nogen udefra, for de kan noget andet.”

Mogens beskriver her et ønske om et mere procesorienteret samarbejde med de kommunale tilsynskonsulenter end det, den eksisterende tilsynsramme umiddelbart lægger op til. Han efterspørger nemlig mulighed for løbende sparring omkring konkrete pædagogiske problemstillinger. Det kan eksempelvis handle om at få hjælp til observationer, refleksion og udvikling af nye handlemåder i relation til bestemte børnegrupper. Derfor forsøger Mogens aktivt at udvide og justere relationen til de tilsynsførende. I den konkrete situation tog han selv kontakt til den konsulent, der havde varslet det sidste besøg, med henblik på at opbygge en tættere relation til vedkommende og dermed på sigt skabe bedre mulighed for et samarbejde, der også inkluderer ledelsessparring.

Stine, der er ny i rollen som leder, efterspurgte – ligesom Mogens – et tættere og mere procesorienteret samarbejde med de kommunale konsulenter. Som hun fortalte, var hun med på, at det er hendes ansvar som leder at sætte retning og finde veje frem i arbejdet, men hun udtrykte samtidig et behov for løbende sparring med andre fagpersoner, som kunne bidrage med nye perspektiver og idéer:

”Og så lægger jeg en eller anden retning som leder, hvor jeg nogle gange godt kunne drømme om at have dem [konsulenterne] ind lidt på sidelinjen. For det kunne være,

der var nogle ting, som ikke lige var opstået i min hjerne. [ ] Fordi selvom det er min opgave at løse og finde vejen i det, så er jeg da bedst, hvis jeg er sammen med nogle andre.”

Søs, der har mere erfaring som leder end Stine, efterspurgte ligeledes muligheden for løbende sparring med de kommunale konsulenter. I hendes tilfælde handlede det særligt om at få hjælp til at omsætte tilsynets observationer til konkrete handlemuligheder og faglige udviklingsprocesser:

”Nogle gange kommer der jo noget, man ikke selv har set, og som man kan blive i tvivl om: Hvad er en god måde at få arbejdet med det her på? [ ] Det kunne være noget, man arbejdede med konsulenten 2-3 gange [ ] hvor man fik snakket om: ’Det er det her, du har set. Det er det her, vi gerne vil arbejde videre med. Det er det her, vi tænker, vi gerne vil gøre.’ Og så kan konsulenten komme med ind med noget vejledning eller – hvis man står helt på bar bund – sige: ’Hvad nu, hvis man gjorde sådan her?’”

Både Stine og Søs efterspørger således på hver deres måde bedre muligheder for procesfacilitering, velvidende at de i princippet ikke kan afkræve de kommunale konsulenter at bruge tid på den slags. Alligevel fortæller de begge, at de har kontaktet den konsulent, som senest har været på tilsynsbesøg i deres institution, for at spørge om hjælp til at få handlet relevant på de problemstillinger og usikkerheder, der fylder lokalt.

Som udgangspunkt ved Mogens, Stine og Søs godt, at den kommunale tilsynsramme, som de er underlagt, ikke muliggør den form for ledelsessparring og hjælp til procesfacilitering, som de hver især rækker ud efter. Men uagtet heraf prøver de, ligesom flertallet af de andre adspurgte ledere, at vride lidt mere ud af rammen, end den formelt lægger op til. De prøver med andre ord at tune den, og pålægger i forlængelse heraf sig selv endnu en arbejdsopgave, som, på den ene side, fordrer en vis ubluhed fra deres side, men, på den anden side, også opleves som nødvendig. Som de ser det, er det vigtigt, at de står på tæer og gør alt, hvad de kan, for at blive (endnu) bedre ledere, hvis de skal lykkes med at medvirke til at fremme kvaliteten i børns hverdagsliv. For dem indebærer dette bl.a. at opsøge muligheden for at kvalificere deres egen ledelsespraksis og dermed øge det kommunale tilsyns ydeevne.

