

## Tilsyn, der gør en forskel i pædagogisk hverdagspraksis

**Sammenhæng, troværdighed og mening** er nogle af de nøgleord, lederne fremhæver, når de bliver spurgt om, hvorfor tilsynspraksis i deres kommune reelt bidrager til at styrke dagtilbuddenes arbejde med kvalitet. Men tilsyn i sig selv kan ikke gøre en forskel, og artiklen vil derfor forsøge at komme med nogle bud på, hvorfor tilsynet gør en forskel i hverdagspraksis

Af: Stine Elverkilde, forfatter, foredragsholder og ekstern tilsynsførende

Tilbage i 2020 blev jeg kontaktet af Lolland kommune, der ønskede at styrke uvildigheden i deres tilsyn ved at tilknytte en ekstern til at varetage tilsynsopgaven. Kommunen havde udviklet et ambitiøst tilsynskoncept med fokus på udbytte i både kontrol- og udviklingsperspektiv med systematik i datagrundlag til at monitorere kvalitet i forhold til både dagtilbudsloven, den styrkede læreplan og de kommunale pejlemærker.

Min opgave var at bidrage til at omsætte konceptet til en tilsynspraksis, der kunne bidrage til, at viden fra tilsyn reelt ville blive til nye handlinger i praksis. 3 år inde i samarbejdet kan vi konstatere, at de kommunale pejlemærker i høj grad er implementeret, og at der er progression i arbejdet med den styrkede læreplan, der afspejler sig i en fremgang i kvaliteten af de pædagogiske læringsmiljøer:

### Resultater:

Data baseret på KIDS observationer\* over tre år:

Temaer	2020	2021	2022
Fysiske omgivelser	3,7	3,7	3,9
Relationer	3,5	3,8	4,0
Leg og aktivitet	3,2	3,1	3,6

\*Kids er en 5 skala og det kommunale måltal for kvalitet er 3,5

I 2022 trådte en ny lovgivning i kraft med intention om at styrke kommunernes tilsyn med dagtilbud, herunder både kontrol med at dagtilbuddene har den fornødne pædagogiske kvalitet og efterlever gældende lovkraft og i udvikling af kvalitet i læringsmiljøerne. Med andre ord: en tilsynspraksis mellem kontrol og udvikling. Tilsynspraksis i Lolland kommune har således været på forkant og følger alle krav i forhold til den nye tilsynslovgivning.

### Lolland kommunes tilsynspraksis i forhold til lovkraft:

- **Anmeldte og uanmeldte tilsyn;** tilsynet foregår i lige år som anmeldt og i ulige år som uanmeldt
- **Udgangspunkt i det pædagogiske grundlag;** både data, observationsredskaber og afrapportering forholder sig eksplicit til krav i det pædagogiske grundlag
- **Uvildighed;** der anvendes ekstern tilsynsførende i samarbejde med forvaltning, der sikrer, at viden forankres i organisationen
- **Inddragelse af både kvalitative og kvantitative data;** tilsynet inddrager bl.a data fra sprogvurderinger, familiedialoger, dialoghjul, underretninger, årsværk, brugertilfredshedsundersøgelse, normering og fordeling af uddannet/ ikke-uddannet personale, sidste års tilsyn og evt. handleplan.
- **Observationer;** 4 timer ved anmeldt, 2 timer ved uanmeldt. Der anvender KIDS og generelt forskningsinformeret viden kvalitet
- **Dialoger med leder og personale;** med særlig fokus på afdækning af didaktiske refleksioner. Tilsynet inddrager også dialoger med børnene og deres perspektiv
- **Dialoger efter tilsyn;** med leder, repræsentanter fra medarbejdere og forældrebestyrelse i forhold til både observationer, refleksioner over kvalitet i forhold til generelle krav samt kommunale målsætninger
- **Skriftlig dokumentation;** tilsynsrapporter inddrager både vurdering af kvalitet, baggrundsanalyse og praksisrettede forslag til det videre udviklingsarbejde.

Øvrige tiltag, handleplaner mv. varetager kommunen uden ekstern inddragelse

### Tilsyn mellem kontrol og udvikling

Det interessante ved en tilsynspraksis, der retter sig mod ambitionen mellem kontrol og udvikling, er, at det er i spændet mellem de to perspektiver, at det store potentiale for børnene ligger.



