

Faglig ledelse i dagplejen

Organisering, roller og praksisser i den kommunale dagpleje



Faglig ledelse i dagplejen

1	Resumé	6
2	Indledning	13
2.1	Formål med undersøgelsen	14
2.2	Metodisk design	15
2.3	Læsevejledning	15
3	Forvaltningsmæssige rammer og fokus for udvikling af dagplejen	17
3.1	Variation i dagplejens størrelse på tværs af kommuner	18
3.2	Knap halvdelen oplever i høj grad pædagogisk kvalitet i deres kommunale dagpleje	19
3.3	Oplevelsen af forvaltningens fokus på kvalitetsudvikling varierer – hver fjerde dagplejepædagog oplever et begrænset fokus	20
3.4	Oplevelsen af forvaltningens fokus på faglig ledelse varierer – hver tredje dagplejeleder og -pædagog oplever et begrænset fokus	21
3.5	Forskellige oplevelser af, hvor stærk den faglige ledelse af dagplejen er	22
3.6	Halvdelen af kommunerne har ikke formelle strategier for udvikling af dagplejen	23
3.7	Omkring 3 ud af 4 kommuner har en selvstændig dagplejeenhed, mens 1 ud af 4 kommuner har en tættere kobling til daginstitutionerne	25
3.8	Omkring 4 ud af 5 kommuner har i høj grad fokus på børnesyn og børnefællesskaber i udvikling af dagplejen	26
3.9	Kompetenceudvikling af dagplejere er et prioriteret fokusområde i udviklingen af dagplejen i ca. halvdelen af kommunerne	27
3.10	Kvalitative perspektiver på kvalitet og udvikling som fokus i faglig ledelse i dagplejen	28

4	Roller og opgaver i faglig ledelse i dagplejen	34
4.1	Faglig ledelse er distribueret: Dagplejelederen sætter retning og indhenter viden, mens dagplejepædagogen aktiverer viden	35
4.2	Halvdelen af dagplejepædagogerne oplever, at deres leder i høj grad sætter en tydelig faglig retning	36
4.3	Halvdelen af dagplejelederne oplever i høj grad en fælles forståelse af faglig kvalitet med dagplejepædagogerne	37
4.4	Dagplejepædagogen spiller en central rolle i de praksisnære opgaver i faglig ledelse – især gennemførelse af indsatser og inddragelse	39
4.5	Kvalitative perspektiver på roller og opgaver i dagplejen	40
5	Dagplejepædagogens fora, greb og redskaber i faglig ledelse	44
5.1	Hjemmebesøg vurderes som et stærkere forum for faglig ledelse end legestuebesøg	45
5.2	Tilsynet varetages af flere forskellige aktører, og organiseringen varierer på tværs af kommuner	46
5.3	Hjemmebesøg er den mest anvendte anledning til at dele faglig viden	47
5.4	Planlagte hjemmebesøg gennemføres typisk få gange årligt	48
5.5	Legestuen besøges ugentligt i mange kommuner	49
5.6	2 ud af 3 angiver, at redskaber i høj grad er integreret i arbejdet	50
5.7	Mere end halvdelen vurderer, at arbejdet med redskaber og metoder i høj grad bidrager til faglig udvikling	51
5.8	Mere end 7 ud af 10 dagplejepædagoger bruger i høj grad nysgerrige spørgsmål, opfølgning og observation i deres faglige ledelse	52
5.9	Kvalitative perspektiver på samspillet mellem fora, greb og redskaber i dagplejepædagogens faglige ledelsespraksis	54
5.10	Samlet set: Faglig ledelse mellem praksisnærhed, relation og fælles retning	63
6	Forudsætninger for faglig ledelse	65
6.1	6 ud af 10 dagplejeledere har mere end ti års ledelseserfaring	65
6.2	Næsten 9 ud af 10 er uddannede pædagoger, og mange har en videreuddannelse	66
6.3	2 ud af 3 chefer vurderer, at dagplejelederne i høj grad har kompetencer inden for faglig ledelse	67
6.4	2 ud af 3 dagplejepædagoger har mere end ti års erfaring fra dagtilbudsområdet	68
6.5	Næsten alle er uddannede pædagoger, og en del har yderligere formel uddannelse	69

6.6	Knap 4 ud af 10 chefer og ledere vurderer, at dagplejepædagogerne i høj grad har kompetencer inden for faglig ledelse	70
6.7	Dagplejepædagogerne vurderer deres kompetencer højest inden for pædagogiske kerneområder	72
6.8	Kvalitative perspektiver på kompetencer inden for faglig ledelse	73
7	Betingelser for faglig ledelse	77
7.1	Godt 2 ud af 3 ledere har ansvar for 1-8 dagplejepædagoger – en mindre andel for 16 eller flere	78
7.2	4 ud af 10 ledere varetager samtidig opgaver som dagplejepædagog	79
7.3	4 ud af 10 dagplejeledere oplever i høj grad støtte fra nærmeste leder	80
7.4	Omkring hver femte chef vurderer, at dagplejeledernes rammebetingelser for faglig ledelse kun i mindre grad er til stede – vurderingerne varierer mellem ledere og chefer	80
7.5	Omkring 2 ud af 3 har ansvaret for mellem 10 og 24 dagplejere – men spændet varierer betydeligt	82
7.6	4 ud af 10 dagplejepædagoger modtager i høj grad støtte fra deres leder – omkring hver sjette kun i mindre grad	83
7.7	Hver fjerde dagplejepædagog og hver tredje chef angiver i høj grad relevante rammebetingelser for faglig ledelse	84
7.8	Kvalitative perspektiver på betingelser for faglig ledelse	85
	Appendiks A – litteraturliste	89

1 Resumé

Dagplejen udgør en central del af det danske dagtilbudssystem: Ét ud af fem 0-2-årige børn, der er indskrevet i dagtilbud, går i kommunal dagpleje, og dagplejen tilbydes i 96 ud af 98 kommuner i landet (Danmarks Statistik, 2024; EVA, 2025). Dagplejen som dagtilbud er kendetegnet ved små børnegrupper og med en høj grad af nærhed og stabilitet i samspil og relationer.

Dagplejen adskiller sig fra daginstitutionerne på en række afgørende punkter. Dagplejen foregår i private hjem, i små børnegrupper og oftest med én dagplejer som den primære pædagogiske aktør i hverdagen (EVA, 2025). De organisatoriske vilkår betyder, at dagplejere arbejder selvstændigt og med stor nærhed til børn og forældre – men også med begrænset daglig kollegial sparring. Det stiller særlige krav om, hvordan faglig ledelse organiseres og praktiseres.

I de senere år har der været øget politisk og faglig opmærksomhed på kvalitet i dagtilbud. Dagplejen er underlagt de samme overordnede lovgivningsmæssige krav om pædagogisk kvalitet som daginstitutionerne. En national kvalitetsundersøgelse fra 2023 viste, at ca. halvdelen af dagplejerne blev vurderet til at tilbyde pædagogiske læringsmiljøer af utilstrækkelig kvalitet eller ringe kvalitet (EVA & VIVE, 2023). Det har sat fornyet fokus på dagplejens pædagogiske kvalitet og peget på behovet for systematisk udviklingsarbejde og styrket faglig understøttelse. Undersøgelsen har dermed bidraget til at aktualisere spørgsmålet om, hvordan kommunerne arbejder med kvalitet i dagplejen, og hvordan faglig ledelse kan bidrage til udvikling af praksis.

Forskning og evaluering peger på, at faglig ledelse spiller en central rolle i arbejdet med at styrke kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø i dagtilbud. I de senere år er der opbygget en større viden om faglig ledelse i daginstitutioner, herunder om betydningen af ledelsens retning, systematik og opfølgning. Der findes derimod fortsat begrænset viden om, hvordan faglig ledelse udfolder sig i dagplejen – og hvordan dagplejens særlige organisering påvirker mulighederne for at arbejde systematisk med kvalitet.

I denne undersøgelse stiller vi skarpt på faglig ledelse i den kommunale dagpleje. Undersøgelsen belyser både de forvaltningsmæssige rammer, dagplejeledernes og dagplejepædagogernes roller og dagplejernes egne erfaringer med faglig understøttelse. Vi undersøger, hvordan faglig ledelse organiseres, hvilke opgaver og hvilket ansvar der knytter sig til de forskellige roller, og hvordan ledelsen opleves og har betydning i dagplejernes hverdag.

Undersøgelsen bygger på tre landsdækkende spørgeskemaundersøgelser blandt dagtilbudsschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger samt en caseundersøgelse i seks kommuner med interview

og observationer. Målgruppen er kommunalpolitikere, forvaltninger, ledere og dagplejepædagoger, som arbejder med udvikling af dagplejeområdet.

Hovedresultater

I det følgende præsenteres hovedresultaterne fra undersøgelsen.

Dagplejens kvalitets- og ledelsesdagsorden står ikke lige stærkt i alle kommuner

Undersøgelsen viser, at ikke alle kommuner har fokus på faglig ledelse og på kvalitetsudvikling i dagplejen i forvaltningen. Størstedelen af dagtilbudsscheferne oplever i høj grad, at udvikling af kvalitet i dagplejen er et fokus i forvaltningen, men denne oplevelse deles ikke altid af dagplejeledere og -pædagoger. 6 ud af 10 chefer (60 %) vurderer, at kvalitetsudvikling i høj grad er et forvaltningsfokus, mens kun hver tredje dagplejeleder (33 %) og dagplejepædagog (34 %) angiver det samme – og hver fjerde dagplejepædagog (24 %) oplever begrænset eller intet forvaltningsfokus på kvalitetsudvikling.

Et lignende mønster tegner sig i forhold til, hvorvidt der er fokus på faglig ledelse i dagplejen i forvaltningen. 5 ud af 10 chefer (52 %) vurderer, at der i høj grad er fokus på faglig ledelse af dagplejen i forvaltningen. Det samme gælder knap hver tredje leder (30 %) og dagplejepædagog (29 %). Og knap hver tredje dagplejeleder (29 %) og dagplejepædagog (29 %) oplever kun i mindre grad eller slet ikke, at faglig ledelse er et fokus i forvaltningen.

Når det kommer til det strategiske ophæng, har omkring halvdelen af kommunerne (51 %) en formelt godkendt strategi for udvikling af dagplejen, mens den anden halvdel enten ikke har en strategi eller er ved at udarbejde den. Interview viser, at kvalitetsudvikling i praksis ofte drives gennem konkrete organisatoriske og ledelsesmæssige indsatser, som kompetenceudvikling og ændret organisering, snarere end gennem samlede strategier. Interviewene peger samtidig på, at oplevelsen af forvaltningsfokus hænger sammen med, hvor tydeligt dagplejen er tænkt ind i de fælles strategier og indsatser. I nogle kommuner beskrives kvalitetsarbejdet som forankret i løbende dialog og konkrete indsatser, mens det i andre opleves mindre eksplicit rettet mod dagplejen. Interviewene viser samtidig, at omsætningen af fælles kvalitetsdagsordener på dagtilbudsområdet ofte kræver et betydeligt oversættelsesarbejde på ledelsesniveau. Når kommunale retninger primært er udviklet med daginstitutioner for øje, bliver det i høj grad dagplejelederens opgave at sikre, både at dagplejen anerkendes som en særskilt pædagogisk kontekst, og at indsatser tilpasses til dagplejen før implementering.

Knap halvdelen oplever en høj grad af kvalitet i dagplejen – de særlige rammer har fordele, men gør kvaliteten personafhængig

Knap halvdelen af cheferne, lederne og dagplejepædagogerne vurderer, at der i høj grad er pædagogisk kvalitet i dagplejen, mens resten primært peger på, at der i nogen grad er pædagogisk kvalitet i dagplejen. Interviewene viser en mere differentieret oplevelse af den pædagogiske kvalitet i dagplejen og nuancerer de kvantitative resultater ved at vise, at pædagogisk kvalitet i dagplejen i

høj grad forstås og vurderes i lyset af dagplejens særlige organisering og rammer. Kvalitet knyttes tæt til det hjemlige miljø, de små børnegrupper og muligheden for stabile og langvarige relationer mellem barn og voksen. Det fremhæves, at disse vilkår har et særligt potentiale, fordi de giver mulighed for nærvær, fleksibilitet og en stor opmærksomhed på det enkelte barns behov og trivsel. Samtidig peger interviewene på, at netop denne organisering også gør kvaliteten mere personafhængig. Da dagplejeren arbejder alene og i eget hjem, uden daglig kollegial sparring, bliver kvalitet i høj grad knyttet til den enkelte dagplejers faglige kompetencer, professionalitetsforståelse og vilighed til udvikling.

Netop det forhold, at arbejdet foregår i hjemlige rammer og i en lille, tæt relationel kontekst, aktualiserer spørgsmålet om forholdet mellem det professionelle og det familiære. Interviewene peger på, at det ikke er det familiære ved dagplejen i sig selv, der udgør en udfordring. Det familiære kan tværtimod understøtte tryghed, kontinuitet og nære relationer. Udfordringen opstår, når professionaliteten forstås og praktiseres gennem en familiær logik – det vil sige, når personlige normer, værdier og erfaringer får forrang frem for en fælles faglig og professionsforankret standard for praksis. I materialet kobles dette især til ledelsens arbejde med at tydeliggøre, hvad der forstås som en professionel praksis i dagplejen, og med at skabe fælles retning og forventninger. Dermed bliver ledelsens rolle central i forhold til at understøtte, at kvaliteten ikke alene beror på den enkelte dagplejers personlige forudsætninger, men forankres i en fælles faglig ramme.

Faglig ledelse er distribueret – men opgaver overlapper

Undersøgelsen viser, at faglig ledelse i dagplejen realiseres gennem en distribueret model, hvor dagplejeleder og dagplejepædagog varetager forskellige, men indbyrdes afhængige funktioner. Dagplejelederen spiller en central rolle i at fastsætte den faglige retning, mens dagplejepædagogen i særlig grad varetager den praksisnære aktivering af faglig viden. Omkring 9 ud af 10 dagtilbudschefer (89 %) peger på dagplejelederen som den, der i høj grad sætter den faglige retning, mens omkring 7 ud af 10 (71 %) peger på dagplejepædagogen som den, der i høj grad omsætter faglig viden i praksis. Samtidig peger både spørgeskemadata og interview på, at rollerne overlapper, og at faglig ledelse i høj grad udøves i et samarbejde mellem ledere og dagplejepædagoger. Interviewene peger desuden på, at ledelsesspænd og organisering har betydning for, hvordan rollerne kan udfyldes. I større dagplejeenheder bliver dagplejepædagogerne i højere grad bærere af den faglige oversættelse, mens ledere i mindre enheder kan være tættere på praksis.

Omkring halvdelen af dagplejepædagogerne (52 %) oplever, at deres nærmeste leder i høj grad sætter en tydelig faglig retning. Samtidig angiver et flertal af både ledere (50 %) og dagplejepædagoger (62 %), at de i høj grad har en fælles forståelse af faglig kvalitet. Interviewene nuancerer billedet ved at vise, at fælles kvalitetsforståelse ikke er givet på forhånd, men udgør et aktivt ledelsesanliggende, der kræver vedvarende tydeliggørelse, udvikling af et fælles sprog og løbende afstemning af forventninger.

Hjemmebesøget er det centrale rum for faglig ledelse

Hjemmebesøget fremstår som det mest centrale og virksomme rum for faglig ledelse i dagplejen: Næsten 2 ud af 3 chefer (64 %) vurderer, at hjemmebesøg i høj grad bidrager til udvikling, og

næsten 9 ud af 10 dagplejepædagoger bruger i høj grad hjemmebesøg til at dele faglig viden. Besøg i legestuen vurderes af 4 ud af 10 chefer (44 %) til i høj grad at bidrage til den faglige udvikling, og ca. 6 ud af 10 dagplejepædagoger (55 %) bruger legestuen til at dele faglig viden.

Interviewene viser, at hjemmebesøget opleves som betydningsfuldt, fordi det giver mulighed for praksisnær dialog om konkrete situationer med børnene i dagplejerens eget miljø. Samtidig beskrives rummet som relationelt sårbart. Når der er tillid og kontinuitet, fungerer besøget som et udviklingsrum. Hvis relationen er mere usikker og sparringen opleves som direkte, bedrevidende eller kontrollerende, kan dagplejeren opleve feedback som kritik af både person og hjem – ikke kun af praksis. Faglig ledelse i hjemmet forudsætter derfor både faglig sikkerhed og relationel følsomhed.

Hjemmebesøg gennemføres typisk få gange årligt. I 70 % af kommunerne får dagplejeren besøg seks gange eller mindre om året. Ligestuen besøges derimod i mange kommuner ugentligt og udgør dermed den hyppigst tilbagevendende ramme for faglig understøttelse. Det betyder, at den kollektive arena – legestuen – i praksis er det forum, hvor dagplejepædagogerne hyppigst møder dagplejerne.

Ligestuebesøg vurderes som mindre understøttende for faglig udvikling – og potentialet afhænger af klar rammesætning

Ligestuebesøg vurderes dog generelt til at være mindre understøttende for faglig udvikling end hjemmebesøg. 4 ud af 10 chefer (44 %) angiver, at ligestuebesøg i høj grad bidrager til den faglige udvikling. Ligestuen beskrives i interviewene som et kollektivt praksisrum, hvor dagplejerne i høj grad orienterer sig mod hinanden og mod koordineringen af hverdagen. I nogle kommuner udvikler ligestuen sig primært til et kollegialt mødested, hvor relationer, erfaringsudveksling og praktisk organisering fylder mest. I andre kommuner rammesættes ligestuen mere systematisk som et fælles fagligt læringsrum med tydelig ledelsesmæssig retning og struktureret refleksion.

Interviewene peger på, at ligestuen rummer et betydeligt fagligt potentiale i forhold til at være et fælles fagligt udviklingsrum. Når dagplejerne er samlet, bliver forskelle i praksis synlige, og de spejler sig i hinandens måder at organisere samspil, struktur og børnegrupper på. Mødet i ligestuen kan åbne for fælles sprog, fælles rutiner og en styrket refleksionskultur. Samtidig beskrives ligestuen som et komplekst og tempo-præget rum med mange børn, flere voksne og praktiske opgaver, hvilket kan gøre det vanskeligere at skabe faglig fordybelse. Dagplejepædagoger beskriver desuden, at forskelle i forståelsen af god praksis kan skabe friktion i det kollektive rum, og at tonen kan opleves skarpere end i hjemmebesøget. Det øger behovet for en tydelig ledelses- og faciliteringsrolle, hvis ligestuen skal bidrage systematisk til faglig udvikling.

Fagligt rustede ledere – men med ulige betingelser for at realisere opgaven

Undersøgelsen viser, at dagplejeledernes faglige forudsætninger generelt er til stede, men at variation i ledelsesspænd og ledelsesmæssig støtte skaber forskellige betingelser for at realisere den faglige ledelse.

Dagplejelederne har gennemgående formelle og erfaringsmæssige forudsætninger for at bedrive faglig ledelse. De fleste har en pædagogisk uddannelsesbaggrund og betydelig ledelseserfaring fra dagtilbudsområdet. Omkring 7 ud af 10 chefer (70 %) og ledere (66 %) vurderer, at lederne/de selv i høj grad har relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse.

Lederne har forskellige betingelser for at udfolde den faglige ledelsesopgave. Ledelsesspændet er forskelligt på tværs af kommunerne. Omkring 5 ud af 10 ledere har ansvar for 0-4 dagplejepædagoger, mens 3 ud af 10 ledere har ansvar for 5-8 dagplejepædagoger. De resterende har ansvar for 8 dagplejepædagoger eller derover. Derudover varetager 4 ud af 10 dagplejeledere faste dagplejepædagogiske opgaver ved siden af ledelsesopgaven.

I interviewene beskriver lederne, at faglig ledelse udøves under særlige strukturelle vilkår. Praksis er geografisk spredt og foregår i private hjem, og ledelsen udøves derfor for mange ledes vedkommende oftest via dagplejepædagogerne. Dertil kommer et vedvarende oversættelsesarbejde, hvor kommunale strategier skal tilpasses dagplejens kontekst. Flere peger på, at denne position kan indebære en oplevelse af at stå relativt alene med ansvaret for at få den faglige retning til at fungere i praksis.

Dagplejepædagogernes voksenpædagogiske kompetencer og betingelser kan udfordre

Undersøgelsen viser tilsvarende, at dagplejepædagogerne er uddannede pædagoger og ofte har lang erfaring fra dagtilbudsområdet. Når det kommer til den faglige ledelse, vurderer 4 ud af 10 chefer og ledere (39 %), at dagplejepædagogerne i høj grad har relevante kompetencer, mens 33 % af dagtilbudscheferne og 40 % af dagplejelederne vurderer det til i nogen grad at være gældende, og de resterende angiver i mindre grad. Dagplejepædagogerne selv angiver også for en stor dels vedkommende, at de kun i nogen grad har relevante kompetencer (45 %). Interviewene peger på, at dagplejepædagogerne oplever stor faglig sikkerhed i arbejdet med børn, men større usikkerhed i relation til voksenpædagogik og dermed arbejdet med at understøtte dagplejernes faglige udvikling.

Dagplejepædagogerne har også meget forskellige betingelser for at udfolde den faglige ledelse. Dagplejepædagogernes faglige ledelsesspænd er typisk relativt højt: Knap 7 ud af 10 har ansvar for at understøtte 10-24 dagplejere, men variationen er stor. Samtidig vurderer hver fjerde dagplejepædagog (25 %) i høj grad, at de relevante rammebetingelser for deres faglig ledelsesopgave er til stede, mens en mindre, men betydelig gruppe (20 %) angiver, at de kun i mindre grad eller slet ikke har relevante betingelser. Interviewene viser samtidig, at vejledning af dagplejere ofte foregår i en hverdag præget af tidspres og børnenes tilstedeværelse – beskrevet som “vejledning på lånt tid”.

Dagplejens størrelse hænger sammen med rammerne for faglig ledelse

Undersøgelsen viser, at dagplejens størrelse varierer betydeligt på tværs af kommuner. Knap halvdelen af kommunerne har en dagpleje med 50 dagplejere eller derunder. 29 % har en stor dagpleje med 101 eller flere dagplejere, men 22 % har en mellemstor dagpleje med 50-100 dagplejere.

Analysen viser, at der er en tendens – om end ikke altid statistisk signifikant – til, at dagplejens størrelse hænger sammen med betingelserne for faglig ledelse. I kommuner med mindre dagplejer er ledelsesspændene typisk lavere, og dagplejeledere og dagplejepædagoger har oftere mulighed for tættere kontakt til praksis og mere kontinuerlig faglig opfølgning. Samtidig viser undersøgelsen, at dette ikke nødvendigvis udmønter sig i en højere frekvens af hjemmebesøg. I kommuner med større dagplejer er ledelsesspændene typisk højere, og både ledere og dagplejepædagoger har ansvar for flere medarbejdere. Det indebærer større organisatorisk afstand til den enkelte dagplejers praksis. Analysen peger desuden på, at dagplejeledere i mindre dagplejer oftere varetager praksisnære opgaver sideløbende med ledelsesopgaven, mens ledelsesopgaven i større dagplejer i højere grad er organisatorisk adskilt fra den daglige praksis.

Perspektivering

Undersøgelsen peger samlet set på, at faglig ledelse i dagplejen rummer et betydeligt potentiale som løftestang for kvalitet, men at dette potentiale realiseres under meget forskellige betingelser. Perspektiveringen peger på fire centrale opmærksomhedspunkter i det videre arbejde med at styrke den faglige ledelse og derigennem kvaliteten i dagplejen.

Styrket strategisk fokus på faglig ledelse og kvalitet i dagplejen

Resultaterne viser, at der ikke alle steder er fokus på faglig ledelse og på kvalitetsudvikling i dagplejen i forvaltningen. Derudover viser undersøgelsen, at der er forskel på, hvordan chefer, ledere og dagplejepædagoger oplever dette fokus, hvor ledere og dagplejepædagoger er mere kritiske i deres vurdering. Samtidig har omkring halvdelen af kommunerne ikke en formelt godkendt strategi for udvikling af dagplejen. Det peger på, at faglig ledelse i dagplejen i flere kommuner fremstår som et mere decentralt og praksisnært anliggende end som et tydeligt strategisk prioriteret område.

Den nationale kvalitetsundersøgelse fra 2023 viste et udbredt og markant behov for at løfte kvaliteten i dagplejen. Hvis faglig ledelse skal fungere som en vedvarende løftestang for kvalitet, kan der med afsæt i denne undersøgelse sættes spørgsmålstejn ved, om der er en tilstrækkelig prioritering og forankring af den faglige ledelse i dagplejen i de kommunale forvaltninger – og dermed om dagplejerne får den nødvendige støtte. Der kan flere steder være behov for at styrke fokusset på både den faglige ledelse og kvalitetsudviklingen, så det fremstår tydeligt på tværs af ledelseskæden.

Hensigtsmæssige betingelser for faglig ledelse

Resultaterne viser, at der på tværs af kommunerne er betydelige forskelle på betingelserne for at bedrive faglig ledelse – i forhold til dagplejens størrelse, organisering, ledelsesspænd og oplevelse af støtte fra nærmeste leder. Det stiller dagplejeledere og dagplejepædagoger rundtom i landet med meget forskellige muligheder for at sætte retning for, understøtte og følge op på den faglige udvikling i dagplejen – forskellene ses især mellem kommuner, men også inden for kommuner. På den baggrund er det relevant at overveje, om alle kommuner har hensigtsmæssige betingelser og organiseringer, der reelt understøtter den faglige ledelsesopgave.

Styrkelse af dagplejepædagogens kompetencer inden for faglig ledelse med voksenpædagogik

Dagplejepædagogerne spiller en central og kompleks rolle i at sikre faglig kvalitet og udvikling hos de enkelte dagplejere. Resultaterne viser, at dagplejepædagogerne generelt har gode forudsætninger. De er pædagoguddannede, erfarne og klædt fagligt på til det børnerettede pædagogiske arbejde. Samtidig er der forskel på, i hvilken grad dagplejepædagogerne vurderes til at have kompetencerne til at bedrive faglig ledelse. Undersøgelsen peger i retning af, at faglig ledelse også kræver voksenpædagogiske kompetencer, og at disse fremstår som et mindre sikkert kompetenceområde. Det omfatter blandt andet at facilitere refleksion hos andre voksne, give klar og tydelig feedback og håndtere modstand og forskelle i professionalitetsforståelser. Det er derfor relevant at overveje, om dagplejepædagogerne har brug for at styrke deres kompetencer, så de har endnu bedre forudsætninger for at understøtte den faglige udvikling og kvalitet i dagplejen.

Styrkelse af legestuen – fra samlingsrum til kollektivt læringsrum

Resultaterne viser, at den individuelle understøttelse af den enkelte dagplejer ved hjemmebesøg vurderes som det stærkeste forum for faglig udvikling, mens legestuen vurderes mere varieret – selv om det er her, dagplejepædagogen og dagplejerne mødes hyppigst.