## Konklusion

I denne artikel har vi undersøgt, hvordan dagtilbudsledere arbejder med det kommunale tilsyn lokalt, og vores analyse viser, at disse ledere udfører et omfattende, krævende og ofte usynligt arbejde, hvorigennem de tillægger tilsynet betydning samt inddrager det i deres øvrige arbejde med kvalitet. I oversigt tager dette arbejde form som 1) *værtskabsarbejde*, der handler om at rammesætte tilsynsbesøget og balancere mellem at vise praksis, som den er, og fremhæve bestemte sider af den, 2) *reparationsarbejde*, der handler om at håndtere eftervirkninger fra medarbejdere, som oplever sig overvåget, underkendt eller fejllæst, 3) *forhandlingsarbejde*, der handler om at skabe plads til personalets situerede viden i de kvalitetsvurderinger, som tilsynet giver anledning til, 4) *oversættelsesarbejde*, der handler om at omsætte tilsynets observationer og anbefalinger til lokale udviklingsprocesser, og endelig 5) *tuningsarbejde*, der handler om at opsøge mere sparring og procesfacilitering, end tilsynsrammen formelt lægger op til. Tilsammen vidner disse fem arbejdstyper om, at den kommunale tilsynsproces hviler på et ikke-formaliseret ledelsesarbejde, som ikke står tydeligt beskrevet i tilsynsrammen, men som ikke desto mindre er afgørende, hvorfor vi her har valgt at betegne det *dagtilbudslederens tilsynsunderstøttende arbejde*.

De ledere, vi har interviewet, bliver tilskyndet til at udføre dette tilsynsunderstøttende arbejde på foranledning af to faktorer. Dels den uklarhed og tvetydighed, de oplever omkring tilsynets formål, vurderingsgrundlag og rollefordeling. Dels deres eget drive rettet mod at gøre tilsynet relevant og brugbart i deres lokale arbejde med kvalitet. I praksis flyder de forskellige arbejdstyper, som dette arbejde beror på, sammen og overlapper hinanden. Reparationsarbejde flyder f.eks. ofte sammen med forhandlingsarbejde, når en leder både må håndtere medarbejderes frustration over at være blevet fejllæst og samtidig udfordre den fortolkning af praksis, som den pågældende læsning udspringer af. På samme måde glider oversættelsesarbejde ofte over i tuningsarbejde, når en leder bruger en anbefaling fra tilsynsrapporten som afsæt for et lokalt udviklingsforløb og samtidig opsøger støtte til at kvalificere processen fra en kommunal tilsynskonsulent. Det vil sige, at de respektive arbejdstyper i kombination er med til at skabe praktisk, relationel og meningsmæssig sammenhæng mellem de kommunale tilsynspraksisser og den konkrete institutionshverdag. Gennem deres dynamiske og sammenfildrede tilsynsunderstøttende arbejde bliver disse ledere

således ikke blot modtagere, men også aktive medskabere af det kommunale tilsyn og de måder, hvorpå tilsynet kommer til udtryk og får betydning i lokale dagtilbud.

**“GENNEM DERES DYNAMISKE OG SAMMEN-FILTREDE TILSYNSUNDERSTØTTENDE ARBEJ-DE BLIVER DISSE LEDERE SÅLEDES IKKE BLOT MODTAGERE, MEN OGSÅ AKTIVE MEDSKABERE AF DET KOMMUNALE TILSYN OG DE MÅDER, HVORPÅ TILSYNET KOMMER TIL UDTRYK OG FÅR BETYDNING I LOKALE DAGTILBUD.”**



### **Mod nye drøftelser af tilsyn**

Som nævnt indledningsvist bliver det overordnede myndighedsansvar og de konkrete opgaver, som påhviler kommunerne og de kommunale aktører, tydeligt formidlet i de policydokumenter, som regulerer det kommunale tilsyn. I den forbindelse bliver også dagtilbudsledere skrevet frem som et vigtigt bindeled mellem den kommunale tilsynsopgave og den lokale dagtilbudspraksis. Policydokumenterne beskriver dog kun i begrænset omfang, hvad det konkret indebærer for disse ledere at gøre tilsynets vurderinger, anbefalinger og udviklingsambitioner relevante og brugbare i praksis. Dette er ikke uden betydning, idet det potentielt er med til at præge forståelser af tilsyn i dagtilbud, og i forlængelse heraf også præge måden ledernes andel i tilsynets realisering forstås, værdsættes og understøttes. Policydokumenter fungerer ikke blot som neutrale beskrivelser af, hvem der skal gøre hvad. De er også med til at forme antagelser om, hvilke problemer der er væsentlige, og hvordan der kan/skal handles adækvat på dem (Hajer, 2002). Desuden indgår de også i et bredere diskursivt landskab, hvorigennem ledere i dagtilbud bliver positioneret med en bestemt professionel identitet og et dertilhørende mere eller mindre legitimt handlerum (Nicholson & Maniates, 2016).