Vi ved, at dagtilbud med særlig høj (*fremragende*) kvalitet bl.a kan ændre børnenes udgangspunkt ved skolestart i positiv retning, herunder børnenes senere evne til at læse og regne, minimere andelen af børn, der risikerer at ende i specialtilbud og have betydning for social mobilitet (SFI, 2009).

Kontrolperspektiv i tilsynet er dog hovedsageligt rettet mod at kontrollere, at dagtilbuddene efterlever relevante lovkrav, og at det har den fornødne pædagogiske kvalitet.

Kontrolperspektivet vil indenfor denne ramme vurdere, om der er grundlag for bekymring og i givet fald omfanget af denne bekymring.

Udviklingsperspektiv i tilsynet rækker ud over de lovmæssige rammer og krav og ud over niveauet for *den fornødne pædagogiske kvalitet* og taler ind i forskningsviden om, hvilken praksis, der gør den største forskel for børnene. Tilsynets udviklingsperspektiv indeholder et ambitionsniveau, der ønsker at udnytte dagtilbuddets fulde faglige potentiale og omsætte intentionerne i den styrkede pædagogiske læreplan.

Tilsynets kontrolperspektiv	Tilsynets udviklingsperspektiv
	Fremragende kvalitet
	God kvalitet
Ingen bekymring	Tilstrækkelig kvalitet
Bekymring	Minimal kvalitet
Alvorlig bekymring	Utilstrækkelig kvalitet

(Kilde: Elverkilde, Hermansen, 2022)

Men tilsyn kan ikke i sig selv gøre en forskel i praksis. Tilsynet fungerer som feedback med kontrolperspektivets bagudskuende perspektiv og feedforward ind i et udviklingsperspektiv, der forudsætter en ledelse, der sammen med medarbejderne kan omsætte viden og anbefalinger til nye handlinger i praksis.

Samarbejde med ledelsen, og viden om hvad der kendetegner den ledelsespraksis, der gør den største forskel for kerneopgaven, har derfor fra starten været vigtig for beslutninger om design og udvikling af tilsynet. For at komme nærmere på en forståelse af, hvorfor tilsynet gør en forskel,

har vi derfor bedt tre ledere bidrage med deres bud på, hvorfor tilsynet gør en forskel i praksis.

### Opstart og opbakning

Vi ved fra forskning (*Dufour & Marzano*), at det fremmer kvalitet i kerneydelsen, hvis alle i styrings- og ledelseskæden samarbejder om det samme mål om at fremme børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Men de forskellige niveauer i styringskæden skal bidrage med det, der gør den største forskel fra netop deres position i styringskæden:



På forvaltningsniveau ved vi, at *defineret autonomi* fremmer dagtilbudsledernes forudsætninger for at fremme kvalitet (*Dufour & Marzano*).

Defineret autonomi indebærer bl.a., at der skabes processer, der skaber baggrund for målfastsættelse for børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse og medarbejdernes praksis, samt at disse mål monitoreres og understøttes.

*"Villigheden til at formulere grundlæggende mål, strategier til at nå disse mål samt de indikatorer, der vil blive brugt til at monitorere fremskridt hen mod målene, er af afgørende betydning for effektiv forvaltningsledelse"*  
(Marzano & DuFour, 2015)

For dagtilbud er de grundlæggende mål for kvalitet i de pædagogiske læringsmiljøer allerede på forhånd fastlagt i dagtilbudsloven og den styrkede pædagogiske læreplan. Men det er vigtigt at afstemme forståelse af kvalitet.

I den konkrete proces blev ledere og repræsentanter for medarbejderne inviteret til et fælles møde, der havde til formål både at sikre mening og bred forankring af forståelsen af tilsynets grundlag, ramme og formål.



Mødet skulle også give deltagerne mulighed for at kvalificere tilsynet på baggrund af deltagernes tidligere erfaringer og sikre ejerskab til den fremadrettede tilsynspraksis. Den ledelsesmæssige feedback er, at den fælles opstart har gjort en forskel og skabt sammenhæng i det ledelsesmæssige rum.