Ligestuen rummer et særligt potentiale, fordi dagplejerne er samlet her. Det kollektive rum kan synliggøre forskelle i praksis og understøtte udviklingen af et fælles sprog og fælles standarder. Men undersøgelsen viser, at legestuen nogle steder i højere grad fungerer som et praktisk samlingsrum frem for et fagligt fællesskab. I en kontekst, hvor kvalitet i høj grad er personafhængig, kan det kollektive læringsrum fungere som modvægt til den sårbarhed, der ligger i en primært individuel og relationelt følsom vejledning. På baggrund af undersøgelsen kan man med fordel overveje, om legestuen i dag i tilstrækkelig grad indfrier potentialet. Eller om organiseringen, rammesætningen og faciliteringen af legestuen kan styrkes, så det i højere grad bliver et fælles fagligt udviklingsrum.

Sådan har vi gjort

Undersøgelsen er baseret på data fra:

- Spørgeskemaundersøgelse blandt hhv. 86 dagtilbudsschefer, 103 dagplejeledere og 124 dagplejepædagoger
- Nøgletal for den kommunale dagpleje fra 77 kommuner
- Casebesøg i seks kommuner med gennemførelse af 13 observationer af dagplejepædagogers praksis med at understøtte dagplejeres faglige udvikling på hjemmebesøg og på sparringsmøder samt kvalitative enkelt- eller gruppeinterview med hhv. dagtilbudsschefer, dagplejeledere, dagplejepædagoger og dagplejere.

Data er indsamlet i sidste kvartal af 2024 og i første kvartal af 2025.

Generativ AI (ChatGPT) er anvendt som redaktionel og teknisk støtte; se metoderapporten for uddybning.

2 Indledning

Dagplejen udgør en central del af det danske dagtilbudssystem: Ét ud af fem 0-2-årige børn, der er indskrevet i dagtilbud, går nemlig i kommunal dagpleje, og dagplejen tilbydes i 96 ud af 98 kommuner i landet (Danmarks Statistik, 2024; EVA, 2025).

Dagplejen adskiller sig samtidig fra daginstitutionerne på en række afgørende punkter. Dagplejen foregår i private hjem, i små børnegrupper og oftest med én dagplejer som den primære pædagogiske aktør i hverdagen (EVA, 2025). De organisatoriske vilkår betyder, at dagplejere arbejder selvstændigt og med stor nærhed til børn og forældre – men også med begrænset daglig kollegial sparring. Det stiller særlige krav om, hvordan faglig ledelse organiseres og praktiseres.

I de senere år har der været øget politisk og faglig opmærksomhed på kvalitet i dagtilbud. Dagplejen er underlagt de samme overordnede lovgivningsmæssige krav om pædagogisk kvalitet som daginstitutionerne. En national kvalitetsundersøgelse fra 2023 viste, at knap halvdelen af dagplejerne blev vurderet til at tilbyde pædagogiske læringsmiljøer af utilstrækkelig kvalitet (EVA & VIVE, 2023). Det har sat fornyet fokus på dagplejens pædagogiske kvalitet og peget på behovet for systematisk udviklingsarbejde og styrket faglig understøttelse. Undersøgelsen har dermed bidraget til at aktualisere spørgsmål om, hvordan kommunerne arbejder med kvalitet i dagplejen, og hvordan faglig ledelse kan bidrage til udvikling af praksis.

Forskning og evaluering peger på, at faglig ledelse spiller en central rolle i arbejdet med at styrke kvaliteten af det pædagogiske læringsmiljø i dagtilbud. I de senere år er der opbygget en større viden om faglig ledelse i daginstitutioner, herunder om betydningen af ledelsens retning, systematik og opfølgning. Der findes derimod fortsat begrænset viden om, hvordan faglig ledelse udfolder sig i dagplejen – og hvordan dagplejens særlige organisering påvirker mulighederne for at arbejde systematisk med kvalitet.

I denne undersøgelse stiller vi skarpt på faglig ledelse i den kommunale dagpleje. Undersøgelsen belyser både de forvaltningsmæssige rammer, dagplejeledernes og dagplejepædagogernes roller og dagplejernes egne erfaringer med faglig understøttelse. Vi undersøger, hvordan faglig ledelse organiseres, hvilke opgaver og hvilket ansvar der knytter sig til de forskellige roller, og hvordan ledelsen opleves og har betydning i dagplejernes hverdag.

Dagplejerne indgår i undersøgelsen som selvstændige fagpersoner med ansvar for den pædagogiske praksis i deres eget hjem. Deres perspektiver bidrager til at belyse, hvordan faglig ledelse opleves i praksis – herunder hvornår understøttelse fremstår relevant og udviklende, og hvornår den kan opleves som vurderende eller kontrollerende. Dermed giver undersøgelsen indblik i samspillet

mellem organisatoriske rammer, ledelsespraksis og den konkrete pædagogiske hverdag.

2.1 Formål med undersøgelsen

Formålet med undersøgelsen er at bidrage med national viden til kommunalpolitikere og forvaltninger, som kan anvendes i den videre udvikling af dagplejeområdet. Undersøgelsens resultater vil også være interessante for ledere og dagplejepædagoger i deres arbejde med at udvikle en faglig ledelsespraksis på området.

Undersøgelsen ser konkret på, hvad der kendetegner den kommunale dagpleje i Danmark, herunder:

- Hvordan arbejder kommunerne strategisk med udviklingen af dagplejen?
- Hvordan udfolder den faglige ledelse sig i forhold til roller, opgaver og praksisser på forskellige niveauer i ledelseskæden?
- Hvilke forskellige muligheder og begrænsninger giver de faglige ledelsespraksisser for faglig udvikling i dagplejen?

Faglig ledelse

Faglig ledelse i dagtilbud er ledelse, der retter sig direkte mod udvikling og kvalitet i den pædagogiske praksis. Faglig ledelse handler om at sætte retning for det pædagogiske arbejde, skabe en fælles forståelse af kvalitet og understøtte medarbejdernes arbejde med børns trivsel, læring, udvikling og dannelse. Den forståelse af faglig ledelse bygger på VIVE's *Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet* (Lindeberg et al., 2021).

I vidensopsamlingen identificeres temaer, kerneelementer og rammeforhold, som ifølge forskningen er centrale i den faglige ledelse i dagtilbud. Denne forståelse af faglig ledelse anvendes i undersøgelsen til at belyse faglig ledelse i den kommunale dagpleje.

Centrale temaer i faglig ledelse:

- **At fastsætte en faglig retning** går ud på at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet og at konkretisere den faglige retning.
- **At indhente faglig viden** handler om at dele faglig viden og understøtte udvikling gennem kurser og indsatser.
- **At aktivere faglig viden** indebærer organiseret og spontan vejledning samt opbakning og engagement.

Rammeforhold af særlig betydning for den faglige ledelse:

- **Rammeforhold 1: ledelseskompetencer** i form af relevant uddannelse og erhvervs erfaring
- **Rammeforhold 2: lederinitieret distribueret af faglig ledelse**, blandt andet ved at dagplejeledere videregiver ledelsesopgaver til dagplejepædagoger, fx at aktivere faglig viden i dagplejernes pædagogiske arbejde med børnene.

2.2 Metodisk design

Undersøgelsens datagrundlag fremgår af boksen nedenfor. En mere udførlig beskrivelse af metoden samt tabelrapporter fra de tre spørgeskemaundersøgelser ligger som bilag på EVA's hjemmeside.

Datagrundlag

Undersøgelsen er baseret på følgende:

Spørgeskemadata fra:

- 86 dagtilbudsschefer
- 103 dagplejeledere
- 124 dagplejepædagoger.

Kvalitative data fra:

- 6 enkeltinterview med dagtilbudsschefer
- 6 enkeltinterview med dagplejeledere
- 6 gruppeinterview med i alt 23 dagplejepædagoger
- 6 gruppeinterview med i alt 16 dagplejere
- 12 observationer – heraf 6 observationer af dagplejepædagogers besøg hos dagplejere og 6 observationer af sparringsmøder mellem hhv. dagplejeleder, dagplejepædagoger og dagplejere.

2.3 Læsevejledning

Kapitel 3 belyser de forvaltningsmæssige rammer for faglig ledelse i dagplejen. Her sættes fokus på kommunernes strategiske arbejde med kvalitet og udvikling, herunder oplevelsen af pædagogisk kvalitet, forvaltningens fokus, organiseringen af dagplejen og de prioriterede udviklingsområder.

I kapitel 4 analyseres roller og opgaver i faglig ledelse. Kapitlet belyser, hvem der fastsætter faglig retning, hvem der aktiverer faglig viden i praksis, og hvordan ansvar og mandat opleves og forhandles i hverdagen.

Kapitel 5 fokuserer på dagplejepædagogernes konkrete praksis for faglig ledelse. Her analyseres de fora, hvor faglig ledelse finder sted – særligt hjemmebesøg og legestue – samt de greb og redskaber, der anvendes til at aktivere faglig viden.

Kapitel 6 sætter fokus på de faglige forudsætninger for faglig ledelse. Her belyses dagplejeledernes og dagplejepædagogernes uddannelsesbaggrund, erfaring og vurderede kompetencer samt forskelle mellem egne vurderinger og vurderinger fra andre aktører.

Kapitel 7 omhandler betingelserne for at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Kapitlet analyserer blandt andet ledelsesspænd, opgaveporteføljer, støtte fra nærmeste leder og oplevelsen af rammebetingelser.

Begreber anvendt i rapporten

Dagplejen refererer til kommunens samlede dagpleje.

Dagplejer refererer til personen.

Dagpleje refererer til en matrikel.

Chef refererer til den øverste chef i forvaltningen for dagtilbud.

Dagplejeleder henviser til den leder, som har ansvar for dagplejen, herunder personaleansvar for dagplejepædagogerne.

Dagplejepædagog henviser til den/de personer i kommunen, der har den pædagogiske faglighed og organisatoriske rolle til at støtte og vejlede den enkelte dagplejer, men som ikke har noget personaleansvar.

3 Forvaltningsmæssige rammer og fokus for udvikling af dagplejen

Kapitlet belyser, hvordan pædagogisk kvalitet, kvalitetsudvikling og faglig ledelse i dagplejen indgår som centrale fokusområder på kommunalt niveau. Kapitlet sætter fokus på, hvordan forvaltningen prioriterer, rammesætter og arbejder med den faglige udvikling af den kommunale dagpleje, herunder hvordan kvalitet vurderes, og hvilke udviklingsområder der tillægges særlig betydning.

Kapitlet bygger primært på spørgeskemadata fra hhv. dagtilbudschefer, ledere af dagplejen og dagplejepædagoger. Resultaterne suppleres og nuanceres på baggrund af interview med chefer og dagplejeledere.

Kort fortalt – hovedpointer om forvaltningsmæssige rammer og fokus for udvikling i dagplejen

- Knap halvdelen af kommunerne har en dagpleje med 50 dagplejere eller derunder. 29 % har en stor dagpleje med 101 eller flere dagplejere, mens 22 % har en mellemstor dagpleje med 50-100 dagplejere.
- Omkring 4 ud af 10 chefer og ledere – og knap halvdelen af dagplejepædagogerne – vurderer, at der i høj grad er pædagogisk kvalitet i dagplejen.
- 6 ud af 10 chefer vurderer, at der i høj grad er fokus på kvalitetsudvikling af dagplejen i forvaltningen. Det samme gælder hver tredje leder og dagplejepædagog. Og hver fjerde dagplejepædagog oplever kun i mindre grad eller slet ikke, at kvalitetsudvikling er et tydeligt forvaltningsfokus.
- 5 ud af 10 chefer vurderer, at der i høj grad er fokus på faglig ledelse af dagplejen i forvaltningen. Det samme gælder 3 ud af 10 ledere og dagplejepædagoger. Og knap hver tredje dagplejeleder og dagplejepædagog oplever kun i mindre grad eller slet ikke, at faglig ledelse er et fokus i forvaltningen.
- 6 ud af 10 chefer vurderer, at der i høj grad er en stærk faglig ledelse i dagplejen. Det samme gælder knap halvdelen af lederne og dagplejepædagogerne.
- Omkring halvdelen af kommunerne har ikke en formelt godkendt strategi for udvikling af dagplejen.
- Omkring 3 ud af 4 kommuner har organiseret dagplejen som en selvstændig enhed.
- Mere end 4 ud af 5 kommuner har i høj grad fokus på børnesyn og børnefællesskaber i udviklingsindsatsen.
- Omkring halvdelen af kommunerne har i høj grad fokus på kompetenceudvikling af dagplejere.
- Interviewene viser, at pædagogisk kvalitet i dagplejen opleves som tæt knyttet til dagplejens særlige vilkår – herunder det hjemlige miljø, små børnegrupper og stabile relationer – men også som

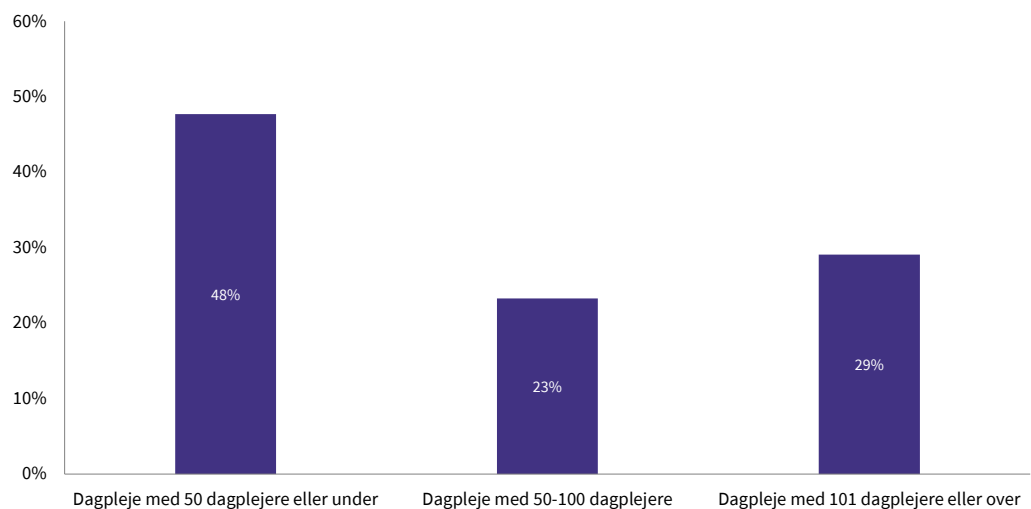
varierende mellem dagplejere og påvirket af uddannelsesbaggrund, forståelse af professionen, faglig refleksion og villighed til udvikling.

- Interviewene viser, at kvalitetsudvikling ofte sker gennem organisatoriske og ledelsesmæssige indsatser frem for formelle strategier: På tværs af casekommunerne tegner der sig et billede af, at kommunerne arbejder med forskellige og ofte flere indsatser for at udvikle kvaliteten i dagplejen. Indsatserne spænder fra kompetenceudvikling af dagplejere og dagplejepædagoger over arbejdet med mere systematiske tilsyn til større organisatoriske ændringer i ledelses- og styringsstrukturer.

3.1 Variation i dagplejens størrelse på tværs af kommuner

Figur 3.1 viser dagplejestørrelse målt på antal dagplejere fordelt på kommuner.

Figur 3.1
Antal dagplejere ansat i kommunen



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer (n = 86) (EVA, 2024).

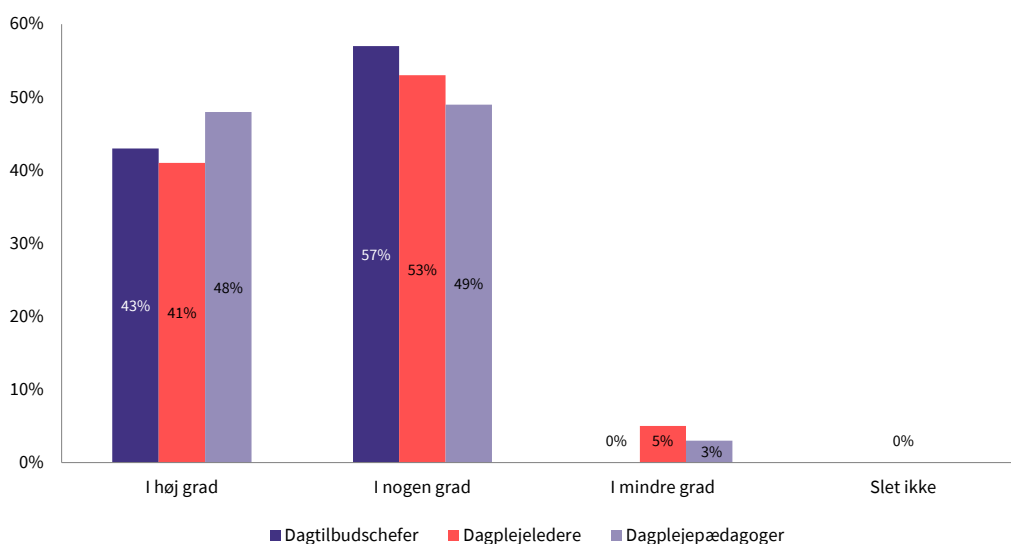
Knap halvdelen af kommunerne har en dagpleje med 50 dagplejere eller derunder. 29 % har en stor dagpleje med 101 eller flere dagplejere, men 23 % har en mellemstor dagpleje med 50-100 dagplejere.

Figuren viser dermed en betydelig variation i den organisatoriske størrelse på tværs af kommuner, hvilket kan have betydning for rammerne for ledelse og kvalitetsudvikling.

3.2 Knap halvdelen oplever i høj grad pædagogisk kvalitet i deres kommunale dagpleje

Figur 3.2 viser dagplejepædagogers, dagplejelederes og dagtilbudschefers vurdering af, i hvilken grad de oplever, at deres kommune har pædagogisk kvalitet i dagplejen.

Figur 3.2
I hvilken udstrækning oplever du, at din kommune har pædagogisk kvalitet i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer (n = 84), dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagtilbudscheferne er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen af hensyn til diskretionering. Andelen af dagtilbudschefer, der har svaret "Ikke relevant", vises ikke af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at 43 % af dagtilbudscheferne vurderer, at de i høj grad oplever pædagogisk kvalitet i dagplejen i deres kommune, mens 57 % oplever det i nogen grad. Der er således ingen dagtilbudschefer, der angiver, at kvaliteten i mindre grad eller slet ikke er til stede.

Blandt dagplejelederne vurderer 41 %, at kommunen i høj grad har pædagogisk kvalitet i dagplejen, mens lidt over halvdelen svarer "I nogen grad" (53 %). Ingen dagplejeledere svarer "I mindre grad" eller "Slet ikke".

De fleste dagplejepædagoger vurderer, at den pædagogiske kvalitet er til stede i høj grad eller i nogen grad. Knap halvdelen (48 %) svarer "I høj grad", mens omtrent lige så mange (49 %) svarer "I nogen grad". En mindre andel (3 %) svarer "I mindre grad", og ingen svarer "Slet ikke".

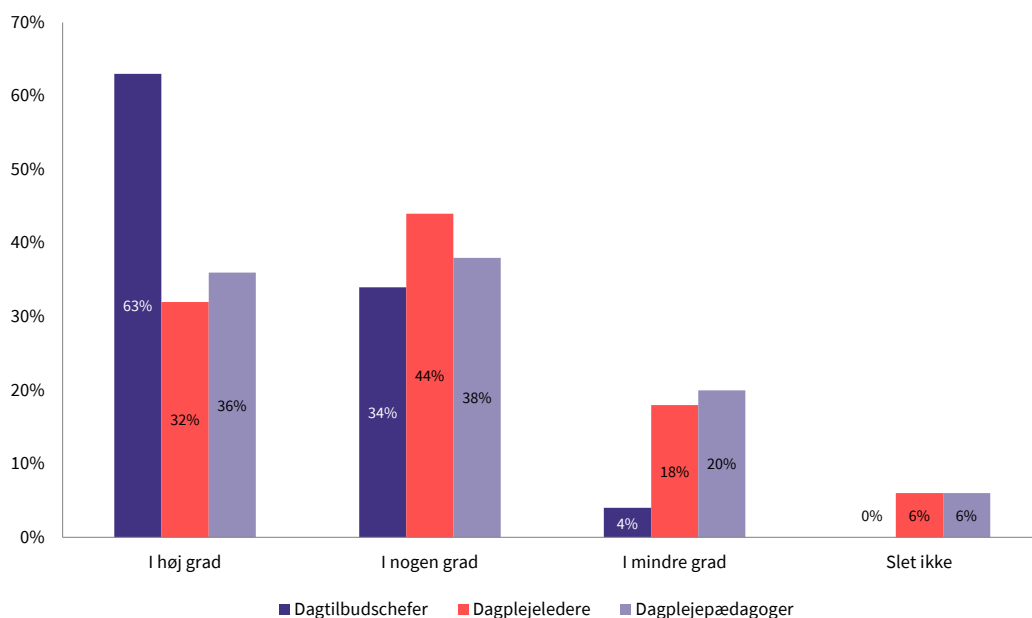
Samlet set viser figuren, at vurderingen af kvalitet varierer mellem dagtilbudschefer og dermed mellem kommuner, men også mellem de forskellige ledelseslag.

3.3 Oplevelsen af forvaltningens fokus på kvalitetsudvikling varierer – hver fjerde dagplejepædagog oplever et begrænset fokus

Figur 3.3 viser dagplejepædagogers, dagplejelederes og dagtilbudschefers vurdering af, i hvilken grad de oplever, at udvikling af kvalitet i dagplejen er et fokus i forvaltningen.

Figur 3.3

I hvilken grad oplever du, at udvikling af kvalitet i dagplejen er et fokus i forvaltningen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer (n = 84), dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagtilbudscheferne er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at vurderingerne fordeler sig på tværs af hele skalaen, men med forskelle mellem respondentgrupperne.

Blandt dagtilbudscheferne angiver 63 %, at udvikling af kvalitet i dagplejen i høj grad er et fokus i forvaltningen, mens 34 % svarer "I nogen grad".

Blandt dagplejelederne angiver 32 %, at kvalitetsudviklingen i høj grad er et fokus i forvaltningen, mens 44 % svarer "I nogen grad". Samtidig vurderer 18 %, at det kun i mindre grad er et fokus, og 6 % svarer "Slet ikke".

Blandt dagplejepædagogerne angiver 36 %, at kvalitetsudviklingen i høj grad er et fokus, mens 38 % svarer "I nogen grad". Derudover vurderer 20 %, at det kun i mindre grad er et fokus, og 6 % svarer "Slet ikke".

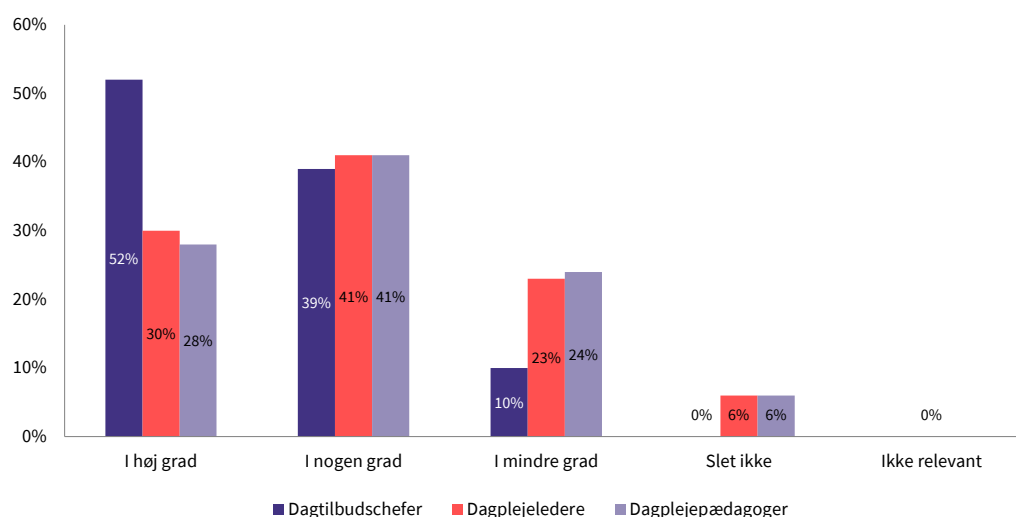
Der ses ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem dagplejestørrelse og fokus på kvalitetsudvikling, når vi ser på chefernes besvarelser. På tværs af små, mellemstore og store dagplejer svarer hovedparten ”I høj grad” eller ”I nogen grad”. Små og store dagplejer svarer relativt oftere ”I høj grad”, mens mellemstore dagplejer i lidt højere grad svarer ”I nogen grad”. Forskellene er imidlertid begrænsede og kan skyldes tilfældig variation.

Samlet set viser figuren, at oplevelsen af forvaltningens fokus på kvalitetsudvikling er mere positiv blandt dagtilbudsscheferne, mens dagplejelederne og særligt dagplejepædagogerne er mere kritiske.

3.4 Oplevelsen af forvaltningens fokus på faglig ledelse varierer – hver tredje dagplejeleder og -pædagog oplever et begrænset fokus

Figur 3.4 viser dagplejepædagogers, dagplejelederes og dagtilbudsschefer vurdering af, i hvilken grad de oplever, at faglig ledelse er et fokus i forvaltningen.

Figur 3.4
I hvilken grad oplever du, at faglig ledelse er et fokus i forvaltningen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124), dagplejeledere (n = 103) og dagtilbudsschefer (n = 84) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagtilbudsscheferne er svarkategorierne ”I mindre grad” og ”Slet ikke” lagt sammen af hensyn til diskretionering. For dagtilbudsschefer og dagplejepædagoger vises antal observationer i svarkategorien ”Ikke relevant” ikke af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at vurderingerne fordeler sig på tværs af hele skalaen, men med forskelle mellem respondentgrupperne.

Blandt dagtilbudsscheferne angiver 52 %, at faglig ledelse i høj grad er et fokus i forvaltningen, mens 39 % svarer ”I nogen grad”, og 10 % ”I mindre grad”.

Blandt dagplejelederne angiver 30 %, at faglig ledelse i høj grad er et fokus i forvaltningen, mens 41 % svarer "I nogen grad". Samtidig vurderer 23 %, at det kun i mindre grad er et fokus, og 6 % svarer "Slet ikke".

Blandt dagplejepædagogerne angiver 28 %, at faglig ledelse i høj grad er et fokus i forvaltningen, mens 41 % svarer "I nogen grad". Derudover vurderer 21 %, at det kun i mindre grad er et fokus, og 6 % svarer "Slet ikke".

Der ses ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem dagplejestørrelse og fokus på kvalitetsudvikling, når vi ser på chefernes besvarelser. På tværs af små, mellemstore og store dagplejer svarer hovedparten "I høj grad" eller "I nogen grad". Chefer for små dagplejer svarer relativt oftere "I høj grad", mens chefer for store dagplejer i lidt højere grad svarer "I nogen grad". Forskellene er imidlertid begrænsede og kan skyldes tilfældig variation.