Men selvom der derfor kan være grund til at undersøge betydningen af de pågældende policydokumenter nærmere, mener vi ikke, at en øget formalisering af, hvordan dagtilbudsledere skal arbejde lokalt med det kommunale tilsyn, nødvendigvis vil ændre betingelserne for at udføre

tilsynsunderstøttende arbejde. Vi mener snarere, at de indsigter, som vores casestudie kaster lys på, med fordel kan bruges til at fremme en fornyet drøftelse af, hvad tilsyn er, hvilken rolle dagtilbudsledere spiller i realiseringen af tilsyn, og hvordan samarbejdet mellem kommunale og lokale aktører i dagtilbud kan organiseres omkring det arbejde, der får tilsyn til at virke i praksis. Det vil sige en drøftelse, der:

- genbesøger spørgsmålet om, hvad tilsyn egentlig er: Som vores analyse viser, kan tilsyn ikke alene forstås som noget, tilsynskonsulenter udfører i kraft af deres kommunale myndighedsopgave. Det må også forstås som en distribueret praksis, der bliver til gennem samspillet mellem tilsynskonsulenter, dagtilbudsledere og medarbejdere. Det flytter ikke myndighedsansvaret væk fra kommunen. Men det tydeliggør, at tilsynets virkning afhænger af det lokale arbejde, der forbinder kommunale observationer, vurderinger og anbefalinger med institutioners hverdagsliv.
- skubber til nye måder at forstå dagtilbudslederens rolle i det kommunale tilsyn: I henhold til vores analyse er ledere ikke blot implementeringsagenter, der alene sikrer, at tilsynets konklusioner videreformidles og omsættes lokalt. De udfører et tilsynsunderstøttende arbejde, som gør tilsynet muligt og meningsfuldt: de forbereder medarbejdere, håndterer frustrationer, går i brechen for lokal viden, oversætter anbefalinger og opsøger yderligere sparring. Det rejser spørgsmålet om, hvordan dette arbejde kan anerkendes som en central del af dagtilbudslederens kvalitetsarbejde, uden at det blot omsættes til endnu et formelt krav.
- adresserer organiseringen af samarbejdet mellem kommunale og lokale aktører: Det artikulationsarbejde, som Strauss referer til, kan ikke afskaffes via eksplicitering. Når myndighedsudøvelse, kvalitetsvurderinger, lokale erfaringer, medarbejderreaktioner og udvikling af praksis skal forbindes, vil der altid opstå brud, forskydninger og uklarheder, som kalder på oversættelse, afstemning og forhandling. Men arbejdet kan skifte status: fra at være et implicit og ofte usynligt lederansvar til at blive forstået som en procesbærende del af tilsynet selv. Derfor er der grund til at afsøge, hvordan alle tilsynsaktører, kommunale såvel som lokale, kan skabe bedre betingelser for at udføre det tilsynsunderstøttende arbejde

sammen, uden at det mister sin konteksts sensitive, situerede karakter, som er afgørende for tilsynets legitimitet og virkning.

## Referencer

- Børne- og Undervisningsministeriet. (2022). SKR nr 9054 af 20/01/2022 Orientering om ændring af dagtilbudsloven (Minimumsnormeringer i daginstitutioner og styrket tilsyn med dagtilbud m.v.) (Til alle kommuner m.fl.). <https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2022/9054>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (1993). The articulation of work through interaction. *The Sociological Quarterly*, 34(1), 71-83.
- Dalla Costa, M., & Dalla Costa, G. F. (1999). *Women, development, and labor of reproduction: Struggles and movements*. Africa World Press.
- DEA. (2025, januar 5). *Kvalitet og tilsyn – DEA*. <https://dea.nu/publikationer/kvalitet-og-tilsyn>
- Egelund, N. (2016). Dansk småbørnspædagogik i et historisk perspektiv. *Paideia*, (12), 7-12.
- EMU. (2022, august 15). *Lovstof og bekendtgørelse: Kvalitetsrapporten – et redskab i arbejdet med data- og resultatstyring – GRUNDSKOLE | emu danmarks læringsportal*. EMU Danmarks Læringsportal. <https://emu.dk/grundskole/ledelse/datainformeret-ledelse/lovstof-og-bek...>
- EMU. (2025, maj 5). *Lovgivning og rammer om kommunalt tilsyn i dagtilbud—Styrket kommunalt tilsyn—DAGTILBUD | Emu.dk*. <https://emu.dk/dagtilbud/styrket-kommunalt-tilsyn/lovgivning-og-rammer-...>
- EMU. (2026.). *Styrket kommunalt tilsyn—DAGTILBUD | Emu.dk*. B. U. digitale læringsportal Hentet 18. august 2025, fra <https://emu.dk/dagtilbud/styrket-kommunalt-tilsyn>
- EVA. (2026). *Tilsyn* [EVA (Danmarks Evalueringsinstitut)]. Hentet 11. marts 2025, fra <https://eva.dk/dagtilbud-for-boern/tilsyn-og-maaling-af-kvalitet/tilsyn>
- EVA. (2015). *Stil skarpt på tilsyn – Et redskab til udvikling af det pædagogiske tilsyn med dagtilbud*. Danmarks Evalueringsinstitut og Børne- og Undervisningsministeriet. <https://eva.dk/Media/638344019576995321/EVA%20Kom%20tilsyn%20redskab.pdf>
- EVA. (2022). *Opfølgning på tilsyn – Inspiration til et styrket pædagogisk tilsyn på dagtilbudsområdet* (s. 17). Danmarks Evalueringsinstitut og Børne- og