---

*"Den ramme jeg leder indenfor, det er den ramme, som tilsynet foregår på. Rammen er kendt for os alle. Det er jo det, jeg beskæftiger mig med på vores personalemøder og i alle mellemrummene, alle krogene, når man snakker børn, og hvad der er godt for dem, og hvad der ikke er godt for dem"*

**Leder i dagtilbud**

---

På medarbejderniveau ved vi at det fremmer medarbejdernes muligheder for at skabe kvalitet i de pædagogiske læringsmiljøer, at lederne laver *læringsledelse*, der understøtter medarbejdernes samarbejde i *professionelle læringsfællesskaber* (Elverkilde 2019). En af de væsentlige forudsætninger er, at der er en fælles vision og retning, der skal være *klart formuleret, overbevisende og knyttet til kerneopgaven* (Siraj-Blatchford og Hallet)

For at visionen og målsætningen for den styrkede læreplan kan knyttes til den lokale kerneopgave, forudsætter det et videnskabsmæssigt oversættelsesarbejde. En del af den ledelsesmæssige understøttelse var derfor rettet mod, at skabe et fundament for en fælles forpligtende kvalitetsforståelse med et fælles sprog for kvalitetsarbejde på tværs af dagtilbud i Lolland kommune.

Der blev derfor afholdt fyraftensmøder for alle medarbejdere, med fokus på præsentation af forskningsinformeret viden om hvilken praksis, der gør den største forskel for børns trivsel, læring, udvikling og dannelse og sammenhængen til den kommende tilsynspraksis.

### **Tilsyn mellem kontrol og udvikling - i praksis**

Når lederne beskriver oplevelsen af tilsynet, fortæller de overordnet at de er glade for det, men også at medarbejderne kan være nervøse.

Som en af lederne siger, så handler det i høj grad om forståelsen af tilsynet og om man ser tilsyn som en hjælp til at optimere sin hverdag eller om man ser det som nogen, der vil komme og pege fingre?

Særlig i starten af den nye tilsynspraksis havde mange oplevelsen af tilsynet som en eksamenssituation, forstærket af ønsket om at vise sit allerbedste. Lederne fortæller, at de bruger tid på at understøtte at der er en fælles forståelse af tilsynets intention og at det opleves som en hjælp.

Lederne deler også medarbejdernes ønske om at kunne "præstere" og vise praksis fra den bedste side på tilsynsdagen.

---

*"Altså jeg vil være ærlig og sige, at når vi får anmeldte tilsyn, så er det selvfølgelig der, hvor man viser en hverdag, og hvor man som leder ønsker, at de ting, som man har forsøgt formidlet og skabt proces på, at det også er det, man kan se. Men det er jo ikke det varslede, eller det uvarslede tilsyn i sig selv, der er det interessante. Det er spændet mellem dem; hvad sker der på den tilfældige dag, og hvad sker der på den planlagte dag"*

**Leder i dagtilbud**

---

I starten var der et udtalt ønske om anmeldte tilsyn, men det billede er nu mere nuanceret, og de fleste ledere ser nu fordele og ulemper i begge dele. En af lederne beskriver det som, at de anmeldte tilsyn giver mulighed for, at man får skærpet sin tænkning om at optimere sin hverdag, og de uanmeldte skærper tanken på, at man skal være klar når som helst, så man sikrer kvaliteten i læringsmiljøerne.

---

*"Vi bliver jo målt på vores kvalitet hver dag, når der kommer forældre, studerende, psykologer eller håndværkere for den sags skyld. De lægger også mærke til hvilken praksis der er, hvad det er for en omgangstone, og hvordan børnene har det."*

**Leder af dagtilbud**

---



**Troværdighed i afvikling og inddragelse i tilsyn**  
Der er dog alligevel forskel på hvem, der kommer ind ad døren, og det opleves som særlig væsentligt, når det er tilsynsførende.

Lederne fremhæver i den forbindelse en række forhold ved tilsynsførende som væsentlige for tilsynets troværdighed. Her fylder faglighed, interesse og inddragelse som centrale forudsætninger for, at tilsynet opleves troværdigt og tillidsvækkende.

---

*Der skal være en troværdighed, og man skal have en tillid til, at der kommer nogle kompetente personer ud. I kommer ud med fagligheden først. Jeg ved at fagligheden er på plads. Det synes jeg er meget givende*  
**Leder i dagtilbud**

---

Tillid og troværdighed grundlægges i høj grad i *måden*, tilsynet afvikles på. Her spiller særlig den faglighed, der kommer til udtryk i observationer og dialoger med ledere og medarbejdere en væsentlig rolle.