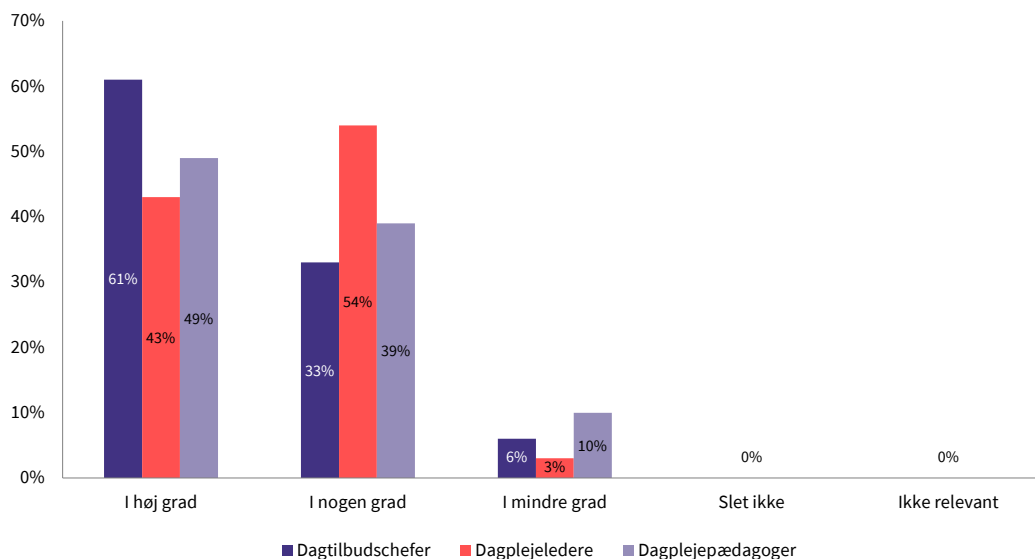
Samlet set viser figuren, at oplevelsen af forvaltningens fokus på faglig ledelse er mere positiv blandt dagtilbudscheferne, mens dagplejelederne og særligt dagplejepædagogerne er mere kritiske.

3.5 Forskellige oplevelser af, hvor stærk den faglige ledelse af dagplejen er

Figur 3.5 viser dagplejepædagogers, dagplejelederes og dagtilbudschefers vurdering af, hvorvidt der er en stærk faglig ledelse i dagplejen i deres kommune.

Figur 3.5

I hvilken grad oplever du, at din kommune har en stærk faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124), dagplejeledere (n = 103) og dagtilbudsschefer (n = 84) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagtilbudsschefer og dagplejepædagoger vises antal observationer i svarkategorien "Ikke relevant" ikke af hensyn til diskretionering.

Blandt dagtilbudsscheferne angiver 61 %, at der i høj grad er en stærk faglig ledelse af dagplejen i deres kommune, mens 33 % svarer "I nogen grad", og 6 % "I mindre grad".

Blandt dagplejelederne angiver 43 %, at der i høj grad er en stærk faglig ledelse af dagplejen i deres kommune, mens 54 % svarer "I nogen grad". Samtidig vurderer 3 %, at der i mindre grad er en stærk faglig ledelse af dagplejen i deres kommune.

Blandt dagplejepædagogerne angiver 49 %, at der i høj grad er en stærk faglig ledelse af dagplejen i deres kommune, mens 39 % svarer "I nogen grad", og 10 % "I mindre grad".

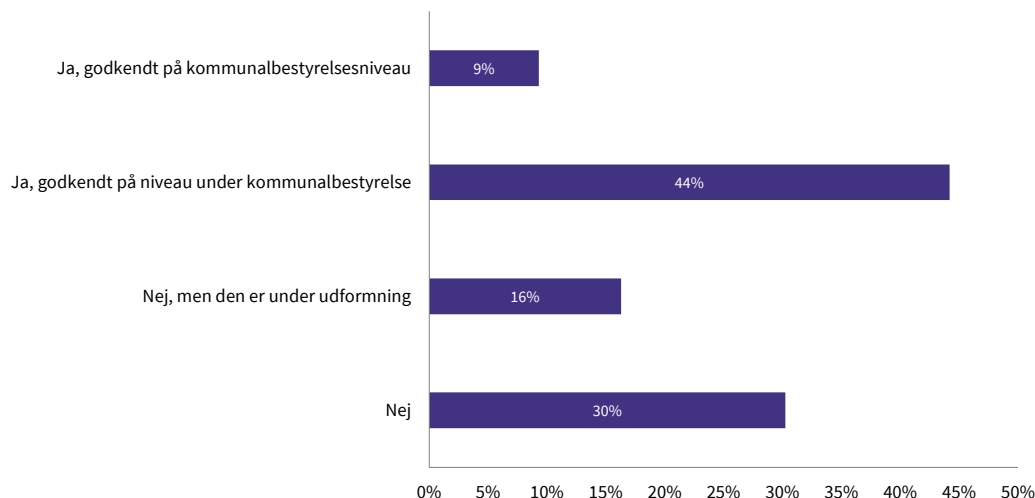
Der ses ikke en statistisk signifikant sammenhæng mellem dagplejens størrelse og vurderingen af, hvor stærk den faglige ledelse er, når vi ser på chefernes besvarelser.

3.6 Halvdelen af kommunerne har ikke formelle strategier for udvikling af dagplejen

Figur 3.6 viser, om kommunerne har en skriftligt formuleret plan eller strategi for hele eller dele af den faglige udvikling i dagplejen.

Figur 3.6

Har din kommune en skriftligt formuleret plan eller strategi for hele eller dele af den faglige udvikling i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Figuren viser, at en mindre andel af kommunerne har en formelt vedtaget strategi for udvikling af dagplejen. I alt angiver 9 %, at kommunen har en plan eller strategi, som er godkendt på kommunalbestyrelsesniveau, mens 44 % angiver, at der findes en plan eller strategi, som er godkendt på et niveau under kommunalbestyrelsen.

Samtidig viser figuren, at en betydelig andel af kommunerne enten ikke har en strategi eller fortsat er i gang med at udarbejde en. 16 % angiver, at kommunen ikke har en plan eller strategi, men er i gang med at udforme en, mens 30 % angiver, at kommunen ikke har nogen plan eller strategi for den faglige udvikling i dagplejen.

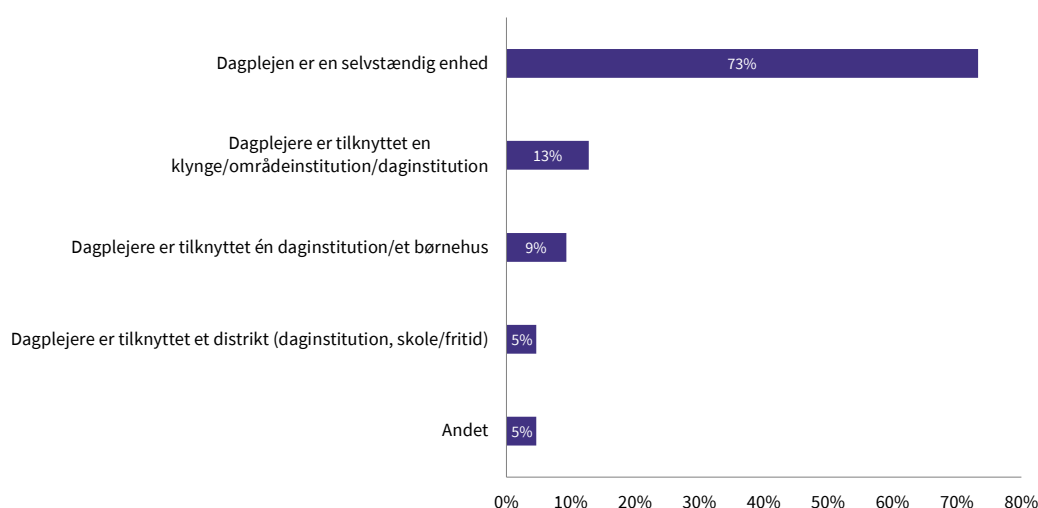
Der ses en tendens til, at kommuner med en stor dagpleje (med 101 dagplejere eller derover) oftere har en godkendt strategi end kommuner med en mindre dagpleje (med 50 dagplejere eller derunder). Forskellen er dog ikke statistisk signifikant, og resultaterne kan derfor ikke entydigt tilskrives dagplejernes størrelse.

Samlet set viser figuren, at mens omtrent halvdelen af kommunerne har en formelt godkendt plan eller strategi for udvikling af dagplejen, står den anden halvdel enten uden en strategi eller med en strategi under udarbejdelse.

3.7 Omkring 3 ud af 4 kommuner har en selvstændig dagplejeenhed, mens 1 ud af 4 kommuner har en tættere kobling til daginstitutionerne

Organisering af dagplejen sætter forskellige rammer for kvalitetsudvikling. Figur 3.7 viser, hvordan dagplejerne i kommunerne er knyttet til daginstitutionsområdet (gæstedagplejen undtaget). Spørgsmålet er stillet til dagtilbudsschefer, som har haft mulighed for at angive flere svar, og svarene summer derfor ikke op til 100 %, da der er kommuner, som inden for kommunen arbejder med forskellig organisering.

Figur 3.7
Hvordan er dagplejere i din kommune knyttet til daginstitutionsområdet?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice-spørgsmål. Procenterne summer derfor op til mere end 100 %.

Figuren viser, at dagplejen i et klart flertal af kommunerne er organiseret som en selvstændig enhed. 73 % af dagtilbudsscheferne angiver, at dagplejen i deres kommune er en selvstændig enhed uden organisatorisk tilknytning til daginstitutionerne.

Samtidig viser figuren, at dagplejen i en del kommuner er organiseret i en tættere sammenhæng med daginstitutionsområdet. Det betyder, at der er en overordnet leder, der har ansvar for både dagpleje og daginstitutioner, og lederen kan have mellemledere under sig, der er ledere af et område med både dagplejere og flere daginstitutioner. I alt 9 % angiver, at dagplejerne er tilknyttet en daginstitution eller et børnehus, mens 13 % angiver, at dagplejerne er tilknyttet en klynge, områdeinstitution eller daginstitution. Derudover angiver 5 %, at dagplejerne er tilknyttet et distrikt, fx med både daginstitution, skole og fritidstilbud. Endelig svarer 5 % "Andet".

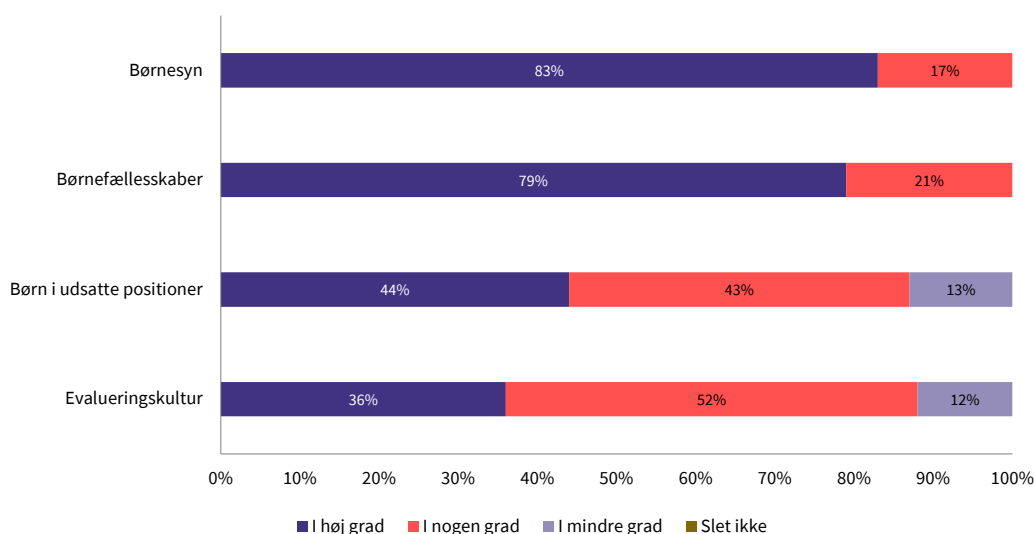
Samlet set viser figuren, at organiseringen af dagplejen varierer på tværs af kommuner, og at der overordnet kan skelnes mellem kommuner, hvor dagplejen er organiseret som en selvstændig

enhed, og kommuner, hvor dagplejen er organiseret i en tættere sammenhæng med daginstitutionsområdet. Denne variation peger på, at der er forskellige organisatoriske rammer for arbejdet med faglig udvikling og faglig ledelse i dagplejen.

3.8 Omkring 4 ud af 5 kommuner har i høj grad fokus på børnesyn og børnefællesskaber i udvikling af dagplejen

Figur 3.8 viser dagtilbudsschefernes vurdering af, i hvilken grad kommunens samlede udviklingsindsats i dagplejen har fokus på fire udvalgte områder af det pædagogiske arbejde.

Figur 3.8
I hvilken grad fokuserer jeres samlede udviklingsindsats i dagplejen på følgende områder af det pædagogiske arbejde?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 84) (EVA, 2024).

Note: For kategorierne "Børnesyn" og "Børnefællesskaber" er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen af hensyn til diskretionering. Der er spurgt til udvalgte områder i det fælles pædagogiske grundlag. Fx er der ikke eksplicit spurgt ind til leg.

Figuren viser, at børnesyn og børnefællesskaber er de områder, som i størst omfang vurderes til at være i fokus i den samlede udviklingsindsats i dagplejen. 83 % af dagtilbudsscheferne angiver, at børnesyn i høj grad er et fokusområde, mens 79 % angiver det samme for børnefællesskaber.

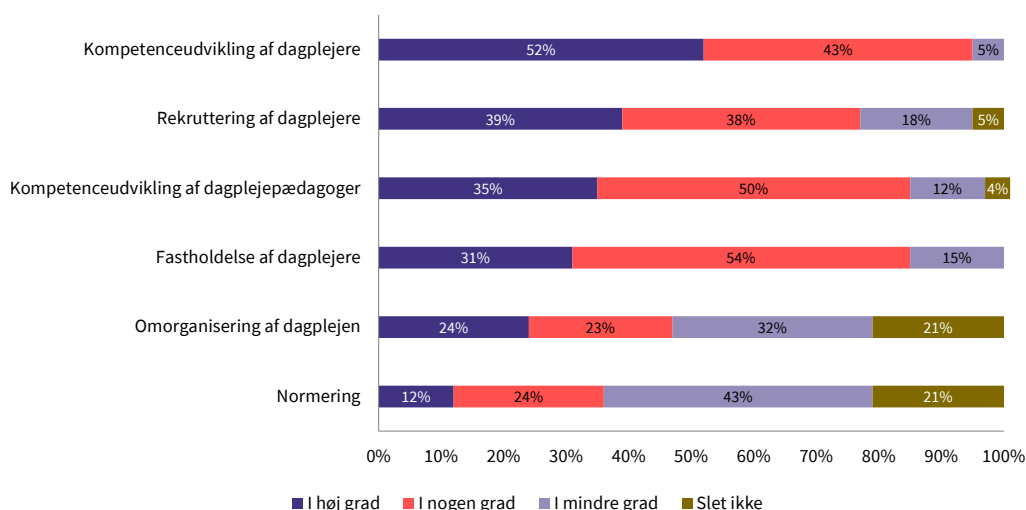
De to øvrige områder – børn i udsatte positioner og evalueringskultur – vurderes ikke i samme omfang til at være centrale fokusområder i udviklingsindsatsen. 44 % af dagtilbudsscheferne angiver, at børn i udsatte positioner i høj grad er et fokusområde, mens 36 % angiver det samme for evalueringskultur. For begge områder vurderer omkring hver tiende dagtilbudsschef, at området i mindre grad er et fokus i udviklingsindsatsen.

Samlet set viser figuren, at børnesyn og børnefællesskaber fremstår som de mest konsekvent prioriterede fokusområder i kommunernes udviklingsindsats i dagplejen ud af de fire områder.

3.9 Kompetenceudvikling af dagplejere er et prioriteret fokusområde i udviklingen af dagplejen i ca. halvdelen af kommunerne

Figur 3.9 viser dagtilbudschefernes vurdering af, i hvilken grad kommunens samlede udviklingsindsats i dagplejen fokuserer på udvalgte områder vedrørende rammebetingelser.

Figur 3.9
I hvilken grad fokuserer jeres samlede udviklingsindsats i dagplejen på følgende områder vedrørende rammebetingelser?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer (n = 84) (EVA, 2024).

Note: For kategorierne "Kompetenceudvikling af dagplejere" og "Fastholdelse af dagplejere" er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at kompetenceudvikling af dagplejere er et centralt fokusområde i kommunernes samlede udviklingsindsats i dagplejen. 52 % af dagtilbudscheferne angiver, at kompetenceudvikling af dagplejere i høj grad er et fokusområde, mens 43 % angiver, at det i nogen grad er et fokus.

Til sammenligning viser figuren, at andre rammebetingelser i mindre omfang vurderes til i høj grad at være i fokus. Fx angiver 39 % af dagtilbudscheferne, at fastholdelse af dagplejere i høj grad er et fokusområde, mens 38 % svarer "I nogen grad". For flere af de øvrige områder fordeler vurderingerne sig i højere grad på svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad", og andelen, der svarer "Slet ikke", er her mere fremtrædende.

Samlet set viser figuren, at kompetenceudvikling af dagplejere fremstår som et af de mest tydeligt prioriterede rammeområder i kommunernes samlede udviklingsindsats i dagplejen ud af de seks områder i spørgeskemaundersøgelsen.

3.10 Kvalitative perspektiver på kvalitet og udvikling som fokus i faglig ledelse i dagplejen

De kvantitative resultater i kapitel 3 peger på, at pædagogisk kvalitet i dagplejen mange steder vurderes positivt, men også at der er variation i, hvor tydeligt fokuset på at udvikle kvalitet opleves af chefer, ledere og pædagoger. Samtidig viser resultaterne, at mange kommuner arbejder med udvikling uden en formelt godkendt strategi, og at organiseringen af dagplejen varierer mellem selvstændige enheder og modeller med tættere kobling til daginstitutioner. Endelig peger resultaterne på, at udviklingsindsatsen især prioriterer børnesyn og børnefællesskaber, mens fokus på fx evalueringskultur fremstår mindre gennemgående. Tallene giver imidlertid ikke indblik i, hvordan kvalitet forstås i en dagplejekontekst, eller hvordan forvaltningen i praksis rammesætter og driver udvikling – særligt når udviklingsarbejdet ikke nødvendigvis er forankret i en samlet strategi.

De følgende afsnit præsenterer derfor kvalitative perspektiver fra interview med dagtilbudsschefer og dagplejeledere i seks casekommuner. Interviewene har haft fokus på, hvordan kvalitet vurderes og prioriteres, hvilke udviklingsgreb kommunerne arbejder med, samt hvordan organisering og styringsstrukturer former mulighederne for at skabe faglig retning og sammenhæng. De kvalitative perspektiver nuancerer dermed de kvantitative resultater ved at synliggøre de forståelser og ledelsesmæssige valg, der ligger bag kommunernes arbejde med kvalitetsudvikling i dagplejen.

3.10.1 Kvalitet forbindes med dagplejens særlige vilkår – men opleves som ujævn

Interviewene peger på, at pædagogisk kvalitet i dagplejen ofte forstås gennem dagplejens særlige rammer: et roligt og hjemligt miljø, små børnegrupper og stabile relationer. Særligt fremhæves det, at det er et miljø, som mange små børn særligt har gavn af, fordi det giver en tryghed, at der er en stabil voksen. Som en leder formulerer det:

”Jeg synes mere og mere, at med den tid, vi er i, og de problematikker, børn har, der kan dagplejen kæmpemeget. Der er nærvær, der er en voksen, der er den samme voksen, der er tæt forældresamarbejde, og der er tid. Og hvis det får den rigtige understøttelse – det kan noget.

DAGPLEJELEDER

Interviewene viser samtidig et spænd i chefernes vurdering af kvaliteten i dagplejen. Fra chefer og ledere, der oplever, at der er høj kvalitet i dagplejen, til chefer og ledere, som beskriver udfordringer med den pædagogiske kvalitet i dagplejen. Samtidig beskriver både chefer og ledere, at kvaliteten i dagplejen ikke opleves som ensartet, men som noget, der varierer mellem dagplejere – og som derfor bliver et centralt omdrejningspunkt for den faglige ledelse.

Ujævn kvalitet knyttes til praksis, kompetencer og professionalitetsforståelse

Særligt ledere peger på, at kvaliteten kan variere betydeligt fra dagplejer til dagplejer. Variationen beskrives både med afsæt i lokale erfaringer og – hos enkelte – i relation til den nationale kvalitetsundersøgelse, der har været en anledning til at få øje på kvalitetsforskelle. Lederne peger på en

række forhold, som de forbinder med de kvalitetsforskelle, de oplever. Det er forhold som forskelle i dagplejernes uddannelsesbaggrund og professionalitetsforståelse samt den faglige refleksion og villigheden til udvikling. De interviewede ledere beskriver derfor også, at kvaliteten er meget afhængig af den enkelte dagplejers praksis og kompetencer.

Uddannelsesbaggrund handler om, hvorvidt den enkelte dagplejer har en uddannelse som pædagog eller pædagogisk assistent eller en anden pædagogisk uddannelse. Interviewene viser en gennemgående forståelse blandt lederne af, at uddannelsesbaggrund har betydning for både kvalitet og udviklingsmuligheder. Fraværet af en formel pædagogisk uddannelse fremhæves som en faktor, der kan stille større krav om ledelsesmæssig understøttelse, tydeligere faglige standarder og tættere opfølgning i arbejdet med kvalitetsudvikling.

Villighed til udvikling handler om dagplejernes lyst til faglig udvikling. En leder skelner her mellem dagplejere, der er åbne og justerer deres praksis, og dagplejere, der har sværere ved at tage imod feedback og nye faglige krav:

”Der er nogen, der er meget sådan: ‘Jeg har været dagplejer i mange år, jeg ved godt, hvordan det er at være dagplejer’ ... og som ikke i samme grad er motiveret for alt det nye, der kommer.

DAGPLEJELEDER

Lederen understreger, at dette ikke gælder alle dagplejere, men beskriver det som et tilbagevendende mønster i arbejdet med kvalitetsudvikling i dagplejen.

Dagplejernes professionalitetsforståelse fremstår i materialet som en spænding mellem forskellige måder at gribe det at arbejde professionelt som dagplejer an på. I interviewene beskriver lederne, hvordan nogle dagplejere i højere grad forstår rollen som forankret i personlige erfaringer og en familiær tilgang til arbejdet, mens andre orienterer sig mod dagplejen som en professionel praksis underlagt fælles faglige standarder og krav om kvalitet. En leder beskriver, hvordan en stærk familiekulturel forståelse tidligere har præget dagplejen – og i nogle tilfælde har udfordret professionaliteten:

”Den familiekultur, som var meget herskende i dagplejen, den gjorde ofte, at det blev knap så professionelt. Og det kom til at gå ud over kvaliteten i dagplejen. Det er ikke galt at være familiær, men hvis det står i kontrast til at være professionel, så er der noget galt med det.

DAGPLEJELEDER

Citatet peger på en ledelsesmæssig spænding mellem på den ene side en praksisforståelse, der i høj grad er båret af personlige erfaringer og lokale normer, og på den anden side et ønske om fælles faglige standarder, der gør kvaliteten mere gennemsigtig og gør det muligt at arbejde systematisk med den. Det familiære problematiseres ikke i sig selv, men når det træder i stedet for eller står i kontrast til en fælles faglig og professionel standard for praksis. I materialet kobles dette især til ledelsens arbejde med at tydeliggøre, hvad der forstås som professionel praksis i dagplejen.

Sammenholdt med de overvejende positive kvantitative vurderinger i afsnit 3.1 peger interviewene på en mere differentieret oplevelse. Her beskrives kvaliteten som varierende, og der peges på forskelle i praksis, professionalitetsforståelse og organisatoriske betingelser, som har væsentlig betydning for den pædagogiske kvalitet i dagplejen, og som derfor bliver et fokus i ledelsens prioriteringer og indsatser.

3.10.2 Kvalitetsudvikling drives gennem organisatoriske indsatser – og forankres forskelligt i organisationen

Interviewene med dagtilbudsscheferne viser, at kvalitetsudvikling indgår som et væsentligt tema i beskrivelserne af arbejdet med dagplejen. Udvikling beskrives primært gennem konkrete organisatoriske, strukturelle og ledelsesmæssige tiltag og ikke med henvisning til samlede, formelt vedtagne strategier.

Kvalitetsudvikling i dagplejen fremstår i interviewene som et igangværende arbejde. Fx beskriver en chef, at kvalitetsarbejdet i dagplejen er under udvikling og ikke fuldt systematiseret endnu:

”Vi er på vej, tror jeg, er det korte svar. Vi er der bare ikke endnu.

DAGTILBUDSCHEF

På tværs af casekommunerne tegner der sig et billede af, at kommunerne arbejder med forskellige indsatser for at udvikle kvaliteten i dagplejen. Indsatserne spænder fra kompetenceudvikling af dagplejere og dagplejepædagoger over arbejdet med mere systematiske tilsyn til større organisatoriske ændringer i ledelses- og styringsstrukturer. Fælles for kommunerne er, at kvalitetsudviklingen ikke knytter sig til ét enkelt tiltag, men beskrives som et arbejde, hvor flere indsatser og tiltage anvendes samtidig.

Tilsyn og kompetencer som løftestang for en mere ensartet praksis

Flere af casekommunerne beskriver, hvordan de har arbejdet med tilsynet som et middel til at højne kvaliteten. Det gælder blandt andet et fokus på dagplejepædagogernes kompetencer i forhold til observation, feedback og uvildighed. En dagplejeleder beskriver baggrunden for at ændre tilsynspraksis således:

”Vi begyndte at undersøge tilsynet, og der fandt vi ud af, at dagplejepædagogernes tilgang til tilsyn var meget forskellig. Og at den familiekultur, som var meget herskende i dagplejen, ofte gjorde, at det blev knap så professionelt. Og det kom til at gå ud over kvaliteten i dagplejen. Derfor arbejdede vi faktisk målrettet på at lave en ny model for tilsyn.

DAGPLEJELEDER

Lederen beskriver dermed tilsynet som et ledelsesgreb, der både skal skabe et mere fælles vurderingsgrundlag og gøre kvaliteten mere synlig i en praksis, hvor arbejdet foregår spredt og med stor individuel autonomi. Pointen er ikke kun, at der “findes forskellighed”, men at forskellighed i tilsynspraksis kan give forskellige standarder for, hvad der ses som kvalitet – og dermed forskellige

afsæt for feedback og udvikling. I dette perspektiv bliver arbejdet med dagplejepædagogernes observation, feedback og rolleforståelse en forudsætning for, at tilsyn kan fungere som et systematisk bidrag til kvalitetsudvikling.