Undervisningsministeriet. <https://eva.dk/Media/638337457825654835/Inspirationsh%C3%A6fte%20-%20Op...>

Federici, S. (2013). The reproduction of labour power in the global economy and the unfinished feminist revolution. I: M. Atzeni (Red.), *Workers and Labour in a Globalised Capitalism: Contemporary Themes and Theoretical Issues*. Bloomsbury Publishing.

Glavind, N., & Pade, S. (2020). *Tilsyn med dagpleje og daginstitutioner 2020* [Rapport er udført på bestilling af FOA]. BUREAU 2000 – analyse og

forskning. <https://www.bureau2000.dk/CustomerData/Files/Folders/7-seneste-nyheder/...>

Grøn, C. H., & Møller, A. M. (2019). Faglig ledelse: Hvad er det? Og hvordan ser det ud i praksis? *Ledelse i Morgen – Tidsskrift for pædagogisk ledelse*, 23(1), 7-9.

Hajer, M. (2002). Discourse analysis and the study of policy making. *European political science*, 2(1), 61-65.

Holten, Emma. (2024). *Underskud: Om værdien af omsorg* (1. udgave). Politiken.

KL. (2026 a). *Nye skærpede krav til det kommunale tilsyn i dagtilbud*. Hentet 29. marts 2026, fra <https://www.kl.dk/boern-og-unge/dagtilbud/kommunal-tilsynspraksis-i-dag...>

KL. (2022). *Guide til implementering af nye krav til kommunal tilsynspraksis i dagtilbud*. <https://www.kl.dk/media/4qrdkluw/guide-til-implementering-af-nye-krav-t...>

KL. (2026 b). *KL's pejlemærker for kommunal tilsynspraksis*. Hentet 18. august 2025, fra <https://www.kl.dk/boern-og-unge/dagtilbud/kommunal-tilsynspraksis-i-dag...>

Lind, U. (2021). Trivsel i daginstitutionens hverdagsliv – et kollektivt, kropsligt og konfliktuelt anliggende. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 58(1), 64-73.

Lynggaard, K. (2025). Dokumentanalyse. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Nicholson, J., & Maniates, H. (2016). Recognizing postmodern intersectional identities in leadership for early childhood. *Early Years*, 36(1), 66-80.

Ordnet.dk. (2026). *tune — Den Danske Ordbog*. Hentet 14. marts 2025, fra <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tune>

Pedersen, P. H. (2010). Det nye ideal er det entreprenante barn. *Asterisk*, (53). <https://dpu.au.dk/asterisk/find-alle-artikler/vis-artikel/artikel/det-n...>

Rander, H., & Weinreich, E. (2021). *Ny faglig ledelse*. Samfundslitteratur.

- Ringsmose, C., Jensen, S. E. K., & Lunderskov, I. (2022). Det kommunale tilsyn som grundlag for udvikling af læringsmiljøkvalitet: Redskaber i tilsynspraksis. *Paideia*, (23), Article 23.
- Star, S. L. (1991). The sociology of the invisible: The primacy of work in the writings of Anselm Strauss. I: A. L. (Ed.) Strauss & D. R. (Ed.) Maines (Red.), *Social organization and social process: Essays in honor of Anselm Strauss* (s. 408). Taylor & Francis.
- Strauss, A. (1988). The articulation of project work: An organizational process. *Sociological Quarterly*, 29(2), 163-178.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2025). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (4. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Voxted, S. (2016). *Faglig ledelse i offentlige organisationer*. Hans Reitzels Forlag.