Det handler i særlig grad om, hvilke spørgsmål, der stilles i dialogerne og dermed de bagvedliggende antagelser om praksis, der indirekte kommer til udtryk. Erfaringen er, at det ikke så meget handler om, hvorvidt det er positivt eller kritisk, men om medarbejderne føler sig set i deres egen praksis.

Som en af lederne beskriver det, så er det vigtigt, at både medarbejder og leder oplever, at den tilsynsførende har erfaring, så vedkommende kan se, om tingene er stillet op, eller om børnene er vant til den praksis, dagsrytme og hverdagspædagogik, der præsenteres. Lederen fortæller, at medarbejderne oplever, at de gennem spørgsmål og refleksioner om børnenes reaktioner har oplevet at skulle forholde sig til, at *børnene står og ser på de voksne som om – hvad sker der her?*

Inddragelsen er således også central for oplevelse af tilsynets troværdighed. Tilsynet starter altid med dialog om lederens eget syn på dagtilbuddets kvalitet og praksis, herunder om de har særlige elementer, de ønsker fokus på. Denne

dialog rummer væsentlige oplysninger om ledelsens tilstedeværelse tæt på kerneopgaven.

Tilsynets dialoger har således to formål; at afdække de bagvedliggende didaktiske overvejelser, der ikke kan observeres og bidrage til, at leder og medarbejderne føler sig hørt og inddraget i tilsynet. Som en af lederne forklarer det til sine medarbejdere; tilsynets dialoger er feedback til jer og data til tilsynsførende.

Ud over dialogerne med medarbejderne inddrager vi også altid børnene i tilsynsdialogerne. Erfaringen har vist, at netop børneinddragelsen både er meningsfuld for tilsynet, men også har bidraget positivt til tilsynets troværdighed.

---

*”Jeg kan godt lide at hun (tilsynsførende) også går ind i børnene. Det er fra børnenes perspektiv, der ser det helt dernede fra. Vi har talt om i ledergruppen, at vi oplever, at hun også gør det af interesse for at blive klogere. Det er ikke en tjekliste, hun kører igennem, det er en dialog”*  
**Leder i dagtilbud**

---

Inddragelsen af børneperspektiv i tilsyn tager gerne udgangspunkt i spontant opståede situationer eller af, at børnene henvender sig af sig selv. Det kan være spørgsmål, hvor de kan fortælle om deres perspektiver på deres hverdag; forklare mening med aktiviteter, forventninger i rutiner eller vise deres favoritsteder på legepladsen mv.

Børnenes henvendelsesmønstre kan i sig selv være vigtige tegn på kvalitet i læringsmiljøet og i tilknytningen til de voksne generelt.

Derudover indgår en mere formel dialog med leder, medarbejder og forældrebestyrelsesrepræsentanter, hvor tilsynets observationer forholdes til både kontrol- og udviklingsperspektiv.

Et tilsyn kan i sig selv skabe læringsforstyrrelser og anledning til refleksion. Men egentlige forandringer af hverdagspraksis forudsætter en langt mere systematisk opfølgning på tilsynet.



### Opfølgning, opfølgning, opfølgning

Tilsynet skal gerne kunne tilbyde et udefra blik på praksis, der kan bidrage til dagtilbuddets evalueringskultur og dermed 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” (UVM, s.50)

Det er lederens ansvar, og her kan betydningen af opfølgning i hele ledelseskæden ikke overdrives. Her spiller særligt tre forskellige led af opfølgning ind i forhold til at understøtte udviklingsperspektivet.

#### Afreportering og fælles opfølgning

Første opfølgning på tilsynet sker allerede i umiddelbar forlængelse af tilsynet på et fyraftensmøde for personalegruppen. Denne opfølgning har til formål at understøtte det kollegiale samarbejde om kvalitet i læringsmiljøet med en fælles tilbagemelding til hele personalegruppen, der skal bidrage til at skabe et fælles billede af kvaliteten. Som del af denne opfølgning præsenteres også praksisrettede forslag til det videre arbejde med læringsmiljøerne.

Lederne fortæller, at det opleves positivt, at alle har mulighed for at høre det samme og stille spørgsmål direkte til tilsynsførende. Det giver et fælles fundament at tale ud fra, og samtidig har det givet større ejerskab til rapporten og til at kunne arbejde videre.