Organisering som aktivt greb – selvstændighed vs. kobling

Også organisering og strukturelle ændringer fremhæves som indsatsområder i arbejdet med kvalitet. I én kommune er dagplejen fx blevet samlet under en selvstændig dagplejeledelse, efter tidligere at have været forankret under områdeledere. Ifølge lederen var oplevelsen, at der før omorganiseringen blev stillet forskellige krav til kvaliteten, og at kvaliteten varierede mellem områderne. Omorganiseringen beskrives som et forsøg på at skabe større ensartethed og tydeligere kvalitetskrav.

I en anden kommune beskrives den modsatte bevægelse, hvor dagplejen i højere grad er blevet koblet til daginstitutionerne. En dagtilbudschef beskriver, at dagplejen tidligere var organisatorisk og fagligt adskilt fra det øvrige dagtilbudsområde:

”Dagplejen var meget dekoblet fra resten af dagtilbudsområdet. Dagplejen var faktisk ikke noget, forvaltningen vidste særlig meget om.

DAGTILBUDSCHEF

Den ændrede organisering beskrives her som et forsøg på at skabe større sammenhæng og fælles kvalitetsforståelse på tværs af dagtilbudsområdet. På tværs af de to eksempler fremstår organisering dermed som et aktivt værktøj i kvalitetsudviklingen. Uanset om bevægelsen går mod større selvstændighed eller tættere integration, handler den om at skabe tydeligere ledelsesmæssig forankring, fælles standarder og større gennemsigtighed i kvaliteten. Strukturændringerne kan således forstås som et forsøg på at reducere variationen og styrke den faglige retning i dagplejen.

Interviewene med dagplejelederne peger på, at arbejdet med kvalitetsudvikling i praksis indgår som ét fokus blandt flere i den daglige ledelse. Kvalitet fremstår ikke som et afgrænset indsatsområde, men som noget, der skal fastholdes parallelt med driftsopgaver, personaleledelse og administrative krav. Flere ledere beskriver, at det kan være vanskeligt at fastholde en tydelig faglig retning over tid i en hverdag præget af mangeartede opgaver, og hvor der er mange matrikler. Som en leder formulerer det:

”Jeg synes godt, det kan være svært at holde den faglige retning.

DAGPLEJELEDER

Udsagnet kan læses som udtryk for en strukturel udfordring i ledelsesopgaven: at kvalitetsudvikling forudsætter kontinuitet og prioritering, men udfoldes i en organisatorisk virkelighed, hvor opmærksomheden løbende trækkes mod andre hensyn.

Interviewene viser samtidig forskelle i ledernes oplevelse af den forvaltningsmæssige forankring af kvalitetsarbejdet. Nogle ledere beskriver dagplejen som en integreret del af kommunens samlede

kvalitetsarbejde på dagtilbudsområdet, mens andre oplever, at dagplejen ikke indgår tydeligt i de overordnede prioriteringer og planer. En leder formulerer det således:

”Når det så kommer til forvaltningen, så synes jeg faktisk, det kunne være lidt spændende at vende den om [spørgsmålet om, hvorvidt der er en tydelig strategisk retning fra forvaltningen] og så gå til dem og spørge dem. For så ved de nemlig ikke, hvad de skal svare, for der er ikke nogen. De udstikker ikke noget. Det kan godt være, de udstikker, at nu er der kvalitet, og nu er der et eller andet, men de har ikke nogen plan for dagplejen, sådan som det er lige nu, hvis du spørger mig.

DAGPLEJELEDER

Citatet kan læses som udtryk for en oplevelse af, at generelle kvalitetsdagsordener ikke nødvendigvis oversættes til en konkret og målrettet retning for dagplejen. Når dagplejen ikke opleves som tydeligt adresseret i den samlede strategi, kan det skabe usikkerhed om prioriteringer og gøre det vanskeligere at arbejde systematisk og vedvarende med kvalitet lokalt. Forankring handler dermed ikke kun om, hvorvidt kvalitet nævnes på forvaltningsniveau, men om, hvorvidt dagplejen opleves som eksplicit tænkt ind i de fælles prioriteringer.

Omvendt beskriver andre ledere, at forankringen af kvalitetsudvikling i dagplejen i højere grad sker gennem faste strukturer for dialog og prioritering på tværs af niveauer. I disse beskrivelser fremstår kvalitetsudvikling mindre som et spørgsmål om ét samlet strategidokument og mere som et løbende arbejde, hvor temaer og behov bringes frem og tilbage mellem forvaltning og ledelseslag i tværgående fora.

Samlet set peger interviewene på, at betingelserne for at arbejde systematisk og vedvarende med kvalitet varierer – både i forhold til ledelsesopgavens bredde og i forhold til, hvor tydeligt dagplejen er strategisk forankret i forvaltningen. Kvalitetsudvikling fremstår dermed ikke alene som et spørgsmål om lokal ledelsesindsats, men også om organisatorisk prioritering og klarhed i den overordnede retning. De kvalitative indsigter bidrager også til at nuancere de kvantitative resultater, som viste, at omkring halvdelen af kommunerne ikke har en formelt godkendt strategi for udvikling af dagplejen. Interviewene illustrerer, hvordan udviklingsarbejdet i praksis i flere kommuner tager form gennem organisatoriske og ledelsesmæssige greb snarere end gennem eksplicite strategidokumenter. De kvalitative data forklarer ikke variationen i de kvantitative resultater, men peger på, at arbejdet med kvalitet kan opleves forskelligt afhængigt af positionen i organisationen og den konkrete organisatoriske kontekst.

3.10.3 Organisering af dagplejen former rammerne for faglig ledelse og kvalitetsudvikling

Som det fremgår af det foregående afsnit, beskrives kvalitetsudvikling i interviewene primært gennem konkrete ledelses- og strukturindsatser. Interviewene peger samtidig på, at disse indsatser ikke kan forstås uafhængigt af den måde, dagplejen er organiseret på. Organiseringen fremstår

således som en strukturel ramme, der former, hvilke muligheder ledelsen har for at tilrettelægge faglig ledelse og kvalitetsudvikling.

Organisering omtales ikke som et mål i sig selv, men som en forudsætning, der påvirker ledelsens muligheder for at skabe sammenhæng, opmærksomhed og faglig understøttelse i forhold til dagplejen. Interviewene viser, at forskellige organiseringsformer skaber forskellige betingelser for arbejdet med kvalitet.

I interviewene beskrives forskellige organiseringsformer, herunder både selvstændige dagplejeenheder og modeller, hvor dagplejen er tættere koblet til det øvrige dagtilbudsområde. I kommuner med en selvstændig organisering fremhæves det, at dagplejen kan have en tydelig placering med fokus på dagplejens særlige vilkår. Samtidig peger chefer og ledere på, at en sådan organisering kan indebære, at dagplejen i mindre grad deltager i fælles lederfora og tværgående faglige drøftelser og dermed risikerer at blive dekoblet fra den fælles faglige retning for dagtilbudsområdet.

Omvendt beskrives en tættere organisatorisk kobling til daginstitutionsområdet som en ramme, der giver dagplejen adgang til fælles mødefora og lederstrukturer. I disse beskrivelser fremhæves det, at dagplejen i højere grad indgår i fælles drøftelser om pædagogiske spørgsmål. Samtidig peges der på, at denne organisering stiller krav til ledelsen om at sikre, at dagplejens særlige vilkår fortsat har opmærksomhed, og at dagplejen ikke bliver en marginal del af det samlede dagtilbudsområde.

På tværs af interviewene fremstår organisering således ikke som entydigt fremmende eller hæmmende for faglig ledelse og kvalitetsudvikling. Snarere peger interviewene på, at forskellige organiseringsformer skaber forskellige betingelser for ledelse og udvikling. Organisering fremstår dermed som en strukturel forudsætning, der former, hvordan faglig ledelse kan udøves, og denne pointe kan bidrage til at nuancere de kvantitative resultater om variation i organisering ved at synliggøre, at variation i organisering også indebærer variation i ledelsesmæssige rammer.

4 Roller og opgaver i faglig ledelse i dagplejen

Kapitlet belyser, hvordan faglig ledelse distribueres i den kommunale dagpleje. Fokus er på, hvem der bedriver den faglige ledelse i dagplejen, og hvordan roller, ansvar og konkrete opgaver fordeler sig mellem dagplejeleder og dagplejepædagog.

Kapitlet belyser faglig ledelse gennem ledelseshandlinger som analytisk greb og ser nærmere på de opgaver, som aktørerne varetager i forbindelse med faglig ledelse. Det omfatter blandt andet fastsættelse af faglig retning, indhentning af faglig viden, aktivering af faglig viden samt opfølgning på den faglige udvikling.

Kapitlet bygger primært på spørgeskemadata fra dagtilbudschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Resultaterne suppleres og nuanceres med kvalitative eksempler og perspektiver fra dagplejeledere og dagplejepædagoger.

Kort fortalt – hovedpointer om aktører og roller i faglig ledelse

Faglig ledelse i dagplejen varetages ikke af én aktør alene, men er distribueret mellem flere roller og niveauer:

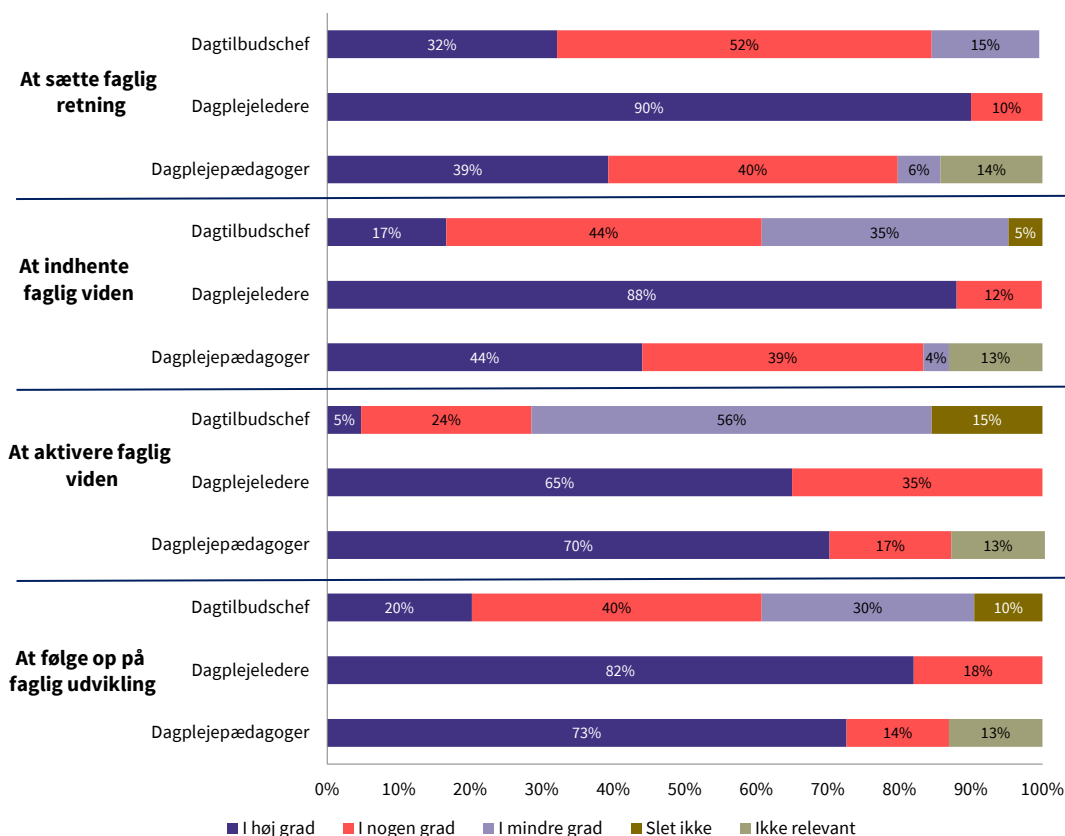
- Omkring 9 ud af 10 chefer peger på dagplejelederen som den, der i høj grad fastsætter den faglige retning.
- Omkring 7 ud af 10 chefer peger på dagplejepædagogen som den, der i høj grad aktiverer faglig viden i praksis.
- Både dagplejeleder og dagplejepædagog spiller en central rolle i opfølgningen på den faglige udvikling.
- Halvdelen af dagplejepædagogerne oplever, at deres nærmeste leder i høj grad sætter en tydelig faglig retning for dagplejen i kommunen.
- Halvdelen af dagplejelederne oplever i høj grad en fælles forståelse af faglig kvalitet med dagplejepædagogerne.
- Omkring 2 ud af 3 dagplejepædagoger oplever i høj grad en fælles forståelse af faglig kvalitet med deres nærmeste leder.
- Interviewene viser, at der er en formel arbejdsdeling, hvor dagtilbudschefen har ansvar for de overordnede rammer, dagplejelederen har det formelle personaleansvar, og dagplejepædagogerne varetager praksisnære opgaver, samtidig med at dagplejelederen og dagplejepædagogerne i praksis har overlappende roller i arbejdet med faglig udvikling og understøttelse af dagplejerne.

4.1 Faglig ledelse er distribueret: Dagplejelederen sætter retning og indhenter viden, mens dagplejepædagogen aktiverer viden

Figur 4.1 viser dagtilbudsschefernes vurdering af, i hvilken grad forskellige aktører står for centrale ledelseshandlinger som led i den faglige ledelse i dagplejen. Figuren omfatter fire ledelseshandlinger: at fastsætte den faglige retning, at indhente faglig viden, at aktivere faglig viden i arbejdet med dagplejen og at følge op på den faglige udvikling.

Figur 4.1

Dagtilbudsschefernes vurdering af, i hvilken grad forskellige aktører varetager centrale ledelseshandlinger som led i den faglige ledelse i dagplejen



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 84) (EVA, 2024).

Note: Figuren er sammensat af fire forskellige spørgsmål til dagtilbudsscheferne: 1) I hvilken grad står følgende personer for at fastsætte den faglige retning for arbejdet i dagplejen? At fastsætte faglig retning indebærer at sikre en fælles forståelse af faglig kvalitet samt at konkretisere den faglige retning. 2) I hvilken grad står følgende personer for at indhente faglig viden til arbejdet i dagplejen? At indhente faglig viden indebærer at dele faglig viden og understøtte udvikling gennem kurser og indsatser. 3) I hvilken grad står følgende personer for at aktivere faglig viden i arbejdet med dagplejen? At aktivere faglig viden indebærer vejledning af og engagement i medarbejderes eller kollegers faglige arbejde. 4) I hvilken grad står følgende medarbejdere for at følge op på faglig udvikling i dagplejen? Dagplejelederen sætter faglig retning og indhenter viden.

Figuren viser, at faglig ledelse i dagplejen varetages af flere aktører på tværs af organisatoriske niveauer, men med tydelige forskelle på, hvilke ledelseshandlinger der knyttes til de enkelte roller.

Når det gælder fastsættelse af den faglige retning, peger figuren på en tydelig placering af denne ledelseshandling hos dagplejelederen. 90 % af dagtilbudsscheferne angiver, at dagplejelederen i høj grad står for at fastsætte den faglige retning, mens 10 % svarer "I nogen grad". Samtidig vurderer dagtilbudsscheferne, at andre aktører også bidrager til den faglige retning. For dagplejepædagogerne svarer 39 % "I høj grad", og 40 % "I nogen grad", mens 14 % vurderer, at denne ledelseshandling ikke er relevant for dagplejepædagogens rolle. Dagtilbudsscheferne vurderer ligeledes sig selv som aktører i fastsættelsen af den faglige retning, idet 32 % angiver at varetage opgaven i høj grad, og 52 % svarer "I nogen grad".

Et tilsvarende mønster ses for indhentning af faglig viden, hvor dagplejelederen igen fremstår som den mest centrale aktør. 88 % af dagtilbudsscheferne vurderer, at dagplejelederen i høj grad står for at indhente faglig viden, mens 12 % svarer "I nogen grad". Samtidig angiver 44 %, at dagplejepædagogerne i høj grad står for indhentning af faglig viden, mens 39 % svarer "I nogen grad". For dagtilbudsscheferne selv fordeler svarene sig mere jævnt, idet 17 % svarer "I høj grad", og 44 % "I nogen grad", mens 35 % vurderer, at de i mindre grad står for indhentning af faglig viden.

Når fokus rettes mod aktivering af faglig viden, det vil sige vejledning af og engagement i medarbejdernes faglige arbejde, ændrer billedet sig. Her vurderes dagplejepædagogen som den mest centrale aktør. 70 % af dagtilbudsscheferne angiver, at dagplejepædagogen i høj grad står for at aktivere faglig viden, mens 17 % svarer "I nogen grad".

Også dagplejelederen vurderes til at spille en væsentlig rolle i denne ledelseshandling, idet 65 % svarer "I høj grad", og 35 % "I nogen grad". Dagtilbudsscheferne selv vurderes derimod overvejende til at stå for aktivering af faglig viden i mindre grad (56 %) eller slet ikke (15 %).

I forhold til opfølgning på faglig udvikling peger figuren igen på en tydelig rolle for både dagplejelederen og dagplejepædagogen. 82 % angiver, at dagplejelederen i høj grad står for opfølgning, mens 18 % svarer "I nogen grad". For dagplejepædagogerne svarer 73 % "I høj grad", og 14 % "I nogen grad". Samtidig vurderes andre aktører, herunder konsulenter i forvaltningen, også til at bidrage til opfølgningen, om end i mindre omfang.

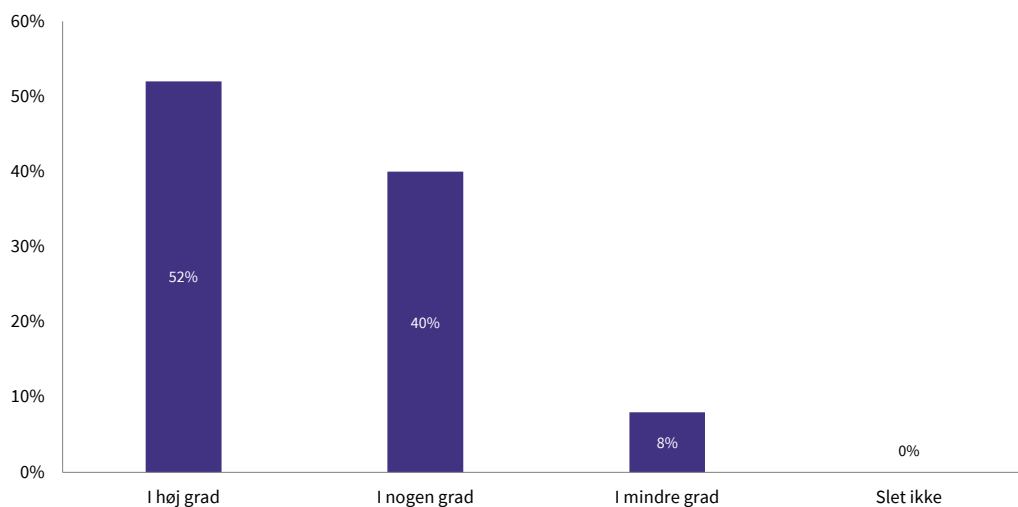
Samlet set viser figur 4.1, at faglig ledelse i dagplejen – forstået som konkrete ledelseshandlinger – varetages gennem en arbejdsdeling, hvor dagplejelederen især har ansvar for den faglige retning og indhentning af viden, mens dagplejepædagogen spiller en særlig stærk rolle i den praksisnære aktivering af viden og i opfølgningen på den faglige udvikling.

4.2 Halvdelen af dagplejepædagogerne oplever, at deres leder i høj grad sætter en tydelig faglig retning

Figur 4.2 viser dagplejepædagogers vurdering af, i hvilken grad deres nærmeste leder sætter en tydelig faglig retning for dagplejen i kommunen.

Tabel 4.2

I hvilken grad oplever du, at din nærmeste leder sætter en tydelig faglig retning for dagplejen i din kommune?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Et flertal af dagplejepædagogerne oplever, at deres nærmeste leder i høj grad sætter en tydelig faglig retning (52 %), mens 40 % vurderer, at dette sker i nogen grad. En mindre andel på 8 % angiver, at deres leder kun i mindre grad sætter en tydelig faglig retning, og ingen angiver, at deres leder slet ikke sætter en tydelig faglig retning.

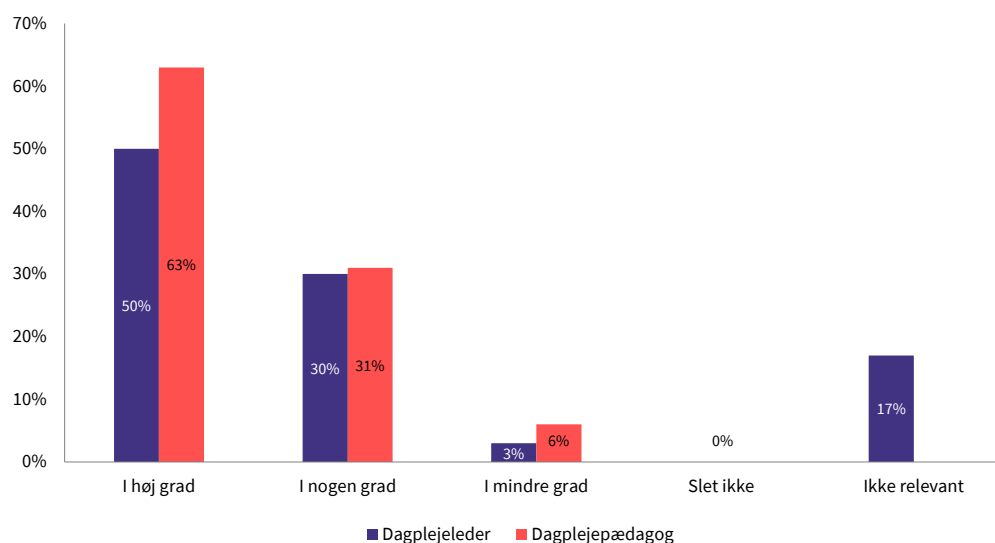
Samlet set peger vurderingerne på, at den overvejende del af dagplejepædagogerne oplever en tydelig faglig retning, samtidig med at der fortsat er variation i, hvor markant denne opleves.

4.3 Halvdelen af dagplejelederne oplever i høj grad en fælles forståelse af faglig kvalitet med dagplejepædagogerne

Figur 4.3 viser dagplejelederes og dagplejepædagogers vurdering af, i hvilken grad de oplever, at de har en fælles forståelse af faglig kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø i dagplejen. Dagplejelederne har svaret med afsæt i deres samarbejde med de dagplejepædagoger, de er leder for, mens dagplejepædagogerne har svaret med afsæt i samarbejdet med deres nærmeste leder.

Figur 4.3

I hvilken grad oplever du, at du og de dagplejepædagoger, du er leder for/du og din nærmeste leder har en fælles forståelse af faglig kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: At 17 % af dagplejelederne har svaret "Ikke relevant", kan skyldes, at de pågældende dagplejeledere ikke er leder for dagplejepædagoger i kommunen.

Figuren viser, at både dagplejeledere og dagplejepædagoger i vid udstrækning oplever, at der er en fælles forståelse af faglig kvalitet i det pædagogiske læringsmiljø i dagplejen.

Blandt dagplejelederne angiver halvdelen (50 %), at de i høj grad oplever en fælles forståelse af faglig kvalitet med dagplejepædagogerne, mens 30 % svarer "I nogen grad". En mindre andel angiver, at de i mindre grad har en fælles forståelse af faglig kvalitet (3 %), og ingen dagplejeledere svarer "Slet ikke". Samtidig har 17 % af dagplejelederne svaret "Ikke relevant". Andelen af dagplejeledere, der har svaret "Ikke relevant", er et udtryk for, at nogle af dagplejelederne er leder for dagplejere men ikke for dagplejepædagoger.

Dagplejepædagogernes vurderinger peger i samme retning. 63 % angiver, at de i høj grad oplever at have en fælles forståelse af faglig kvalitet med deres nærmeste leder, mens 31 % svarer "I nogen grad". En mindre andel (6 %) angiver, at de i mindre grad oplever en fælles forståelse, og ingen dagplejepædagoger svarer "Slet ikke".

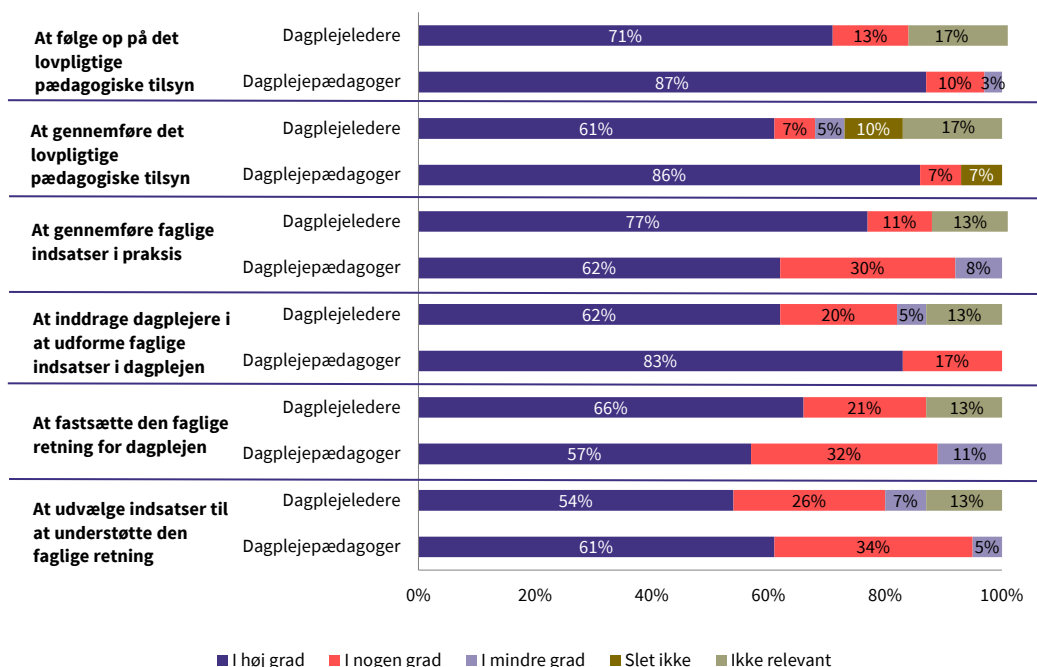
Samlet set viser figuren, at mange dagplejeledere og dagplejepædagoger oplever en fælles forståelse af faglig kvalitet, men også at denne fælles forståelse ikke er entydig eller fuldstændig på tværs af alle samarbejdsrelationer.