#### Ledelsens understøttelse af læring

Anden opfølgning er måske den væsentligste og er lederens opfølgning på medarbejderne efter tilsynet og tilbagemelding. Som flere af lederne fortæller, så er medarbejderne ofte nervøse op til et tilsyn, og uanset hvad tilsynet viser, så er der også et arbejde, der skal gøres efterfølgende.

I et læringsperspektiv, hvor tilsynet skal bidrage til, at medarbejderne får øje på deres praksis og reflekterer over den og ser muligheder for at ændre den, kan det ikke undgås, at opfølgningen på tilsynet udfordres af forskellige grader af modstand, der skyldes, at læring er et følsomt anliggende, der bygger på erkendelse af behov for at ændre noget i praksis:

---

*Vi vil gerne udvikle os, men vi vil principielt også gerne blive ved med at gøre som vi plejer. Vi vil gerne prøve noget nyt, men vi finder samtidig tryghed ved vanen og rutinen. Dette forhold er blevet kaldt for læringens paradoks. Det viser sig ved, at man gerne vil lære noget, men ikke for meget. Ikke så meget, at man skal handle så anderledes, at det truer identiteten”*

**Wahlgren og Aarkrog 2013**

---

Det fremhæves også af lederne, at det i udviklingsperspektiv er hjælpsomt, at tilsynets anbefalinger er praksisrettede i forhold til den konkrete praksis og *lige til at gå til* for både ledelse og medarbejdere. Som en af lederne udtrykker det; *så selv om man klarer sig dårligere end man ønsker på nogle punkter, så ved man til gengæld også hvor der skal sættes ind.*

Særligt de steder, hvor tilsynet har været kritisk, er der brug for ledelsesmæssig opfølgning. Læring er følelser af tvivl, usikkerhed, og der skal bruges en masse psykisk energi, hvis man skal overvinde den tryghed, der er i det, man plejer at gøre og kaste sig ud i nye vaner, som man ikke engang kan være sikker på virker. God ledelsesmæssig opfølgning i et læringsperspektiv er således at give plads til usikkerheden, utilfredshed og vide, hvornår og hvordan man sammen kommer videre derfra.

Som en af lederne fortæller, så giver hun plads til at ærgre sig over et dårligt tilsyn, herunder at føle sig uretfærdigt behandlet og drøfte forskellige vilkår, der var skyld i vurderingen af praksis; *vi manglede 4 pædagoger, der var sygdom eller ferie.*

---

*De skal have plads til at være sure. Det skal ikke være noget der fylder, og det skal ikke være noget der fortsætter fremadrettet, men de skal have lov til at have et par dage - for de synes det er fandeme uretfærdigt; hvis tilsynet bare var kommet en anden dag eller . . . Og det får de lov til, for det er også en del af den her proces, at man lige skal have lov til at tage det ind , og man skal også lige rummes hvis man synes det er fandeme også hårdt.*

**Leder i dagtilbud**

---



Men som lederen understreger; *sådan er det jo nogle dage, og det skal jo hverken gå ud over børnene eller forældrene*. Lederen beskriver, at hendes opfølgning er at få medarbejderne til at forholde sig til, at selv om man har en struktur, som er skrevet ned og hængt op med farvekodede skemaer, så skal den fremadrettede drøftelse handle om, at der er brug for en plan B for, hvordan man så laver kvalitet i *de* rammer.

Lederne fortæller også, at de bruger tilsynet i et lærende perspektiv på tværs af børnehuse:

---

*Hos os har vi læringsmakkere, og vi bruger også tilsyn. Vi deltager i hinandens tilbagemeldinger. I den ramme kan vi også tale ind i tilsynet: vi har en lav score på det her, hvordan arbejder I med det, hvad gør I, og hvorfor har I en så høj score?*  
**Leder af dagtilbud**

---

#### **Opfølgning på tværs i styringskæden**

Tredje opfølgning knytter sig til forvaltningsniveau og de behov, der tegner sig på tværs af dagtilbud i en kommune.

At tilsynet også fungerer som tilbagemelding til et forvaltningsniveau, der vil kunne understøtte udviklingsperspektivet på tværs, er en del af det fælles ansvar for dagtilbud, som både forvaltning og det politiske niveau deler.