4.4 Dagplejepædagogen spiller en central rolle i de praksisnære opgaver i faglig ledelse – især gennemførelse af indsatser og inddragelse

I forlængelse af det foregående afsnit, som viser fordelingen af ledelseshandlinger mellem dagplejelederen og dagplejepædagogen, sætter dette afsnit fokus på de konkrete opgaver, som dagplejepædagogen varetager som led i den faglige ledelse. Afsnittet belyses gennem både dagplejeledernes og dagplejepædagogens vurderinger.

Figur 4.4 viser dagplejeledernes og dagplejepædagogens vurdering af, i hvilken grad dagplejepædagogen varetager forskellige opgaver som led i den faglige ledelse i dagplejen. Figuren bygger på enslydende spørgsmål til de to respondentgrupper og omfatter fastsættelse af faglig retning, udvælgelse og gennemførelse af faglige indsatser samt opfølgning på det lovpligtige pædagogiske tilsyn.

Figur 4.4
 I hvilken grad er du som dagplejeleder/dagplejepædagog med til følgende opgaver?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: Hos dagplejelederne er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen i kategorierne "At følge op på det lovpligtige pædagogiske tilsyn", "At gennemføre faglige indsatser i praksis" og "At fastsætte den faglige retning for dagplejen" af hensyn til diskretionering. Videre er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen i kategorien "At udvælge indsatser til at understøtte den faglige retning" af hensyn til diskretionering. Hos dagplejepædagogerne er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen i kategorierne "At gennemføre det lovpligtige pædagogiske tilsyn" og "At gennemføre faglige indsatser i praksis" af hensyn til diskretionering. Videre er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen i kategorierne "At inddrage dagplejere i at udforme faglige indsatser i dagplejen" og "At udvælge indsatser til at understøtte den faglige retning" af hensyn til diskretionering.

Både dagplejeledere og dagplejepædagoger peger på, at dagplejepædagogen spiller en central rolle i de praksisnære ledelseshandlinger.

Når det gælder fastsættelse af den faglige retning, viser figuren, at dagplejepædagogen i mange tilfælde også indgår i denne ledelseshandling. 66 % af dagplejelederne angiver, at dagplejepædagogen i høj grad er med til at fastsætte den faglige retning, mens 21 % svarer "I nogen grad". Samtidig svarer 13 % "Ikke relevant", hvilket peger på, at dagplejepædagogens rolle i denne ledelseshandling varierer på tværs af kommuner.

I forlængelse heraf viser figuren, at dagplejepædagogen også spiller en rolle i udvælgelsen af faglige indsatser, der skal understøtte den faglige retning. 54 % af dagplejelederne angiver, at dagplejepædagogen i høj grad er med til at udvælge indsatser, mens 26 % svarer "I nogen grad".

Dagplejepædagogernes egne svar peger i samme retning og understøtter billedet af, at de i vidt omfang oplever sig selv som deltagende i beslutninger om, hvordan den faglige retning omsættes til konkrete indsatser.

Dagplejepædagogens rolle fremstår særligt tydelig i relation til gennemførelse og aktivering af faglig viden i praksis. 77 % af dagplejelederne angiver, at dagplejepædagogen i høj grad er med til at gennemføre faglige indsatser i praksis, mens 11 % svarer "I nogen grad".

Dagplejepædagogerne vurderer ligeledes selv, at de i høj grad varetager denne opgave, hvilket peger på, at aktivering af faglig viden i praksis udgør en central og stabil del af deres faglige ledelsesrolle.

Også i relation til inddragelse af dagplejere i udformningen af faglige indsatser vurderes dagplejepædagogen som en central aktør. 62 % af dagplejelederne angiver, at dagplejepædagogen i høj grad varetager denne opgave, mens 20 % svarer "I nogen grad".

Dagplejepædagogernes egne vurderinger bekræfter dette billede og peger på, at de oplever sig selv som aktivt involveret i at understøtte og engagere dagplejere i det løbende faglige udviklingsarbejde.

Samlet set viser figur 4.3, at dagplejepædagogen – set fra både dagplejeledernes og dagplejepædagogernes perspektiv – indgår i hele kæden af ledelseshandlinger fra faglig retning til opfølgning. Rollen fremstår tydeligst i de praksisnære ledelseshandlinger, mens involveringen i de mere retningssættende opgaver varierer afhængigt af den lokale organisering af faglig ledelse.

4.5 Kvalitative perspektiver på roller og opgaver i dagplejen

De kvantitative resultater i kapitel 4 viser, at faglig ledelse i dagplejen er distribueret mellem flere aktører. Dagplejelederen fremstår som den centrale aktør i fastsættelsen af den faglige retning og indhentning af viden, mens dagplejepædagogen især har en stærk rolle i den praksisnære aktivering af viden og i opfølgningen på faglig udvikling. Samtidig viser resultaterne, at mange – men ikke

alle – oplever en tydelig faglig retning og en fælles forståelse af kvalitet, hvilket peger på variation i, hvordan roller og ansvar forankres i praksis. Tallene giver imidlertid ikke indblik i, hvordan arbejdsdelingen opleves og håndteres i hverdagen, eller hvordan grænserne mellem ansvar, mandat og praksisnær ledelse løbende afklares.

De følgende afsnit præsenterer kvalitative perspektiver fra interview med dagtilbudsschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Interviewene har haft fokus på fordelingen af roller og opgaver, samarbejdet om faglig retning og kvalitet samt betydningen af organisering og ledelsesspænd. Interviewene nuancerer dermed det kvantitative billede ved at vise, hvordan faglig ledelse i praksis udfolder sig som en distribueret og løbende forhandlet opgave.

4.5.1 Faglig ledelse i dagplejen som distribueret opgave

Interviewene viser, at der i kommunerne findes en formel arbejdsdeling mellem dagtilbudsschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Denne arbejdsdeling kommer typisk til udtryk ved, at dagtilbudsschefen har ansvaret for de overordnede rammer og prioriteringer, dagplejelederen har det formelle personaleansvar for dagplejere og dagplejepædagoger, og dagplejepædagogerne varetager praksisnære opgaver som tilsyn, faglig sparring og understøttelse af dagplejernes pædagogiske arbejde – i det omfang, der er dagplejepædagoger ansat. Dagplejeledere og dagplejepædagoger beskrives dog i praksis som aktører med overlappende opgaver i relation til faglig udvikling og understøttelse af dagplejerne, men med den væsentlige forskel, at dagplejelederen har det formelle personaleansvar. Som en chef formulerer det i relation til opgavefordelingen:

”Dagplejepædagogerne spiller en meget stor rolle i den faglige hverdag, men ansvaret ligger hos lederen.

DAGTILBUDSCHEF

Denne forståelse bakkes op af dagplejeledere og dagplejepædagoger. Dagplejeledere beskriver typisk deres rolle som rammesættende og retningsgivende, herunder at de har ansvar for at formulere en fælles faglig retning. En leder beskriver dette som behovet for at sikre, at man “taler om det samme”, og at dagplejepædagogerne stiller de samme krav til dagplejerne.

Dagplejepædagogerne beskriver omvendt deres rolle som mere praksisnær. De fremhæver deres funktion som dem, der omsætter overordnede faglige intentioner til konkret praksis gennem vejledning, sparring og tilstedeværelse i dagplejernes hverdag. En dagplejepædagog formulerer det sådan, at det er dem, der “står for den faglige oversættelse”.

4.5.2 Løbende rolleafklaring og betydningen af ledelsesspænd

Interviewene peger på, at fordelingen af ansvar mellem dagplejeleder og dagplejepædagoger ikke skal forstås som fastlagt én gang for alle, men kræver løbende afklaring i praksis. I ét interview beskriver en leder, at rollefordelingen fortsat er under udvikling: “Vi er stadig ved at prøve at tydeliggøre, hvordan skal processen være i forhold til det. Det er ikke helt klarlagt.” Udsagnet peger på, at ansvarsfordelingen i relation til faglig sparring og opfølgning ikke opleves som entydigt afgrænset, men som noget, der må justeres i samarbejdet.

Interviewene peger samtidig på, at størrelsen på dagplejen og ledelsesspændet har betydning for, hvordan rollen kan udøves. Fx beskriver en leder, at hun er mere afhængig af dagplejepædagoger-nes oversættelse af den faglige retning, da hun er leder af en større dagpleje:

”Hvis du har 150 medarbejdere, så kan du jo ikke som leder være i øjenhøjde med dem.

DAGPLEJELEDER

En anden leder, som har en mindre dagpleje set i forhold til antal dagplejere, beskriver en langt mere vejledende rolle i forhold til særligt praksis i legestuen, hvor lederen deltager, observerer og står for faglige drøftelser. Ledelsesspændet påvirker dermed graden af nærhed til praksis og viser, at rolleafklaring ikke alene handler om formel opgavefordeling, men også om de strukturelle vilkår, som rollerne udøves under.

4.5.3 Fælles forståelse af kvalitet som et aktivt ledelsesansigende

Interviewene peger på, at en fælles forståelse af kvalitet mellem ledere og dagplejepædagoger ikke opleves som givet, men som noget, der efterspørges og arbejdes med i praksis. En leder beskriver fx, at der ved hendes tiltræden var behov for at tydeliggøre det: “Hvad er det for en kvalitet, vi stræber efter? Og hvordan ser kvalitet ud i praksis?” Lederen beskriver, hvordan arbejdet i begyndelsen “handlede om at få et fælles fundament at stå på, fordi vi var så forskellige”. I et andet lederinterview understreges variationen i praksis på tværs af områder i kommunen. En leder beskriver, at man tidligere havde en oplevelse af ensartethed og dermed den samme forståelse af kvalitet, som ved nærmere gennemgang viste sig ikke at holde:

”Vi synes, at vi har haft en nogenlunde ens dagpleje, men så kunne vi jo se, at det har vi bare overhovedet ikke.

DAGPLEJELEDER

Denne erkendelse blev ifølge lederen et afsæt for at arbejde mere systematisk med fælles standarder og forventninger. Og på tværs af lederinterviewene fremstår etableringen af en fælles kvalitetsforståelse som et vedvarende ledelsesansigende. Det beskrives ikke som en engangsafklaring, men som en løbende proces, hvor retning, forventninger og fælles sprog må tydeliggøres og gentages.

Interviewene med dagplejepædagogerne peger ligeledes på, at en fælles forståelse af kvalitet ikke opleves som givet, men som noget, der aktivt arbejdes med og efterspørges. Dagplejepædagogerne beskriver fx, at manglen på fælles faglige rammer kan medføre, at dagplejernes praksis opleves som spredt og uensartet. Samtidig beskrives arbejdet med fælles faglige begreber og fælles sprog som et centralt greb til at skabe sammenhæng og kvalitet i praksis.

Dagplejepædagogerne knytter den fælles forståelse af kvalitet til fælles faglige rammer, fælles prioriteringer og et fælles sprog, der gør det muligt både at samarbejde og at understøtte dagplejerne

mere målrettet. I fokusgruppeinterviewene beskrives dette ikke som en afsluttet proces, men som et vedvarende arbejde.

5 Dagplejepædagogens fora, greb og redskaber i faglig ledelse

Kapitlet sætter fokus på, hvordan dagplejepædagoger bedriver faglig ledelse i praksis. Kapitlet belyser de centrale fora for faglig ledelse i dagplejen – herunder hjemmebesøg og legestue – samt hvordan faglig ledelse udøves gennem konkrete greb til aktivering af faglig viden og gennem brug af redskaber og metoder i arbejdet med faglig udvikling.

Kapitlet bygger primært på spørgeskemadata fra dagtilbudschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Resultaterne suppleres og nuanceres med kvalitative interview om samspillet mellem fora, greb og redskaber i dagplejepædagogernes faglige ledelsespraksis.

Kort fortalt – hovedpointer om dagplejepædagogens fora, greb og redskaber i faglig ledelse

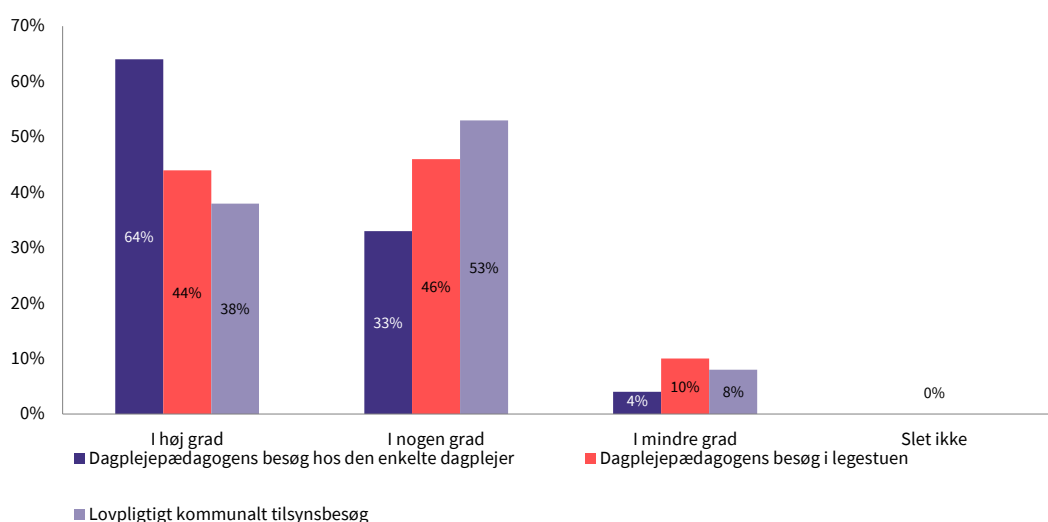
- Næsten 2 ud af 3 chefer vurderer, at dagplejepædagogens hjemmebesøg i høj grad bidrager til faglig udvikling, mod under halvdelen for legestuebesøg og besøg med fokus på det kommunale tilsyn.
- Næsten 9 ud af 10 dagplejepædagoger bruger i høj grad hjemmebesøg til at dele faglig viden med dagplejere.
- Hjemmebesøg hos dagplejere gennemføres tre til fire gange årligt i en tredjedel af kommunerne.
- Legestuen besøges en til tre gange om ugen i omkring halvdelen af kommunerne.
- Omtrent 2 ud af 3 dagplejepædagoger og -ledere angiver, at redskaber i høj grad er integreret i arbejdet med faglig udvikling.
- Mere end halvdelen af dagplejepædagogerne og -lederne vurderer, at arbejdet med redskaber i høj grad bidrager til faglig udvikling.
- 7-8 ud af 10 dagplejepædagoger bruger i høj grad tilgange som nysgerrige spørgsmål, opfølgning og observationer til at aktivere faglig viden sammen med dagplejerne.
- Interviewene peger på, at hjemmebesøget giver særlige muligheder for praksisnær faglig ledelse, fordi observation, dialog og justering kan kobles direkte til dagplejernes hverdag – men at rummet samtidig er relationelt sårbart.
- Interviewene peger på, at legestuen kan styrke fælles faglighed og refleksion på tværs af dagplejere, men at det kræver tydelig facilitering for ikke at forblive et praktisk samlingsrum.
- Interviewene peger på, at faglig ledelse opleves som mest meningsfuld, når den er praksisnær, relationelt tryk og præget af kontinuitet i udviklingsindsatserne.

5.1 Hjemmebesøg vurderes som et stærkere forum for faglig ledelse end legestuebesøg

Figur 5.1 viser dagtilbudsschefernes vurdering af, i hvilken grad dagplejepædagogens hjemmebesøg hos den enkelte dagplejer, besøg som en del af det lovpligtige kommunale tilsynsbesøg og besøg i legestuen bidrager til den faglige udvikling i dagplejen.

Figur 5.1

I hvilken grad oplever du at følgende besøg i jeres nuværende kommunale praksis bidrager til den faglige udvikling i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Note: Svarkategorien "Ikke relevant" vises ikke, da den ikke indeholder nogen observationer.

Hjemmebesøg hos den enkelte dagplejer vurderes i vid udstrækning som et forum, der bidrager markant til den faglige udvikling. 64 % af dagtilbudsscheferne angiver, at hjemmebesøg i høj grad bidrager til den faglige udvikling, mens 33 % svarer "I nogen grad". 4 % vurderer, at hjemmebesøg i mindre grad bidrager til den faglige udvikling, og ingen svarer "Slet ikke".

For besøg i legestuen tegner der sig et andet mønster. 44 % af dagtilbudsscheferne angiver, at legestuebesøg i høj grad bidrager til den faglige udvikling, mens 46 % svarer "I nogen grad". 10 % vurderer, at legestuebesøg i mindre grad bidrager til den faglige udvikling, og ingen svarer "Slet ikke". Vurderingerne er dermed mere jævnt fordelt mellem svarkategorierne "I høj grad" og "I nogen grad", og en større andel svarer "I mindre grad" sammenlignet med hjemmebesøg.

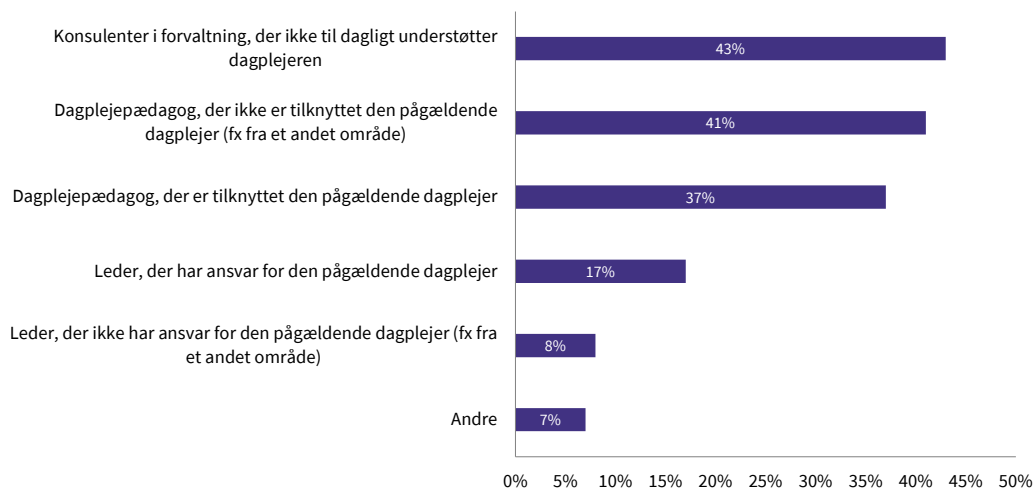
38 % af dagtilbudsscheferne angiver, at tilsynet i høj grad bidrager til den faglige udvikling, mens 53 % svarer "I nogen grad". 8 % vurderer, at det i mindre grad bidrager til den faglige udvikling, og ingen svarer "Slet ikke". Fordelingen viser, at tilsynet generelt vurderes til at have betydning for den faglige udvikling, men i lavere grad end for hjemmebesøg og legestuebesøg.

Samlet set peger figuren på, at både hjemmebesøg, hjemmebesøg i forbindelse med tilsyn og lege-
stuebesøg opfattes som fora for faglig udvikling i dagplejen, men at hjemmebesøg i højere grad
fremhæves som det forum, der i høj grad understøtter den faglige udvikling.

5.2 Tilsynet varetages af flere forskellige aktører, og organiseringen varierer på tværs af kommuner

Figur 5.2 viser, hvem der i kommunerne gennemfører det lovpligtige pædagogiske tilsyn i dagple-
jen. baseret på svar fra dagtilbudsschefer.

Figur 5.2
**Hvem gennemfører det lovpligtige kommunale pædagogiske tilsyn (jf.
dagtilbudslovens § 5) i dagplejen?**



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice-spørgsmål, hvorfor procenterne summer op til mere end 100 %. Kategorien "Daginstitutionspædagog, der ikke er tilknyttet dagplejen" vises ikke, da der ikke er nogen svar i denne kategori. Kategorien "Eksterne konsulenter, der ikke er ansat i forvaltningen" vises ikke af hensyn til diskretionering.

Tilsynet varetages af flere forskellige aktører, og organiseringen varierer på tværs af kommuner. 43 % angiver, at tilsynet gennemføres af konsulenter i forvaltningen, der ikke til daglig understøtter dagplejen. 41 % angiver, at det gennemføres af en dagplejepædagog, der ikke er tilknyttet den pågældende dagplejer, mens 37 % angiver, at det gennemføres af en dagplejepædagog, der er tilknyttet dagplejen. Det viser, at tilsynet kan være placeret både hos aktører uden daglig relation til praksis og hos dagplejepædagoger med en tættere tilknytning til den enkelte dagplejer.

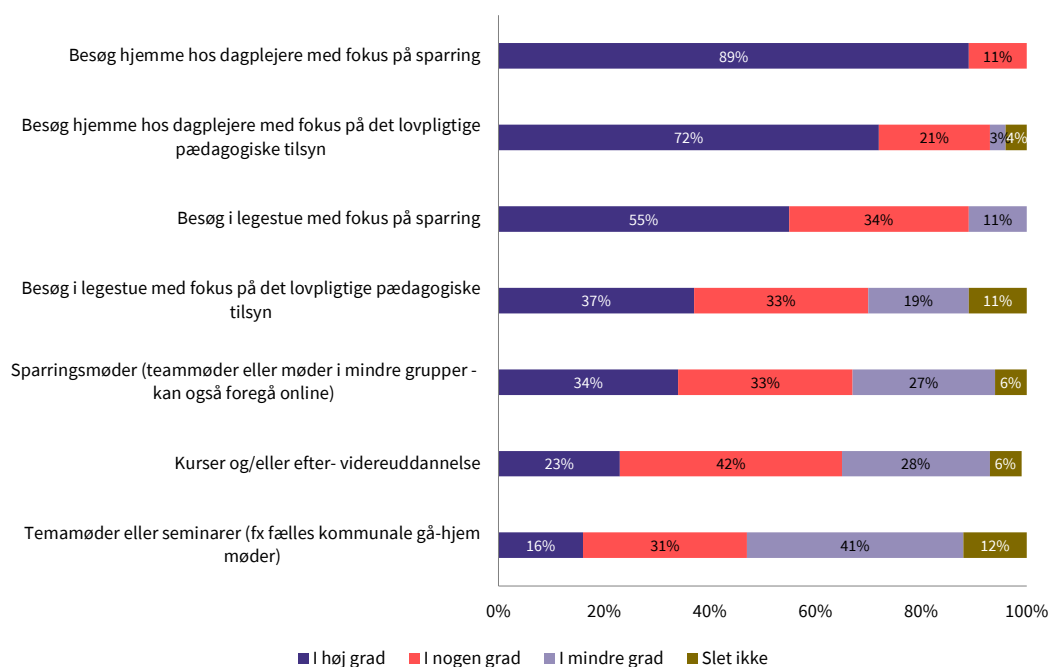
En mindre andel angiver, at ledere gennemfører tilsynet. 17 % peger på en leder med ansvar for den pågældende dagplejer, og 8 % peger på en leder uden direkte ansvar. Ingen angiver, at daginstitutionspædagoger uden tilknytning til dagplejen eller eksterne konsulenter gennemfører tilsynet.

Samlet set viser figuren, at organiseringen af det lovpligtige tilsyn varierer på tværs af kommuner, og at dagplejepædagoger i mange kommuner spiller en central rolle i gennemførelsen. Det indebærer, at tilsynet i praksis kan være tæt forbundet med den løbende faglige understøttelse – eller være placeret mere adskilt fra den daglige faglige ledelse – afhængigt af hvordan det er organiseret. Og dette kan være en mulig forklaring på, at tilsynsbesøgene i gennemsnit vurderes som et mindre stærkt udviklingsforum.

5.3 Hjemmebesøg er den mest anvendte anledning til at dele faglig viden

Figur 5.3 viser, i hvilken grad dagplejepædagoger bruger forskellige anledninger i deres arbejde til at dele faglig viden med dagplejere.

Figur 5.3
I hvilken grad bruger du følgende anledninger til at dele faglig viden med dagplejere?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Figuren viser, at hjemmebesøg hos den enkelte dagplejer er den klart mest anvendte anledning til at dele faglig viden. 89 % angiver, at de i høj grad bruger hjemmebesøg til vidensdeling. 11 % svarer "I nogen grad". Derefter kommer hjemmebesøg med fokus på det lovpligtige pædagogiske tilsyn, som 72 % i høj grad bruger til at dele faglig viden. Besøg i legestuen anvendes i høj grad af 55 %, sparringsmøder af 34 %, kurser og/eller efter/videreuddannelse af 23 %, mens 16 % i høj grad anvender temamøder eller seminarer.

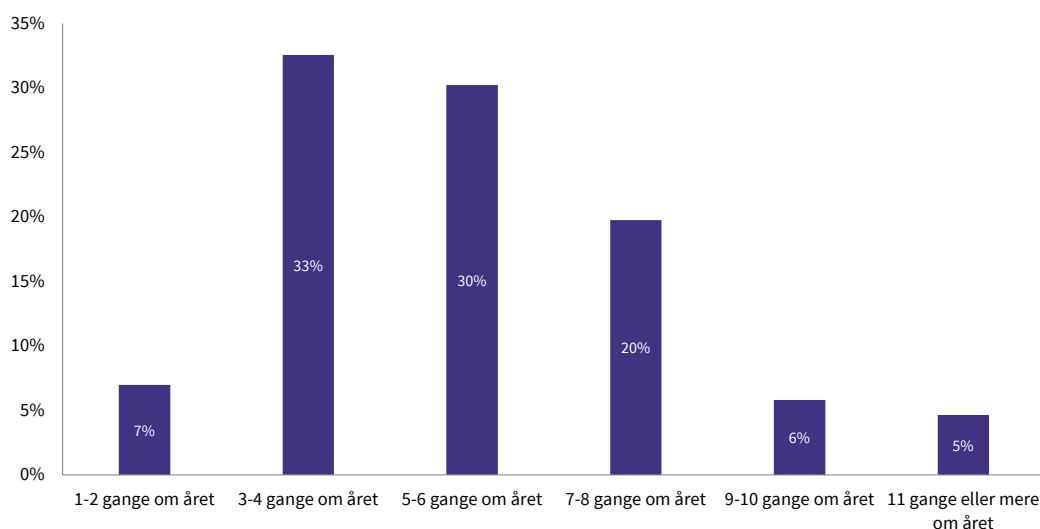
Samlet set peger afdækningen af, hvilke anledninger der bruges til dele faglig viden med dagplejere, på, at hjemmebesøget er klart den mest centrale anledning – set fra dagplejepædagogernes perspektiv.

5.4 Planlagte hjemmebesøg gennemføres typisk få gange årligt

Figur 5.4 viser, hvor ofte dagplejepædagoger gennemfører planlagte besøg hos den enkelte dagplejer, fx ved tilsyn eller med fokus på faglig støtte og vejledning.

Figur 5.4

Hvor ofte gennemfører dagplejepædagoger planlagte besøg hos den enkelte dagplejer – fx ved tilsyn eller med fokus på faglig støtte og vejledning?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Note: Svarkategorien "Mindre end én gang om året" fremgår ikke af tabellen, da der ingen observationer er i den pågældende kategori.

Figuren viser, at planlagte besøg hos den enkelte dagplejer i de fleste kommuner gennemføres nogle få gange om året. 33 % af dagtilbudsscheferne angiver, at besøgene finder sted tre til fire gange om året. 11 % angiver, at der gennemføres planlagte besøg ni gange om året eller oftere, svarende til ca. én gang om måneden. Den højeste frekvens forekommer dermed i en mindre andel af kommunerne, mens den mest udbredte praksis er besøg med flere måneders mellemrum.

Der er ses et mønster i, hvor ofte der gennemføres hjemmebesøg i små dagplejer (med under 50 dagplejere), mellemstore dagplejer (med 51-100 dagplejere) og store dagplejer (med 101 dagplejere eller derover). I en lille dagpleje gennemføres der oftere besøg seks gange eller mere om året, mens der i de mellemstore og store dagplejer oftest gennemføres besøg seks gange eller mindre. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant og skal derfor fortolkes med forsigtighed.

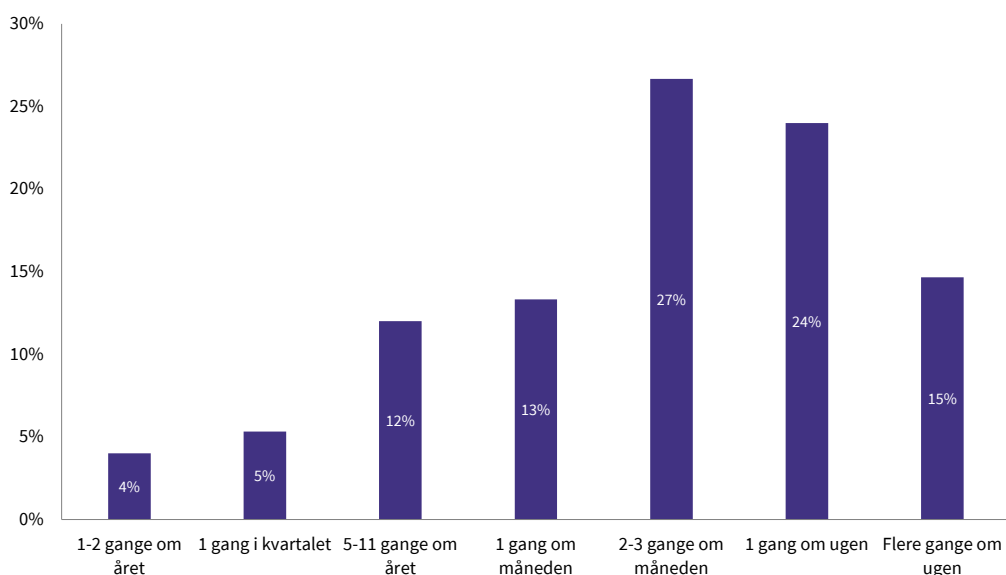
Samlet set peger figuren på, at den individuelle kontakt mellem dagplejepædagog og dagplejer typisk er periodisk og ikke ugentlig, hvilket indikerer, at planlagte hjemmebesøg i mange kommuner er en tilbagevendende, men ikke hyppig ramme for faglig støtte og vejledning.

5.5 Legestuen besøges ugentligt i mange kommuner

Figur 5.5 viser, hvor ofte dagplejepædagogen i gennemsnit besøger legestuen med henblik på faglig støtte og vejledning af dagplejere.

Figur 5.5

Hvor ofte besøger dagplejepædagogen i gennemsnit legestuen med henblik på faglig støtte og vejledning af dagplejere?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 75) (EVA, 2024).

Note: Spørgsmålet er kun stillet til respondenter, der har svaret, at det er et krav i deres kommune, at dagplejere mødes regelmæssigt i en legestue. Svarkategorien "Sjældnere end én gang om året" fremgår ikke af tabellen, da der ingen observationer er i den pågældende kategori.

Figuren viser, at legestuen besøges hyppigt i mange kommuner. I 15 % af kommunerne angiver dagtilbudsscheferne, at dagplejepædagogen besøger legestuen flere gange om ugen, og i 51 % af kommunerne sker det mellem én og tre gange om ugen. I 9 % af kommunerne angives det, at legestuen besøges mellem én gang om året og én gang i kvartalet.

Samlet set viser figuren, at legestuen besøges ugentligt i en stor del af kommunerne, mens en mindre andel angiver en lavere besøgsfrekvens. Vi har ikke afdækket, hvor mange dagplejegrupper den enkelte dagplejepædagog dækker, men fra casebesøgene ved vi, at dagplejepædagogerne ofte har mere end én dagplejegruppe, som de besøger i legestuen. Det ændrer dog ikke på, at de mange steder oftere ser dagplejerne i legestuen end på hjemmebesøg.

På tværs af afsnit 5.1-5.4 peger resultaterne på, at hjemmebesøg og legestue ikke blot er to forskellige mødesteder, men to forskellige arenaer for den faglige ledelse. Hjemmebesøget fremhæves

som et forum, der i højere grad bidrager til faglig udvikling og anvendes til målrettet vidensdeling med den enkelte dagplejer. Samtidig viser frekvensopgørelserne, at legestuen i mange kommuner er den hyppigst tilbagevendende ramme for kontakt og faglig støtte.

Legestuen er næsten universel – og oftest obligatorisk

- Næsten alle kommuner (98 %) stiller legestuefaciliteter til rådighed.
- Det er et krav i 87 % af kommunerne, at dagplejere mødes regelmæssigt i legestue.
- I 13 % af kommunerne er deltagelsen ikke obligatorisk.

Den kvalitative forundersøgelse og casebesøgene viser samtidig, at kravets indhold og omfang varierer på tværs af kommuner. I nogle kommuner indebærer kravet en fast ugentlig hel dag i legestue, mens det i andre kommuner kan være mindre hyppige møder eller kortere, afgrænsede fælles aktiviteter, fx rytmikforløb.

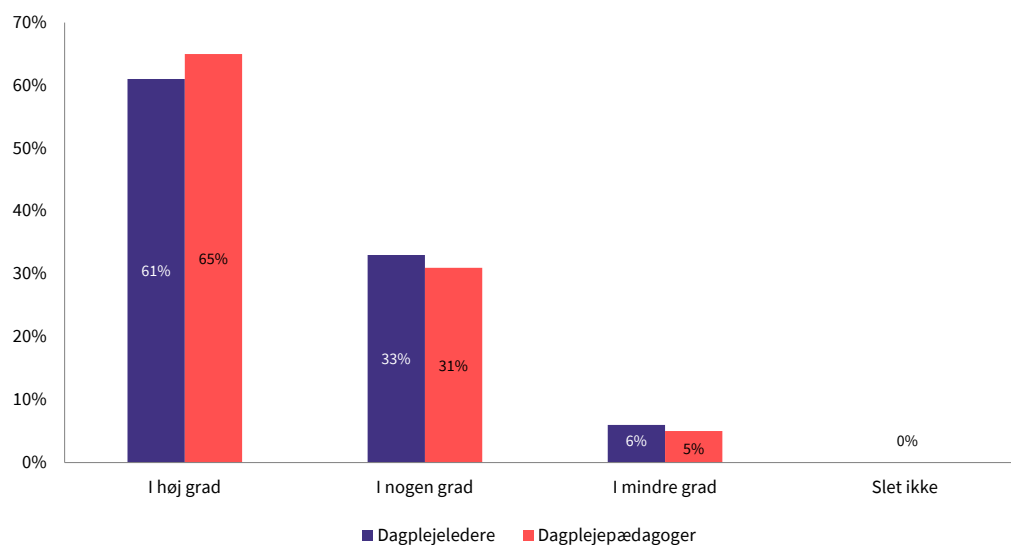
Samlet peger resultaterne på, at legestuen næsten alle steder er en strukturel ramme i dagplejen, men at den konkrete organisering og forpligtelsesgrad varierer.

5.6 2 ud af 3 angiver, at redskaber i høj grad er integreret i arbejdet

Figur 5.6 viser, i hvilken grad brugen af redskaber eller metoder (fx KVALid, KIDS, Marte Meo, ICDP eller kommunalt udviklede koncepter) er en integreret del af arbejdet med faglig udvikling af dagplejen.

Figur 5.6

I hvilken grad er brugen af redskaber eller metoder (fx KVALid, KIDS, Marte Meo, ICDP, eget udviklet koncept i kommunen) en integreret del af dit arbejde med faglig udvikling af dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: For både dagplejeledere og dagplejepædagoger er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen af hensyn til diskretionering.¹

Figuren viser, at en stor andel af både dagplejelederne og dagplejepædagogerne angiver, at redskaber og metoder i høj grad er en integreret del af deres arbejde med faglig udvikling. Omtrent 2 ud af 3 i begge grupper svarer "I høj grad". En mindre andel svarer "I nogen grad", mens en begrænset andel svarer "I mindre grad" eller "Slet ikke".

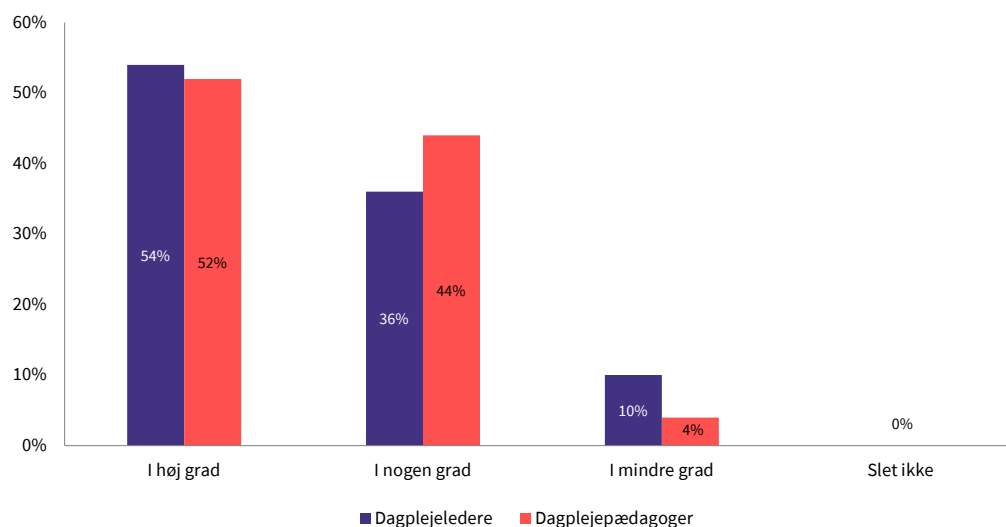
Samlet set peger figuren på, at for en betydelig del af både dagplejelederne og dagplejepædagogerne er arbejdet med redskaber og metoder en central og integreret del af den faglige udvikling i dagplejen.

5.7 Mere end halvdelen vurderer, at arbejdet med redskaber og metoder i høj grad bidrager til faglig udvikling

Figur 5.7 viser, i hvilken grad dagplejeledere og dagplejepædagoger oplever, at arbejdet med redskaber og metoder bidrager til deres arbejde med faglig udvikling af dagplejen.

Figur 5.7

I hvilken grad oplever du, at arbejdet med redskaber og metoder (fx KVALid, KIDS, Marte Meo, ICDP, eget udviklet koncept i kommunen) bidrager til dit arbejde med faglig udvikling af dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 102) og dagplejepædagoger (n = 123) (EVA, 2025).

Note: Spørgsmålet er ikke stillet til respondenter, der har svaret, at de slet ikke bruger de nævnte redskaber eller værktøjer i deres arbejde med faglig udvikling af dagplejen.

Figuren viser, at både dagplejeledere og dagplejepædagoger i vid udstrækning vurderer, at arbejdet med redskaber og metoder bidrager til den faglige udvikling. Blandt dagplejelederne angiver 54 %, at redskaber og metoder i høj grad bidrager til den faglige udvikling, mens 36 % svarer ”I nogen grad”. Derudover angiver 10 %, at redskaberne i mindre grad bidrager til den faglige udvikling, og ingen svarer ”Slet ikke”.

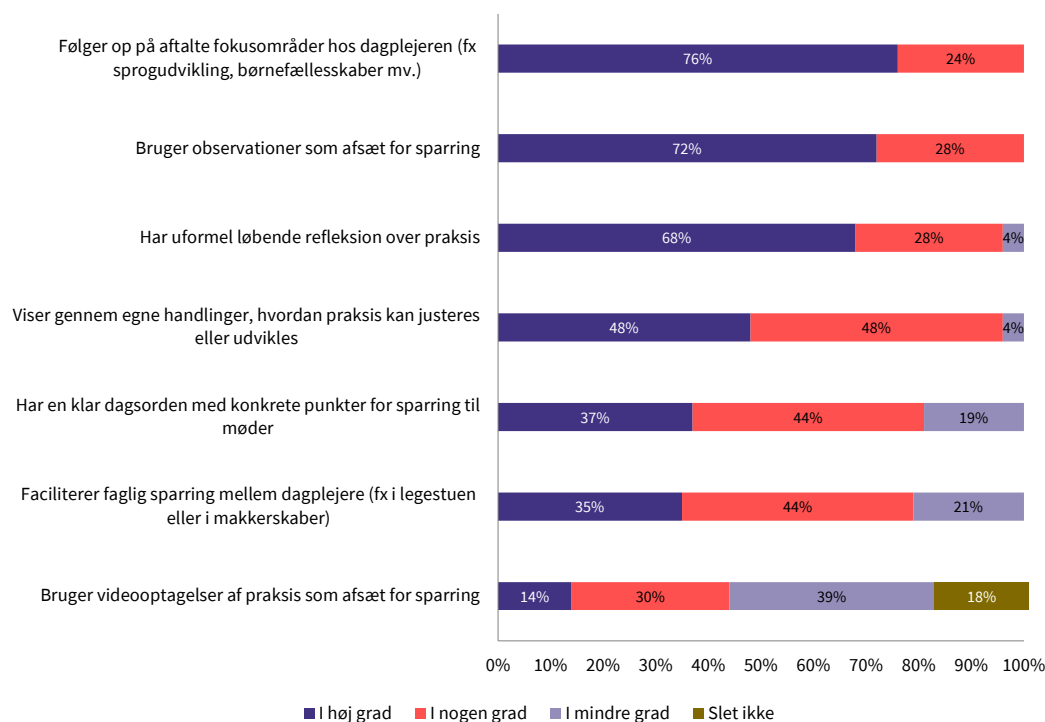
Samlet set peger figuren på, at redskaber og metoder ikke alene indgår i arbejdet med faglig udvikling, men også i vid udstrækning opleves som meningsfulde og understøttende for dette arbejde.

5.8 Mere end 7 ud af 10 dagplejepædagoger bruger i høj grad nysgerrige spørgsmål, opfølgning og observation i deres faglige ledelse

Figur 5.8 viser, i hvilken grad dagplejepædagoger bruger forskellige greb til at aktivere faglig viden hos dagplejere.

Figur 5.8

I hvilken grad bruger du nedenstående greb til at aktivere faglig viden hos dagplejere?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: For kategorien "Bruger observationer som afsæt for sparring" er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen af hensyn til diskretionering. For kategorierne "Har en klar dagsorden [...]" og "Faciliterer faglig sparring [...]" er svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at særligt nysgerrige spørgsmål spiller en central rolle i aktiveringen af faglig viden. 84 % af dagplejepædagogerne angiver, at de i høj grad bruger det at stille nysgerrige spørgsmål til dagplejernes praksis som greb. Også systematisk opfølgning og observationer anvendes i vid udstrækning: 76 % angiver, at de i høj grad følger op på aftalte fokusområder, og 72 % angiver, at de i høj grad bruger observationer som afsæt for sparring. 64 % angiver, at de i høj grad anvender uformel, løbende refleksion over praksis.

Andre greb anvendes i mindre omfang. 35 % angiver, at de i høj grad faciliterer faglig sparring mellem dagplejere, og 14 % angiver, at de i høj grad bruger videooptagelser af praksis som afsæt for sparring.

Samlet set peger figuren på, at aktiveringen af faglig viden hos dagplejere i høj grad sker gennem dialogiske og praksisnære greb som spørgsmål, opfølgning og observationer, mens mere strukturerede eller teknologibaserede tilgange anvendes i mindre omfang.

5.9 Kvalitative perspektiver på samspillet mellem fora, greb og redskaber i dagplejepædagogernes faglige ledelsespraksis

De kvantitative resultater i kapitel 5 viser, at hjemmebesøg og legestue er centrale fora for faglig ledelse i dagplejen. Hjemmebesøg fremhæves oftere som et stærkt forum for faglig udvikling, og dagplejepædagoger angiver i vid udstrækning, at de bruger dialogiske greb som nysgerrige spørgsmål, opfølgning og observationer. Samtidig indgår redskaber og metoder ofte i arbejdet med faglig udvikling. Tallene siger imidlertid ikke noget om, hvordan de forskellige fora fungerer i praksis, eller hvornår greb og redskaber opleves som faglig støtte.

De følgende afsnit præsenterer derfor kvalitative perspektiver fra interview med dagplejepædagoger og dagplejere – enkelte steder suppleret med perspektiver fra dagplejeledere. Interviewene har haft fokus på, hvordan faglig ledelse udøves og opleves i forbindelse med hjemmebesøg og legestue, hvilke greb der bruges i sparring og vejledning, og hvordan redskaber og metoder bringes i spil. Interviewene nuancerer dermed, hvad der skal til, for at faglig ledelse får gennemslag i dagplejens hverdag.

5.9.1 Hjemmebesøg: Nærhed giver mulighed for små, virksomme justeringer – men gør også faglig ledelse relationelt sårbar

Interviewene peger på, at hjemmebesøg ofte opleves som et særligt praksisnært forum for faglig ledelse, fordi sparringen kan kobles direkte til dagplejerens konkrete hverdagspraksis i eget hjem.

Dagplejepædagogerne beskriver, at hjemmebesøget giver adgang til at se rutiner, samspil og børnenes deltagelse i den sammenhæng, hvor dagplejeren normalt arbejder. Det gør det muligt at tage afsæt i konkrete situationer og arbejde med faglig udvikling gennem små justeringer i praksis, som kan afprøves og vurderes i fællesskab. I dagplejepædagogernes beskrivelser er faglig ledelse ved hjemmebesøg derfor typisk kendetegnet ved undersøgende og dialogbaserede greb: De spørger ind, sætter ord på det, de ser, og inviterer dagplejeren til fælles refleksion frem for at give direkte instruktion. Dagplejerne beskriver tilsvarende, at sparringen opleves som mest brugbar, når den tager afsæt i konkrete situationer og giver plads til dialog i rolige omgivelser.

Samtidig peger interviewene på, at hjemmebesøg som fagligt rum også er relationelt sårbart. Når faglig ledelse udøves på dagplejerens hjemmebane, kan formen og timingen få stor betydning for, om sparringen opleves som udviklende eller vurderende. En dagplejepædagog formulerer det sådan:

” Hvis du bare kommer ud og siger, at det der skal du ikke gøre, du skal gøre sådan eller sådan – det får du ikke noget ud af. Du er jo også på deres hjemmebane, og hvis du kommer ud og er sådan meget påståelig og bedrevidende, så står de helt af.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Citatet tydeliggør en central pointe i materialet: Det, der gør hjemmebesøget stærkt som et forum for faglig ledelse – nærheden til praksis og den personlige kontekst – gør det samtidig sårbart. Nærheden skaber mulighed for præcise og meningsfulde justeringer, men betyder også, at faglig feedback lettere kan opleves som kritik af personen og hjemmet.

Interviewene indikerer dermed en spænding mellem *potentiale* og *skrøbelighed*: Hjemmebesøget giver unikke muligheder for praksisnær faglig ledelse, men kræver tillid, kontinuitet og en dialogisk tilgang for at forblive et udviklingsrum.

Observationsuddrag: Hjemmebesøget som praksisnært rum for faglig ledelse



Kontekst

Det er formiddag ved et hjemmebesøg hos en dagplejer. Dagplejepædagogen deltager i formiddagens leg, mens der samtidig føres faglig dialog om et barn.

Praksis

Dagplejeren og dagplejepædagogen sidder på gulvet og bygger med Duplo sammen med to børn. Under legen begynder et barn at kaste med klodser.

"Nej, det må du ikke," siger dagplejeren.

Dagplejepædagogen læner sig ind i legen og spørger: "Skal jeg hjælpe dig?" Hun guider barnet til at bygge i stedet. Barnet deltager kortvarigt igen, men mister hurtigt fokus.

Samtidig fortæller dagplejeren, at barnet ofte virker træt og har svært ved at holde koncentrationen – også ved måltiderne. Dagplejepædagogen spørger: "Er det, fordi han har svært ved at overskue situationen?" Dagplejeren nikker og fortæller, at barnet tidligere har haft gavn af massage.

"Kunne det være en idé at give ham massage inden spising – for at få ham i ro?" foreslår dagplejepædagogen. Dagplejeren tilslutter sig idéen og siger "Ja, for at få ham i ro".

Imens fortsætter legen omkring dem.

Analytisk pointe

Eksemplet viser, hvordan faglig ledelse i hjemmebesøget foregår midt i den pædagogiske praksis. Observation, refleksion og konkret handling sker samtidig og i direkte tilknytning til barnets adfærd. Dagplejepædagogen udøver faglig ledelse gennem deltagelse i legen og gennem undersøgende spørgsmål frem for instruktion. Sparringen tager afsæt i konkrete situationer og bevæger sig mod fælles refleksion og justering af praksis.

Samtidig synliggør situationen en central betingelse i hjemmebesøget: Dagplejeren skal balancere mellem at indgå i faglig dialog og at være nærværende i relationen til børnene. Barnets reaktioner understreger, hvor tæt voksenopmærksomhed og regulering hænger sammen.

Hjemmebesøget fremstår dermed som et praksisnært rum for faglig ledelse, hvor kvaliteten af sparringen er tæt knyttet til timing, relationel opmærksomhed og evnen til at koble refleksion direkte til handling.

5.9.2 Legestuen: Fælles praksis gør kvalitet synlig – men faglig ledelse udfordres af kompleksitet, tempo og forskellighed

I beskrivelserne af legestuen fremstår faglig ledelse her i højere grad som et kollektivt anliggende. Interviewene med dagplejepædagogerne peger på, at legestuen udgør en fælles og delvist anderledes praksiskontekst end dagplejehjemmet, hvor flere dagplejere og børn mødes. I dette rum bliver praksis synlig på tværs: Dagplejernes forskellige rutiner, tilgange og samspil med børnene kan i højere grad iagttages, sammenholdes og drøftes. Legestuen beskrives dermed som et forum, hvor faglig ledelse ikke kun retter sig mod den enkelte dagplejers hverdagspraksis, men også mod etablering og udvikling af fælles faglige forståelser, sprog og praksis på tværs af dagplejere.

Hvor hjemmebesøget knytter faglig ledelse tæt til den enkelte dagplejers praksis i hjemmet, peger interviewene med dagplejepædagogerne på, at legestuen skaber et andet afsæt: Her udfolder faglig ledelse sig i et kollektivt praksisrum, hvor flere dagplejere og børn er sammen, og hvor praksis bliver synlig på tværs.

Dagplejepædagogerne beskriver, at legestuen kan give mulighed for at arbejde med fælles faglige forståelser, fælles sprog og fælles rutiner – netop fordi dagplejernes forskellige tilgange træder tydeligere frem, når de mødes i samme rum. Det fremhæves også blandt dagplejerne, som fortæller, at de spejler sig i hinandens praksis og får øje på egne rutiner, når de ser andres måder at gøre tingene på. Det potentiale formuleres i interviewene med dagplejepædagogerne som et ønske om at styrke en fælles refleksionskultur blandt dagplejerne:

” Hvis vi kan være med til at ændre kulturen for, hvordan de snakker med hinanden om deres arbejde og reflekterer sammen, så tænker vi, at vi er kommet langt.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Citatet peger på legestuen som et forum, hvor faglig ledelse ikke alene handler om sparring med den enkelte, men også om at understøtte dagplejernes indbyrdes faglige dialog. I den forstand fremstår legestuen som et rum, hvor faglig ledelse kan få karakter af fælles læring og koordinering.

Samtidig viser interviewene, at legestuen ofte opleves som et mere udfordrende rum at udøve faglig ledelse i. Hvor hjemmebesøget giver mulighed for en roligere og mere målrettet dialog med udgangspunkt i én praksis, beskrives legestuen som et rum med flere samtidige hensyn og højere tempo: mange børn, flere voksne, praktiske opgaver og behov for at få hverdagen til at fungere i fællesskab. Det kan gøre det vanskeligere at skabe fordybelse og at fastholde en faglig dialog.

Derudover fremhæver interviewene, at legestuen tydeliggør forskellighed: Dagplejere kan have forskellige rutiner, forventninger og forståelser af “den gode praksis”. Det gør legestuen til et rum med både læringspotentiale og friktion. I nogle beskrivelser bliver forskellen en ressource, fordi man kan spejle sig og lære af hinanden; i andre beskrivelser kræver forskellene tydelig rammesætning og aktiv facilitering, hvis de ikke skal tage fokus fra faglig refleksion.

Blandt dagplejelederne bliver legestuen også talt frem som en arena, hvor forskelle i praksis og arbejdskultur bliver tydelige. Her fremhæves det samtidig, at dagplejernes tone over for børnene i legestuen kan være hårdere end i hjemmet. Det peger på, at legestuen stiller særlige krav om facilitering, hvis den skal fungere som fagligt refleksionsrum og ikke blot som praktisk samlingspunkt. En leder udtrykker det således:

”Ligestuen er en mulighed for at skabe et rum for dagplejerne, hvor de kan reflektere sammen over praksis. Og samtidig må jeg sige, at vores tilsyn viser, at der er højere kvalitet hjemme ved dem, end når de mødes i legestuen. Vi oplever også, at der hos nogle dagplejere er en hårdere tone, end når vi ser dem hjemme.

DAGPLEJELEDER

På den baggrund peger interviewene på, at legestuens faglige potentiale i højere grad end hjemmebesøgets er afhængigt af aktiv ledelsesmæssig rammesætning. Hvor hjemmebesøget i sig selv skaber et fokuseret rum for dialog om én praksis, er legestuen et fælles og mere uforudsigeligt praksisrum. Her bliver forskelle synlige, men de bliver ikke automatisk fagligt produktive.

Faglig ledelse i legestuen forudsætter derfor en tydelig facilitering, der kan omsætte forskellighed og kompleksitet til fælles refleksion. Uden denne rammesætning risikerer legestuen at forblive et praktisk samlingspunkt snarere end et systematisk udviklingsrum.

Denne forskel mellem det individuelle og det kollektive praksisrum kan bidrage til at forklare, hvorfor legestuebesøg vurderes mere varieret end hjemmebesøg i de kvantitative resultater.

5.9.3 Greb: Faglig ledelse udøves gennem undersøgelse, spejling og balancerings

Hvor de foregående afsnit har vist, hvordan hjemmebesøg og legestue skaber forskellige muligheder for faglig ledelse, peger interviewene på, at selve den faglige ledelsesudøvelse i høj grad formes af de greb, dagplejepædagogerne bringer i spil i situationen.