---

*Jeg har meldt tilbage til min ledelse og stab i kommunen, at det ville være rigtig fint hvis de tog overfrakken på og sagde; hvad kan vi lave af sprogkompetence-udvikling, fælles fokus eller. .  
.Det synes jeg er en opgave, der ligger dér*  
**Leder i dagtilbud**

---

Ifølge dagtilbudslovens §3a stk. 5 og 6 skal kommunalbestyrelsen drøfte udviklingen på dagtilbudsområdet mindst hvert andet år med udgangspunkt i, hvordan kommunens rammer og eventuelle prioriterede indsatser bidrager til, at dagtilbuddene kan opfylde lovmæssige krav.

I forlængelse af denne drøftelse skal de beslutte, om der skal iværksættes tiltag, såsom

kompetenceudvikling m.v., som kan understøtte og kvalificere dagtilbuddenes arbejde med etablering af pædagogiske læringsmiljøer, der fremmer børns trivsel, læring, udvikling og dannelse.

Når de politiske drøftelser tager udgangspunkt i forvaltningens kvalitetsrapporter indenfor rammen af dagtilbudsloven og den styrkede læreplan, så bidrager alle led i styrings- og ledelseskæden reelt til det samme mål; *at fremme børnenes trivsel, læring, udvikling og dannelse*.

#### **Tilsyn der gør en forskel**

Tilsyn bidrager således til en forskel i praksis, når fokus er på kvalitetsarbejdet omkring de pædagogiske læringsmiljøer og børnenes progression i forhold til deres forudsætninger, behov og potentiale.

Når der opleves *sammenhæng* gennem fælles faglige høje ambitioner for den pædagogiske kerneopgave og ledelsesrammen, *troværdighed* på baggrund af kompetence i tilsynets afvikling og afrapportering og *mening* gennem en tydelig rød tråd fra inddragelse og opfølgning med sammenhæng mellem udviklings- og kontrolperspektivet i tilsynspraksis.

Når der ledelsesmæssigt opleves sammenhæng, troværdighed og mening, så tør både ledere og medarbejdere at vise deres praksis frem både de gode eksempler, der hvor fagligheden ikke slår til, men hvor et udefraktilik kan være hjælpsomt til det videre arbejde. Fordi lederne har en oplevelse af, at kvalitet er et fælles anliggende, så påtager de sig også opgaven med at gå foran, bagved og ved siden af deres medarbejdere gennem både kontrol og efterfølgende udvikling af praksis og alle de følelser, der følger med.

---

*Jeg er vild med tilsyn og i øvrigt også med tilsynsførende. Det er mine medarbejdere også – også selv om de nogle gange er sure på hende*  
**Leder i dagtilbud**

---



## Litteratur:

Børne- og socialministeriet (2018): *"Den styrkede pædagogiske læreplan. Rammer og indhold"*. Børne- og socialministeriet.

Dufour, R og Marzano, J.R. (2015): *Ledelse af læring - hvordan ledere i forvaltning, skole og klasseværelse fremmer elevernes læring*. Dafolo

Elverkilde, S (2019): *"Ledelse af professionelle læringsfællesskaber – fra ny viden til handling i praksis"*. Dafolo

Elverkilde, S og Hermansen S (2022): *Tilsyn mellem kontrol og udvikling. Kvalitet. Evalueringskultur og tilsynspraksis*. Dafolo

EPPSE: *Findings from Pre-school to end of Key Stage 1*, <http://www.ioe.ac.uk/research/153.html>

Siraj-Blatchford, I. og Hallet, E. (2014): *"Effective and Caring Leadership in the early years"*. SAGE

SFI (2009): *"Børnehavens betydning for børns udvikling. En forskningsoversigt"*. SFI, Det nationale forskningscenter for velfærd.

Wahlgren, B., Aarkrogh, V. (2013): *"Transfer"*. Aarhus Universitetsforlag

## Vil du vide mere:



Elverkilde, S og Hermansen, S. (2022): *Tilsyn mellem kontrol og udvikling. Kvalitet. Evalueringskultur og tilsynspraksis -for vuggestue og børnehave - for dagpleje*. Dafolo



Elverkilde, S (2019): *Ledelse af professionelle læringsfællesskaber i dagtilbud*, Dafolo.