Et gennemgående træk i materialet er, at faglig ledelse sjældent beskrives som instruktion eller direkte anvisning. I stedet fremhæves undersøgende spørgsmål, anerkendende spejling og fælles refleksion som centrale greb. Dagplejepædagogerne beskriver, at de i højere grad “går ved siden af” end “går foran”. Dette hænger ifølge dagplejepædagogerne sammen med dagplejens organisering og arbejdsform. Fordi dagplejeren arbejder alene og i eget hjem, fremstår greb, der inviterer til fælles undersøgelse af praksis, som mere virksomme end greb, der opleves som korrektion. Dagplejernes beskrivelser understøtter, at greb, der opleves som anerkendende og dialogbaserede, i højere grad skaber motivation for at afprøve justeringer i praksis.

Samtidig viser interviewene, at grebene ikke er neutrale. De indebærer en vedvarende balancerings mellem vejledning og kontrol. Dagplejepædagogerne skal både støtte udvikling og sikre, at krav og standarder overholdes. Denne dobbeltheds beskrives som et spændingsfelt, hvor formen på tilbagemeldingen fra fx tilsyn får afgørende betydning.

I materialet kan der identificeres tre gennemgående faglige ledelsesgreb:

- **Undersøgende spørgsmål**, der åbner for refleksion frem for at levere løsninger
- **Anerkendende spejling**, hvor det, der lykkes, gøres synligt og eksplicit
- **Vedholdende fastholdelse**, hvor dagplejepædagogen insisterer på en retning, også når der opstår modstand.

Observationsuddrag: Anerkendende observation som greb i faglig ledelse



Kontekst

Et hjemmebesøg i køkkenet. Tre børn leger, mens dagplejeren og dagplejepædagogen observerer og taler sammen.

Praksis

To af børnene leger, at de pakker tasker og skal på tur. De finder ting frem og viser dem til hinanden. Dagplejeren siger: "De er virkelig gode til at finde på lege sammen."

*Dagplejepædagogen spørger til det tredje barn: "Hvad med Lily?"
"Ikke så meget for tiden," svarer dagplejeren.*

Lily står lidt for sig selv og samler legetøj op. Hun finder en plastikost og rækker den til dagplejeren. Et af de andre børn beder om at få osten og lægger den i sin taske. De to børn begynder at gå rundt om køkkenøen som på vej på tur.

Lily kigger på, men hun har ingen taske.

Dagplejeren går ind i rummet ved siden af og henter en taske, som hun rækker til Lily. Lily tager imod den og slutter sig til legen. Kort efter går alle tre børn i ring rundt om køkkenøen og smiler til hinanden.

*Dagplejepædagogen siger:
"Det var en rigtig god situation. Lily vil gerne være med – og når du henter en taske til hende, inviterer du hende ind i legen."*

Analytisk pointe

Eksemplet viser, hvordan faglig ledelse kan udøves gennem opmærksom observation og anerkendende refleksion.

Dagplejepædagogen griber ikke ind i legen, men retter dagplejerens opmærksomhed mod et barn, der står mere perifert. Dagplejerens handling – at hente en taske – er enkel, men ændrer barnets position fra at være i udkanten af legen til at deltage på lige fod med de andre.

Den faglige ledelse består her ikke i instruktion eller korrektion, men i at sætte ord på det, der lykkes. Ved at fremhæve betydningen af dagplejerens handling tydeliggør dagplejepædagogen det pædagogiske greb og styrker dagplejerens bevidsthed om, hvordan små justeringer kan åbne fællesskaber for børn.

Situationen illustrerer dermed faglig ledelse som anerkendende spejling: Kvalitet synliggøres og gøres bevidst gennem dialog i direkte tilknytning til praksis.

5.9.4 Redskaber: Skaber fælles sprog – men kræver meningsfuld anvendelse

Hvor greb handler om, hvordan faglig ledelse udøves i situationen, handler redskaber om de metoder og værktøjer, der bringes i spil som støtte for arbejdet. Interviewene viser en oplevelse af, at redskaber i dagplejen kan skabe et mere fælles og eksplicit blik på fx kvalitet, men at deres betydning afhænger af, hvordan de rammesættes og følges op. Redskaber og metoder, der omtales i interviewene, er fx KVALid, KIDS, TOPI, Marte Meo og forskellige lokale, kommunale redskaber.

Redskaber kan understøtte den faglige ledelsesopgave. Det fremgår af interviewene. Fx peges der på, at redskaber kan give et konkret afsæt for dialog og hjælpe med at strukturere observationer. Samtidig peger dagplejepædagoger på, at redskaberne mister deres kraft, hvis de reduceres til registrering eller skemaudfyldelse. En dagplejepædagog formulerer det sådan:

” Hvis det bare bliver et skema, så står de af. Det skal give mening i den situation, vi står i.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Citatet tydeliggør, at redskabernes værdi ikke knyttes til deres formelle indhold, men til deres anvendelse i konkrete situationer. Når redskaber kobles til praksis og indgår i dialog, kan de understøtte refleksion. Når de opleves som eksterne krav, risikerer de at skabe distance.

Dagplejepædagoger beskriver, at implementering af fælles redskaber kan møde modstand – særligt når de opleves som besluttet “et andet sted fra” eller som kontrolorienterede. Det peger på, at redskabernes betydning ikke alene afhænger af deres indhold, men også af den måde, de introduceres og oversættes på i praksis.

Interviewene peger dermed på tre forhold, der er afgørende for redskabernes betydning i den faglige ledelse:

- Redskaber skal kobles til konkrete praksissituationer.
- Redskaber skal rammesættes som afsæt for dialog frem for kontrol.
- Redskaber skal anvendes fleksibelt i forhold til den konkrete kontekst.

Samlet viser materialet, at redskaber ikke i sig selv realiserer faglig ledelse. De får betydning, når de indlejres i praksisrum og aktiveres gennem dialog. Samlet viser materialet, at redskaber ikke i sig selv realiserer faglig ledelse. Deres betydning afhænger af den måde, de bringes i spil på i den konkrete praksis.

5.9.5 Faglig ledelse opleves som meningsfuld, når den er praksisnær og relationel

Hvor de foregående afsnit har analyseret faglig ledelse gennem fora, greb og redskaber, samler dette afsnit dagplejernes perspektiv på, hvornår faglig ledelse opleves som virksom i hverdagen.

Interviewene med dagplejerne peger på, at faglig ledelse i dagplejen i høj grad vurderes på, hvordan den mærkes i hverdagen: om den opleves som en praksisnær støtte, om den er relationelt tryk, og om den skaber sammenhæng over tid. Dagplejernes beskrivelser nuancerer dermed kapitlets kvantitative resultater ved at tydeliggøre, hvilke faktorer der – set fra dagplejernes perspektiv – kan være afgørende for, at fora, greb og redskaber fungerer som reel faglig understøttelse.

Alenearbejde øger behovet for faglig spejling

Et gennemgående tema er dagplejernes arbejdsvilkår som alenearbejdende i eget hjem. Flere dagplejere beskriver, at man kan komme til at tvivle på sig selv, netop fordi der ikke er kolleger omkring én til løbende sparring og "kalibrering" af praksis. I den sammenhæng fremhæves det som betydningsfuldt, når en fagperson kommer tæt på praksis:

”Det betyder rigtig meget, når hun siger: ‘Du gør det godt.’ Man er jo meget alene. Man kan godt gå og komme i tvivl om, om man gør det rigtigt. Så det betyder noget, at der kommer én udefra og ser det og siger, at det faktisk fungerer.

DAGPLEJER

Citatet tydeliggør, at faglig ledelse i dagplejernes perspektiv ikke alene handler om at pege på udviklingsområder, men også om at skabe faglig tryghed i et arbejde, der udføres uden daglig kollegial sparring. Når dagplejepædagogen observerer praksis og sætter ord på det, der fungerer, får det betydning som en form for faglig kalibrering. Anerkendelsen bidrager ikke blot til motivation, men også til at reducere tvivl og usikkerhed i et arbejde, hvor man ellers står alene med vurderinger og beslutninger.

Interviewmaterialet peger dermed på, at faglig ledelse – set fra dagplejernes perspektiv – også har en stabiliserende funktion: Den understøtter dagplejernes faglige dømmekraft ved at gøre kvalitet synlig og eksplicit i den konkrete praksis.

Faglig ledelse er relationelt følsom

Samtidig peger dagplejerne på, at faglig ledelse er relationelt følsom. De beskriver, at det ikke kun handler om, *hvad* der bliver sagt, men i høj grad også, *hvordan* det bliver sagt. Når faglige input formidles som direkte anvisninger eller som et krav om at gøre tingene på én bestemt måde, kan det opleves som en form for ensretning, der ikke tager højde for dagplejens praksisvilkår og den konkrete børnegruppe.

”Hvis man får at vide, at man ikke gør det godt nok, og der samtidig ligger noget med, at det kan få konsekvenser, så bliver man jo usikker. Så tør man måske ikke sige så meget eller prøve noget nyt.

DAGPLEJER

Citatet synliggør, at faglig ledelse i dagplejen kan opleves som sårbar, når feedback kobles til vurdering og mulige konsekvenser. I en arbejdssituation, hvor dagplejeren står alene i eget hjem, kan usikkerhed om vurderingens betydning påvirke villigheden til at stille spørgsmål og eksperimentere med nye tilgange.

Interviewmaterialet peger dermed på, at relationel tryghed ikke kun handler om tone og form, men også om oplevelsen af, hvorvidt faglig sparring foregår i et udviklingsrum eller i et vurderingsrum. Denne skelnen fremstår central for, hvordan dagplejerne oplever faglig ledelse.

Dagplejerne orienterer sig også mod hinanden

Dagplejerne fremhæver derudover betydningen af kollegiale rum som et supplement til den individuelle sparring med dagplejepædagogen. Legestuer og gruppemøder beskrives som vigtige anledninger til at tale sammen og hjælpe hinanden – både fagligt og praktisk – men også som rum, der kan være betingede af tid, rammer og afstand.

En dagplejer beskriver fx, at man i princippet kan ringe til hinanden, men at sparring kan være svært, "når der er barn lige ved siden af", og at det derfor især er i legestuen og ved planlagte møder, at der kan opstå rum for fælles drøftelser. Samtidig synliggør interviewene, at geografisk nærhed mellem dagplejere kan have stor betydning i akutte situationer og i forhold til oplevelsen af ikke at stå alene.

At dagplejerne orienterer sig mod hinanden, er også et tilbagevendende tema i interview med ledere og dagplejepædagoger. En leder udtrykker det således:

”Der sker rigtig meget sparring mellem dagplejerne, når vi ikke er der. På legepladsen, eller når de besøger hinanden.

DAGPLEJELEDER

Interviewmaterialet peger dermed på, at faglig støtte i dagplejen ikke alene knytter sig til dagplejepædagogens rolle. Dagplejerne bruger aktivt hinanden som erfarings- og refleksionsfællesskab, særligt i hverdagsnære og akutte situationer, mens dagplejepædagogen oftere træder ind som planlagt og formel sparringspartner.

Redskaber og udviklingsindsatser kræver rammesætning og kontinuitet

Når det gælder redskaber og metoder, peger dagplejernes beskrivelser på, at redskabernes betydning ikke kun knytter sig til selve redskabet, men i høj grad til implementeringsprocessen: forberedelse, introduktion, tilbagemeldingsform og oplevet tryghed. I et interview sammenligner en gruppe dagplejere deres oplevelse med det samme observationsredskab til tilsyn, men hvor de var forberedt forskelligt – den ene gruppe fik ikke en introduktion, mens den anden gjorde. Eksemplet peger på, at inddragelsen af konkrete redskaber og metoder kan få meget forskellige konsekvenser for motivation og læring, afhængigt af hvordan feedback gives, og hvordan processen rammesættes.

Endelig fremhæver dagplejerne kontinuitet som en central forudsætning for faglig udvikling – et tema, der ikke primært handler om selve redskaberne, men om tempoet og stabiliteten i

udviklingsindsatserne. Det beskrives, at udviklingsindsatser kan komme "i bølger", hvor man arbejder intenst med et fokus i en periode, hvorefter noget nyt sættes i gang. Oplevelsen af trængsel og manglende kontinuitet beskriver en dagplejer sådan:

"Vi når ikke altid at få det ind på rygraden, før der kommer noget nyt. Så slipper man det, man lige var i gang med, og så kan man godt mærke, at det falder lidt igen."

DAGPLEJER

Citatet peger på, at faglig udvikling – set fra dagplejernes perspektiv – forudsætter tid og gentagelse. Udtrykket "ind på rygraden" indikerer, at nye tilgange først får reel betydning, når de er blevet integreret i hverdagsrutiner og ikke længere opleves som noget ekstra. Når et fokus afløses af et nyt, før det foregående er forankret, er der en risiko for, at praksis "falder lidt igen".

Interviewmaterialet peger dermed på en spænding mellem udviklingsinitiativer og hverdagspraksis. Faglig ledelse kan igangsætte nye retninger, men gennemslagskraften afhænger af, om der er kontinuitet og opfølgning over tid. Når nye indsatser afløser hinanden hurtigt, beskriver dagplejerne, at det kan være vanskeligt at fastholde og videreudvikle det, man lige er begyndt at arbejde med.

Set i relation til kapitlets kvantitative resultater om redskaber som en integreret del af arbejdet, nuancerer dagplejernes perspektiver billedet ved at pege på, at formelle krav om anvendelse ikke nødvendigvis er det samme som forankring i praksis.

På tværs af interviewene træder også et mere bagvedliggende tema frem om dagplejens position og anerkendelse. Nogle dagplejere beskriver en oplevelse af usynlighed og en fortælling om, at omverdenen kan reducere arbejdet til "Passer du bare børn?", samtidig med at dagplejerne oplever stigende krav og en mere kompleks pædagogisk opgave.

Dagplejernes beskrivelser peger på, at faglig ledelse ikke kun handler om nye redskaber og justeringer i praksis, men også om at få bekræftet, at deres arbejde er fagligt og betydningsfuldt – særligt i en kontekst, hvor de kan opleve lavere status udefra.

Samlet set viser dagplejernes perspektiver, at faglig ledelse opleves som mest meningsfuld, når den:

1. Tager afsæt i den konkrete hverdag og understøtter faglig tryghed i et arbejde, der udføres alene
2. Udføres i en relationelt tryk form, hvor feedback gives med respekt og uden oplevelse af ensidig vurdering
3. Indgår i et bredere fagligt fællesskab, hvor dagplejerne også aktivt bruger hinanden som sparingspartnere
4. Følges op over tid, så nye tilgange kan nå at blive en stabil del af praksis.

Derudover peger interviewene på, at faglig ledelse også har betydning for dagplejernes oplevelse af anerkendelse og faglig position i en kontekst, hvor de kan opleve at blive vurderet som havende lavere status udefra.

Kulturspændinger og forhandling af faglig retning

Interviewene med dagplejepædagogerne og dagplejelederne peger på, at faglig ledelse i dagplejen også indebærer en mere grundlæggende forhandling af dagplejens selvforståelse og rolle. I materialet beskrives, at der i arbejdet med at styrke faglig retning og udvikling kan opstå en modstand, som ikke primært handler om konkrete redskaber eller metoder, men om forståelsen af opgaven.

En leder beskriver, hvordan øgede krav og tydeligere faglige forventninger kan støde sammen med en historisk forståelse af dagplejen som et mere selvstændigt og hjemligt arbejdsrum:

”Der er nogle forforståelser blandt dagplejere om deres profession, som kan være rigtig svære at arbejde med. I dag stilles der andre og tydeligere faglige krav. Det kan skabe modstand, fordi det udfordrer den måde, man tidligere har forstået opgaven på.

DAGPLEJELEDER

Citatet peger på en bevægelse mod tydeligere faglig styring og fælles retning, hvilket kan føre til spændinger mellem dagplejepædagoger og dagplejere. I materialet fremstår denne spænding ikke som isolerede konflikter, men som en underliggende dimension i arbejdet med faglig ledelse. Spændingen kan få konkret betydning i de situationer, hvor dagplejepædagoger skal rammesætte fælles praksis, insistere på bestemte tilgange eller håndtere uenigheder. Det gælder både på hjemmebesøg og i kollektive fora som legestue, hvor forskelligheder i forståelser og praksis træder tydeligere frem.

Interviewene peger dermed på, at faglig ledelse i dagplejen ikke alene handler om at aktivere viden gennem greb og redskaber, men også om at navigere i og gradvist forhandle en fælles forståelse af, hvad dagplejens faglighed indebærer.

5.10 Samlet set: Faglig ledelse mellem praksisnærhed, relation og fælles retning

På tværs af de kvalitative perspektiver tegner der sig et samlet billede af faglig ledelse i dagplejen som en praksis, der udfolder sig i et spændingsfelt mellem det individuelle og det kollektive, mellem støtte og vurdering og mellem etablerede arbejdskulturer og nye faglige forventninger.

Materialet tegner et billede af faglig ledelse som noget, der får betydning i den konkrete hverdag – og som vurderes på, om den opleves relevant og brugbar i dagplejernes praksis. De kvalitative perspektiver uddyber dermed de kvantitative resultater ved at vise, hvad der skal til, for at fora, greb og redskaber faktisk opleves som fagligt understøttende.

De kvantitative resultater viser, at hjemmebesøg vurderes som det stærkeste forum for faglig udvikling, og at dialogiske greb som nysgerrige spørgsmål og observationer anvendes i vid udstrækning. De kvalitative interview uddyber, hvorfor: Hjemmebesøget giver mulighed for en tæt kobling mellem observation, dialog og justering i den enkelte dagplejers hverdag. Samtidig peger både dagplejepædagoger og dagplejere på, at netop denne nærhed gør ledelsen relationelt følsom. Formen, timingen og oplevelsen af formålet med feedback får stor betydning for, om sparringen opleves som støtte eller som vurdering.

Legestuen fremstår i både kvantitative og kvalitative data som et andet og mere komplekst praksisrum. Den hyppige kontakt giver et potentiale for fælles refleksion og koordinering, men interviewene viser også, at forskellighed i rutiner, forventninger og forståelser kan skabe spændinger. I materialet peges der på situationer, hvor krav og nye forventninger til dagplejens opgave fylder. Faglig ledelse i dette rum handler derfor ikke alene om pædagogiske spørgsmål, men også om at håndtere uenighed og skabe retning i et fællesskab præget af forskellige erfaringer og positioner.

De kvalitative perspektiver uddyber også brugen af dialogiske greb og redskaber. Nysgerrige spørgsmål, observation og opfølgning beskrives som centrale i aktiveringen af faglig viden, men deres virkning afhænger af, om de opleves som udviklingsstøtte frem for kontrol. Tilsvarende peger interviewene på, at redskaber først får gennemslag, når de kobles til konkrete situationer og gives tid til at blive en del af praksis. Samtidig peger dagplejerne på, at tempoet i udviklingsindsatser har betydning: Når nye initiativer afløser hinanden hurtigt, kan det være vanskeligt at forankre dem i hverdagen.

Samlet peger analysen på, at faglig ledelse i dagplejen især realiseres gennem praksisnær og dialogbaseret sparring, og samtidig at faglig ledelse ikke alene handler om valg af fora, greb og redskaber, men om den måde, de bringes i spil på i konkrete relationer og fællesskaber. Faglig ledelse får ifølge de kvalitative perspektiver størst gennemslagskraft, når den er praksisnær, relationelt tryk og følges op over tid, så den opleves som meningsfuld og kan omsættes i hverdagen.

6 Forudsætninger for faglig ledelse

Kapitlet sætter fokus på dagplejeledernes og dagplejepædagogernes faglige forudsætninger for at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Det omfatter deres erfaring og uddannelse samt deres egne og andres vurderinger af kompetencer inden for faglig ledelse.

Kapitlet bygger primært på spørgeskemadata fra dagtilbudsschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Resultaterne suppleres og nuanceres med kvalitative eksempler og perspektiver fra interview med dagplejepædagoger og dagplejeledere.

Kort fortalt – hovedpointer om faglige forudsætninger

Om ledernes forudsætninger:

- 6 ud af 10 dagplejeledere har mere end ti års ledelseserfaring.
- Næsten 9 ud af 10 dagplejeledere er uddannede pædagoger.
- 6 ud af 10 dagplejeledere har en diplomuddannelse i ledelse og/eller pædagogik.
- Omkring 2 ud af 3 chefer vurderer, at dagplejelederne i høj grad har relevante kompetencer inden for faglig ledelse.
- Interviewene peger på, at dagplejeledernes kompetencer særligt knytter sig til at sætte faglig retning, skabe fælles rammer og sikre sammenhæng i det faglige arbejde.

Om dagplejepædagogernes forudsætninger:

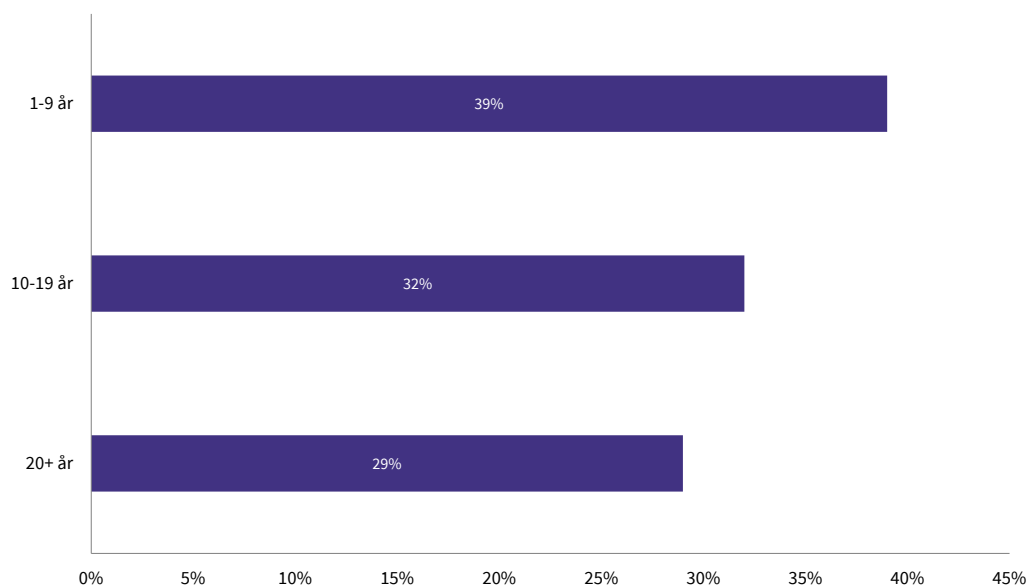
- 2 ud af 3 dagplejepædagoger har mere end ti års erfaring fra dagtilbudsområdet.
- Næsten alle dagplejepædagoger er uddannede pædagoger.
- Omkring 4 ud af 10 chefer og ledere angiver i høj grad relevante kompetencer hos dagplejepædagogerne.
- Interviewene peger på, at dagplejepædagogerne oplever stor faglig sikkerhed i arbejdet med børn, men større usikkerhed i relation til voksenpædagogik og mere specialiserede faglige indsatser.

6.1 6 ud af 10 dagplejeledere har mere end ti års ledelseserfaring

Figur 6.1 viser, hvor mange års samlet erfaring dagplejelederne har med ledelse inden for dagtilbudsområdet.

Figur 6.1

Hvor mange års erfaring har du i alt med ledelse inden for dagtilbudsområdet?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2025).

Den største andel af dagplejelederne angiver at have 1-9 års erfaring med ledelse inden for dagtilbudsområdet. Det gælder 39 %. Derudover angiver 32 %, at de har 10-19 års erfaring, mens 29 % angiver, at de har 20 års erfaring eller mere. Fordelingen viser således, at erfaringen spænder bredt, og at en betydelig andel har mere end ti års ledelseserfaring.

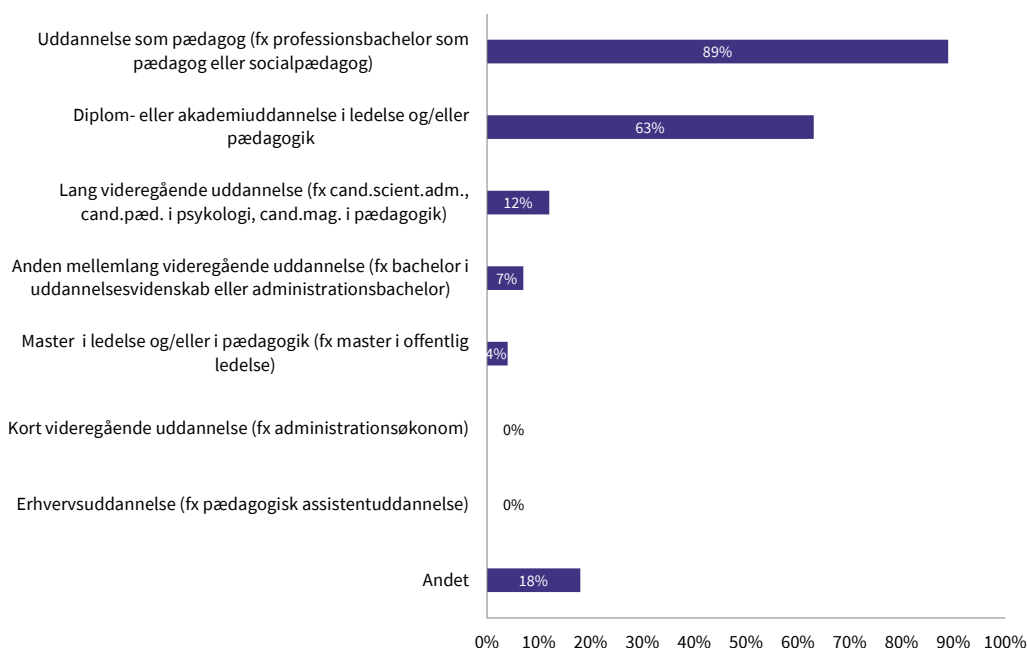
Samlet peger figuren på, at dagplejelederne i undersøgelsen generelt har flere års erfaring med ledelse inden for dagtilbudsområdet.

6.2 Næsten 9 ud af 10 er uddannede pædagoger, og mange har en videreuddannelse

Figur 6.2 viser dagplejeledernes formelle uddannelser inden for pædagogik og ledelse. Respondenterne har haft mulighed for at angive flere uddannelser, hvorfor procenterne summer op til mere end 100 %.

Figur 6.2

Hvilken eller hvilke formelle uddannelser har du inden for pædagogik eller ledelse?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2025).

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice-spørgsmål, hvorfor procenterne summer op til mere end 100 %. "Andet" dækker over uddannelser, som ikke er beskrevet i de prædefinerede kategorier.

Langt størstedelen af dagplejelederne angiver, at de er uddannede pædagoger. I alt 89 % har en pædagogisk grunduddannelse. Derudover har en betydelig andel en videreuddannelse inden for pædagogik og ledelse. 63 % angiver at have en diplom- eller akademiuddannelse i ledelse og/eller pædagogik, og 12 % angiver at have en lang videregående uddannelse. Mindre andele angiver andre videregående uddannelser, herunder 7 % med en anden mellemlang videregående uddannelse, og 4 % med en masteruddannelse. Ingen angiver at have en erhvervsuddannelse eller en kort videregående uddannelse inden for området.

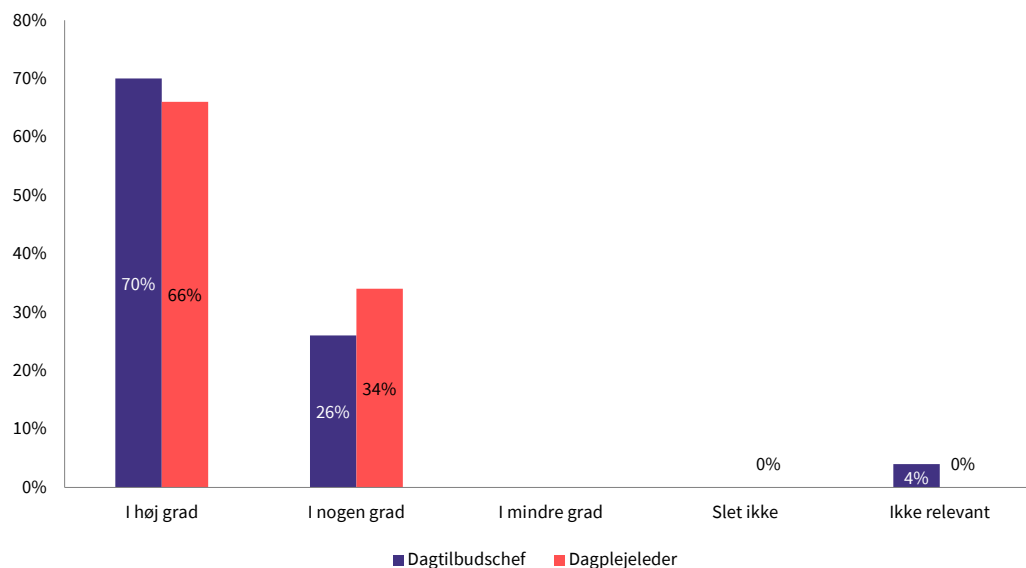
Samlet set viser figuren, at dagplejelederne i vid udstrækning har en pædagogisk grunduddannelse og ofte har suppleret denne med videreuddannelse inden for ledelse og pædagogik.

6.3 2 ud af 3 chefer vurderer, at dagplejelederne i høj grad har kompetencer inden for faglig ledelse

Figur 6.3 viser dagplejeledernes egne vurderinger af deres kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen samt dagtilbudschefernes vurdering af, i hvilken grad dagplejelederne har de relevante kompetencer inden for faglig ledelse.

Figur 6.3

I hvilken grad oplever du, at dagplejelederen har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 84) og dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagtilbudsscheferne er svarkategorierne "I nogen grad", "I mindre grad" og "Slet ikke" lagt sammen af hensyn til diskretionering. For dagplejelederne er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen af hensyn til diskretionering.

Dagplejeledernes egne vurderinger viser, at langt størstedelen oplever sig godt rustet til opgaven. 66 % angiver, at de i høj grad har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen, mens den resterende andel placerer sig i de øvrige svarkategorier. Ingen dagplejeledere angiver, at de slet ikke har de relevante kompetencer.

Dagtilbudsschefernes vurderinger tegner et tilsvarende billede. 70 % angiver, at dagplejelederne i høj grad har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen, mens den resterende andel placerer sig i de øvrige svarkategorier. Ingen dagtilbudsschefer angiver, at dagplejelederne slet ikke har de relevante kompetencer.

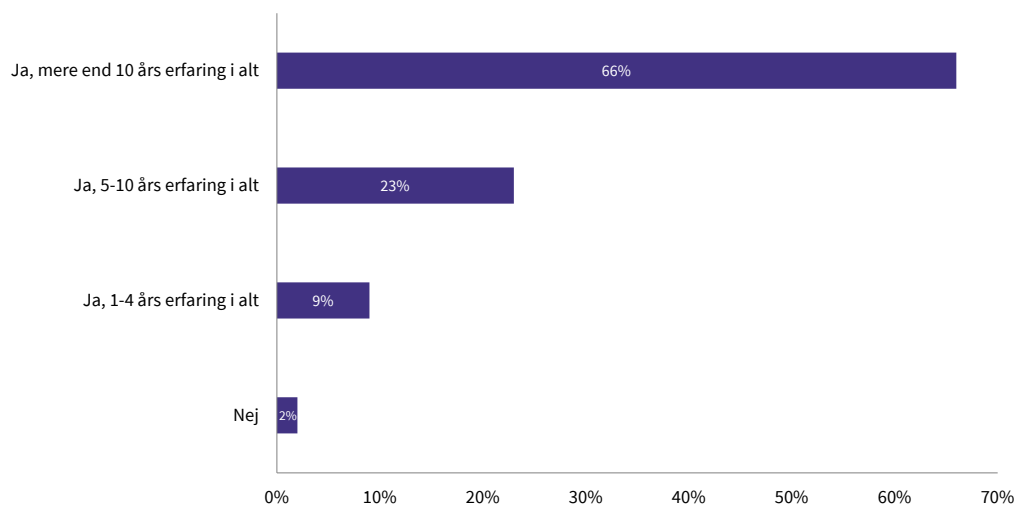
Samlet set viser både dagplejeledernes egne vurderinger og dagtilbudsschefernes vurderinger, at dagplejeledernes kompetencer inden for faglig ledelse i dagplejen i vid udstrækning vurderes som stærke.

6.4 2 ud af 3 dagplejepædagoger har mere end ti års erfaring fra dagtilbudsområdet

Figur 6.4 viser, hvor mange års pædagogisk erfaring med børn i en daginstitution eller dagpleje dagplejepædagogerne havde, før de blev ansat som dagplejepædagoger.

Figur 6.4

Har du tidligere erfaring med pædagogisk arbejde med børn i en daginstitution eller i en dagpleje?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Figuren viser, at langt de fleste dagplejepædagoger har et omfattende erfaringsgrundlag fra pædagogisk arbejde med børn. I alt angiver 66 %, at de har mere end ti års tidligere pædagogisk erfaring. Derudover angiver 23 % at have 5-10 års erfaring, mens 9 % angiver 1-4 års erfaring. En mindre andel (2 %) angiver, at de ikke har tidligere pædagogisk erfaring med børn i en daginstitution eller i en dagpleje.

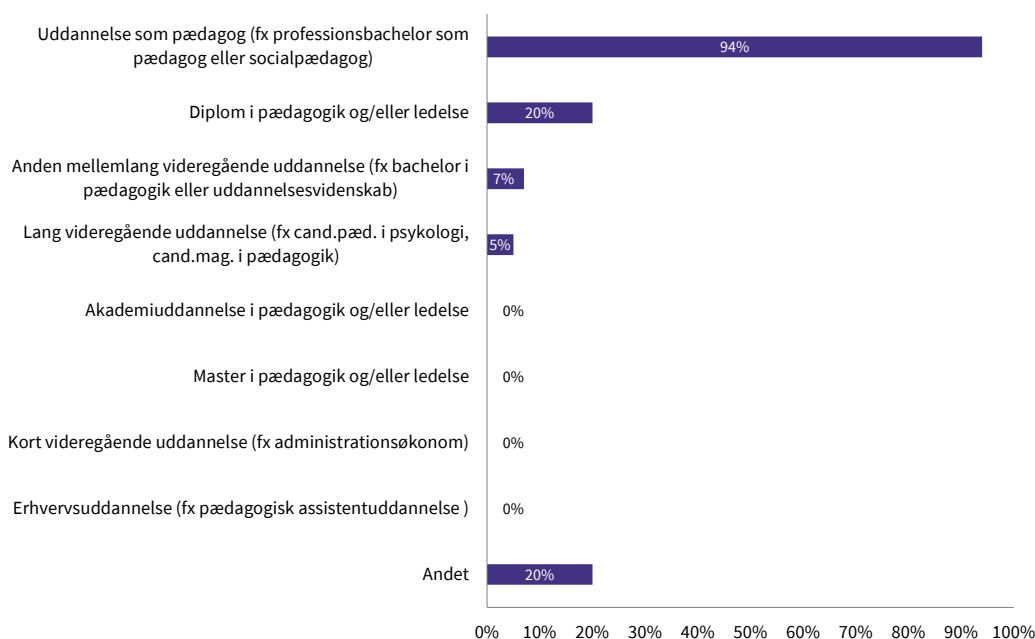
Samlet set peger fordelingen på, at dagplejepædagogerne i vid udstrækning kommer ind i funktionen med et betydeligt erfaringsgrundlag fra pædagogisk arbejde med børn.

6.5 Næsten alle er uddannede pædagoger, og en del har yderligere formel uddannelse

Figur 6.5 viser dagplejepædagogernes formelle uddannelser inden for pædagogik eller ledelse. Dagplejepædagogerne har haft mulighed for at angive flere uddannelser, og procenterne summer derfor op til mere end 100.

Figur 6.5

Hvilken eller hvilke formelle uddannelser har du inden for pædagogik eller ledelse?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: Spørgsmålet er stillet som et multiple-choice-spørgsmål, hvorfor procenterne summer op til mere end 100 %. Kategorien "Andet" dækker over uddannelser, som ikke er beskrevet i de prædefinerede kategorier.

Figuren viser, at næsten alle dagplejepædagoger i undersøgelsen er uddannede pædagoger. I alt angiver 94 %, at de har en pædagoguddannelse. Derudover angiver hver femte dagplejepædagog, at de har en diplomuddannelse inden for pædagogik og/eller ledelse (20 %). Samtidig angiver 7 %, at de har en anden mellemlang videregående uddannelse, mens 5 % angiver at have en lang videregående uddannelse inden for pædagogik eller ledelse. Endelig svarer 20 % "Andet", hvilket indikerer, at en del dagplejepædagoger har formelle uddannelser inden for pædagogik eller ledelse, som ikke er dækket af de foruddefinerede svarkategorier.

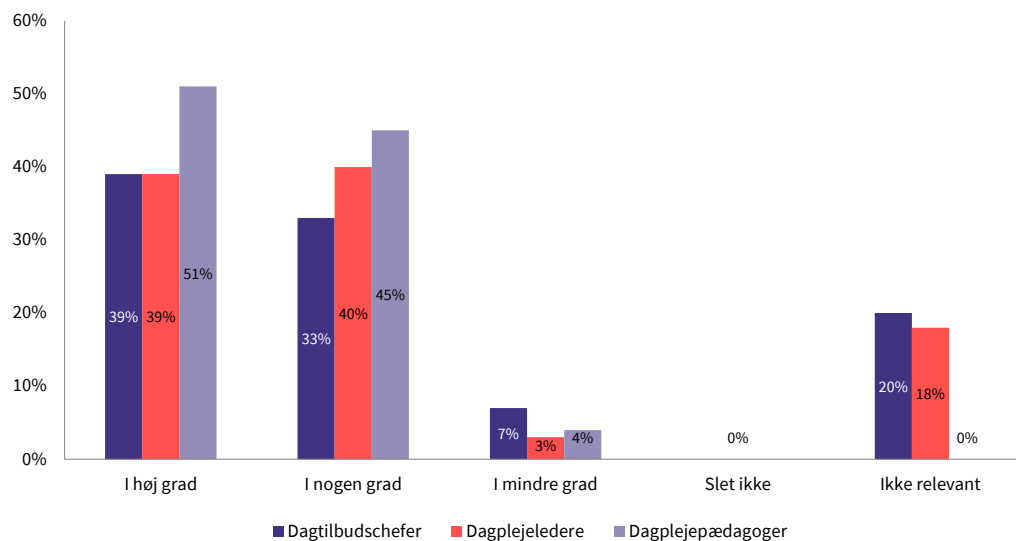
Samlet set peger resultaterne på, at dagplejepædagogerne generelt har en solid formel uddannelsesbaggrund inden for pædagogik, og at en del supplerer denne med videreuddannelse, herunder diplomuddannelser inden for pædagogik og ledelse.

6.6 Knap 4 ud af 10 chefer og ledere vurderer, at dagplejepædagogerne i høj grad har kompetencer inden for faglig ledelse

Figur 6.6 viser dagtilbudschefernes, dagplejeledernes og dagplejepædagogernes vurdering af, i hvilken grad dagplejepædagogerne har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Dagtilbudscheferne og dagplejelederne er blevet bedt om at vurdere dagplejepædagogernes kompetencer, mens dagplejepædagogerne har vurderet deres egne kompetencer.

Figur 6.6

I hvilken grad oplever du som dagtilbudschef/dagplejeleder/dagplejepædagog, at dagplejepædagogerne/du har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudschefer (n = 84), dagplejeledere (n = 103) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: Tabellen bygger på spørgsmål stillet til dagtilbudschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Dagtilbudschefer: Dagplejepædagogerne har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen? (Hvis dagplejeleder også varetager funktionen som dagplejepædagog, besvar da spørgsmålet med "Ikke relevant"). Dagplejeledere: I hvilken grad oplever du som dagplejeleder, at dagplejepædagogerne har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen? (Hvis dagplejeleder også varetager funktionen som dagplejepædagog, besvar da spørgsmålet med "Ikke relevant"). Dagplejepædagoger: I hvilken grad oplever du som dagplejepædagog, at du har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen?

Blandt både dagtilbudschefer og dagplejeledere vurderer knap 4 ud af 10, at dagplejepædagogerne i høj grad har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen (39 %). 33 % blandt dagtilbudscheferne og 40 % blandt dagplejelederne vurderer det til i nogen grad at være gældende, mens få svarer "I mindre grad" (hhv. 7 % og 3 %), og ingen i de to grupper svarer "Slet ikke".

Andelen, der svarer "Ikke relevant" (18-20 %), kan afspejle, at dagplejelederen og dagplejepædagogen i nogle tilfælde er den samme person, og dermed at en vurdering af dagplejepædagogens kompetencer ikke er relevant i alle organisatoriske sammenhænge.

Når dagplejepædagogerne selv vurderer deres kompetencer, er vurderingen mere positiv. 51 % angiver, at de i høj grad har de relevante kompetencer til at bedrive faglig ledelse i dagplejen, mens 45 % svarer "I nogen grad". En mindre andel (4 %) svarer "I mindre grad", og ingen svarer "Slet ikke". For dagplejepædagogerne forekommer svarkategorien "Ikke relevant" ikke.

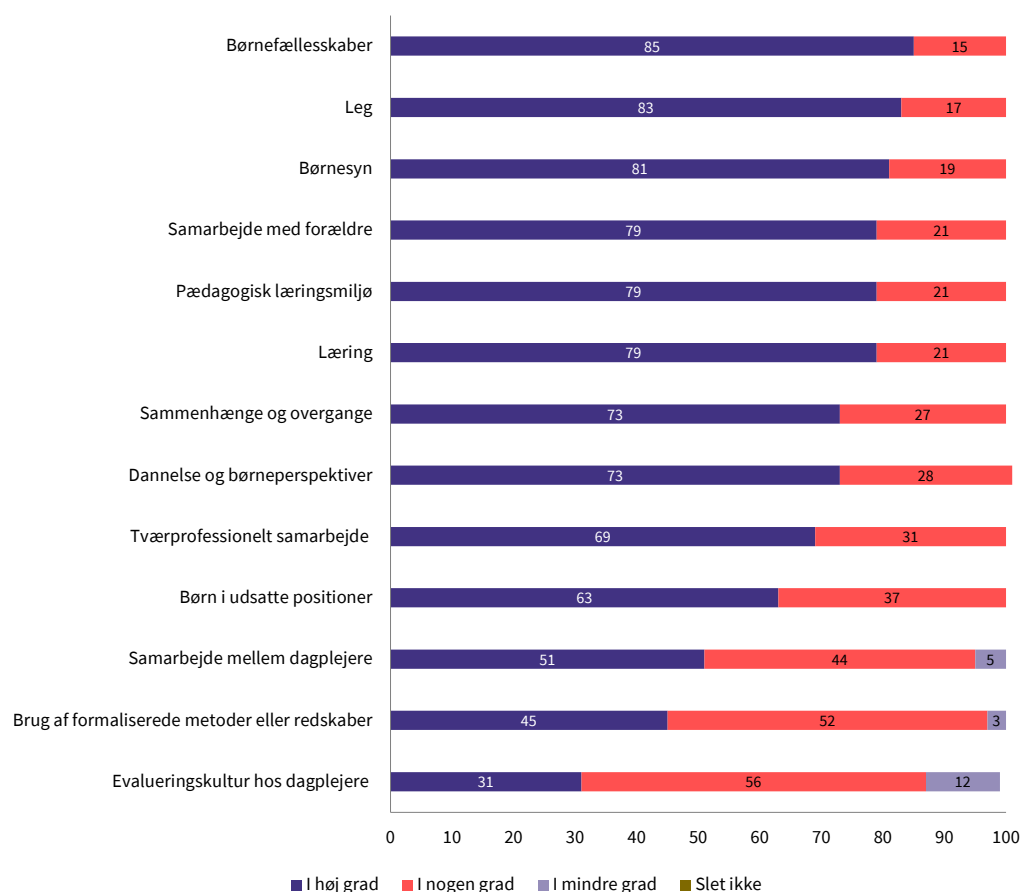
Samlet set viser figuren, at dagplejepædagogernes kompetencer inden for faglig ledelse anerkendes på tværs af dagtilbudschefer, dagplejeledere og dagplejepædagogerne selv. Samtidig viser fordelingen af svar, at en betydelig andel – særligt blandt chefer og ledere – svarer "I nogen grad",

hvilket peger på, at kompetencer inden for faglig ledelse er et område, hvor der fortsat kan være behov for udvikling.

6.7 Dagplejepædagogerne vurderer deres kompetencer højest inden for pædagogiske kerneområder

Figur 6.7 viser dagplejepædagogernes vurdering af egne kompetencer til at understøtte dagplejere inden for en række faglige områder, som er centrale for faglig ledelse i dagplejen (heraf de ni områder fra det fælles pædagogiske grundlag). Dagplejepædagogerne har angivet, i hvilken grad de oplever at have kompetencer til at understøtte dagplejere inden for de enkelte områder.

Figur 6.7
I hvilken grad oplever du, at du har de relevante kompetencer til at understøtte dagplejere i deres arbejde med følgende?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: For kategorierne "Børn i udsatte positioner", "Tværprofessionelt samarbejde", "Dannelse og børneperspektiver", "Læring" og "Leg" er svarkategorierne "I nogen grad" og "I mindre grad" lagt sammen af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at dagplejepædagogerne i særlig grad vurderer at have stærke kompetencer inden for klassiske pædagogiske kerneområder. På tværs af områder som børnesyn, leg,

børnefællesskaber, pædagogisk læringsmiljø, læring og samarbejde med forældre angiver langt de fleste, at de i høj grad har kompetencer til at understøtte dagplejere. For disse områder er der ingen eller meget få, der svarer "Slet ikke", mens den resterende andel placerer sig i de øvrige svarkategorier.

Samtidig peger figur 5.7 på, at vurderingerne varierer mere, når det gælder understøttelse af samarbejde mellem dagplejere. Her angiver omkring halvdelen, at de i høj grad har kompetencer, mens en relativt stor andel placerer sig uden for denne svarkategori.

Vurderingerne er tilsvarende mere tilbageholdende på områder, der i højere grad vedrører systematik, metoder og organisatoriske processer. Inden for brug af formaliserede metoder og redskaber samt understøttelse af evalueringskultur blandt dagplejere angiver en mindre andel, at de i høj grad har kompetencer, mens en større andel placerer sig i de øvrige svarkategorier.

Samlet set peger figuren på, at dagplejepædagogerne oplever sig fagligt stærke i relation til det pædagogiske arbejde med børn i dagplejen. Samtidig viser vurderingerne, at kompetencer knyttet til samarbejde mellem dagplejere samt mere strukturerede og procesorienterede aspekter af faglig ledelse i højere grad vurderes uden for svarkategorien "I høj grad", hvilket peger på et potentiale for yderligere udvikling.

6.8 Kvalitative perspektiver på kompetencer inden for faglig ledelse

De kvantitative resultater i kapitel 6 peger samlet set på, at dagplejeledere og dagplejepædagoger generelt har solide faglige forudsætninger for at bedrive faglig ledelse. De fleste har lang erfaring fra dagtilbudsområdet og en pædagogisk grunduddannelse, og mange har suppleret med videreuddannelse. Samtidig viser vurderingerne, at kompetencerne i høj grad anerkendes – men også at en del placerer sig uden for svarkategorien "I høj grad", særligt når det gælder dagplejepædagogerne.

Tallene siger imidlertid ikke noget om, hvordan kompetencerne forstås og prioriteres i praksis, eller hvilke dele af opgaven der opleves som hhv. velunderbyggede og mere komplekse.

De følgende afsnit præsenterer derfor kvalitative perspektiver på kompetencer inden for faglig ledelse med afsæt i interview med dagplejeledere og dagplejepædagoger. Interviewene har haft fokus på, hvilke kompetencer der bringes i spil i arbejdet med faglig ledelse og udvikling, hvordan de udvikles og omsættes i praksis, og hvor der opleves behov for styrkelse. Interviewene nuancerer dermed det kvantitative billede ved at tydeliggøre forskellen mellem stærk pædagogisk grundfaglighed og de mere komplekse voksenpædagogiske og relationelle krav i rollen.

6.8.1 Dagplejeledernes kompetencer: Rammesætning – og at give plads til praksisnær sparring

Lederinterviewene peger på, at faglig ledelse i dagplejen i høj grad forbindes med kompetencer til at sætte retning, skabe fælles rammer og sikre sammenhæng i det faglige arbejde. Lederne beskriver deres rolle som overordnet rammesættende, hvor de er ansvarlige for at formulere en fælles faglig retning og sikre, at dagplejepædagogerne og i sidste ende dagplejerne arbejder ud fra de samme forståelser. En leder beskriver dette som behovet for, at man “taler om det samme”.

Lederne beskriver, hvordan arbejdet med faglig kvalitet forudsætter opmærksomhed på samarbejde, dialog og balancen mellem at sætte retning og give plads til dagplejepædagogerne. I denne sammenhæng beskrives det som væsentligt ikke at overskride pædagogernes faglige og ledelsesmæssige ansvar, men i stedet at understøtte og koordinere på tværs. Som en leder formulerer det: “Der er jo også noget i det her med ledelsesmæssigt ikke at træde ind over pædagogens, sfære fordi der er jo også noget ledelsesrum i det.”

Et tema i lederinterviewene er, at lederne bevidst arbejder med at sikre, at den praksisnære pædagogiske sparring i høj grad varetages af dagplejepædagoger. Dagplejepædagogerne beskrives her som dem, der er tættest på dagplejernes hverdag og derfor har særlige forudsætninger for at arbejde med faglig omsætning i praksis. Som en leder udtrykker det:

”Det er jo dem, der har tilsyn med dagplejerne og også har den daglige vejledning og sparring.

DAGPLEJELEDER

Samlet set beskriver lederne deres kompetencer som orienteret mod at skabe overblik, retning og sammenhæng samt at facilitere samspillet mellem forskellige faglige roller i dagplejen.

6.8.2 Dagplejepædagogernes kompetencer: Fra børnepædagogik til voksenpædagogik – et skift, der stiller nye krav

Interviewene med dagplejepædagogerne uddyber det kvantitative billede af, at dagplejepædagogerne oplever sig fagligt klædt på til det pædagogiske arbejde med børn, og mere varierende vurderinger i relation til den voksenpædagogiske del af ledelsesopgaven. I interviewene træder dagplejepædagogernes egne kompetencer tydeligt frem som et centralt tema, når de beskriver deres rolle og opgaver som faglige ledere. Et perspektiv er, at dagplejepædagogerne oplever sig fagligt stærke i deres pædagogiske grundfaglighed. De beskriver sig selv som garanter for kvaliteten i det pædagogiske arbejde og som erfarne og godt klædt på i arbejdet med børnene. Dette perspektiv genfindes også hos lederne, som beskriver dagplejepædagogerne som fagligt stærke pædagoger med fokus på børnemiljøet:

”Det er jo fagligt dygtige pædagoger, som er meget optaget af, hvordan vi skaber det bedste børnemiljø for vores børn.

DAGPLEJELEDER

Faglig usikkerhed viser sig også i interviewene. Usikkerheden kan opstå, når dagplejepædagogerne fx skal vejlede i konkrete faglige indsatser, som de ikke selv føler sig tilstrækkeligt klædt på til. Som én udtrykker:

”Jeg havde ikke været på kursus i indsatsen og kunne mærke, at jeg derfor ikke var tryk i at vejlede i det. Jeg manglede at blive klædt på. Vi var lost i det, og det gjorde det svært at have ejerskab over det – fordi vi skal videreformidle noget. Hvis man ikke selv føler sig tryk i det, er det ikke så godt.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Citatet illustrerer, hvordan oplevelsen af ikke at være klædt tilstrækkeligt på fagligt til specifikke indsatser kan gøre det vanskeligt at skabe tryk i vejledningen.

Voksenpædagogik er en central del af den faglige ledelsesopgave – uden at kompetencerne altid følger med

Dagplejepædagogernes voksenpædagogiske kompetencer er et andet tema i interviewene. Her bliver dagplejepædagog-rollen defineret som et skift fra børnepædagogik til voksenpædagogik. De fortæller, at det ikke er det pædagogiske arbejde med børnene, de skal varetage, men netop det at vejlede og understøtte dagplejerne:

”Vores rolle i virkeligheden er en anden, for vi skal ikke selv ud og arbejde med det med børnene. Vi er jo ligesom formidlere af viden.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Et perspektiv blandt dagplejepædagogerne er, at vejledningsarbejdet med dagplejerne er vanskeligt og kræver voksenpædagogiske kompetencer. Et perspektiv, som bakked op af lederne. Interviewene peger på, at det netop er denne voksenpædagogiske rettede del af arbejdet, som flere oplever som kompleks. Det handler blandt andet om at kunne differentiere vejledningen, så den tilpasses dagplejernes forskellige forudsætninger og erfaringer, og om at kunne arbejde i relationelt sårbare situationer. Flere dagplejepædagoger beskriver, at de i høj grad må “møde dem der, hvor de er”, og tilpasse deres tilgang til den enkelte dagplejer.

Voksenpædagogikken beskrives også som tæt forbundet med konflikt- og relationsarbejde. En dagplejepædagog fortæller:

”Da jeg startede op, havde jeg forestillet mig meget mere fokus på børnene. Men jeg er blevet overrasket over, hvor meget voksenpædagogik der i virkeligheden er i jobbet. Jeg var ikke klar over, at jeg skulle ind i sådan en kæmpe konfliktzone nogle gange.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Citatet illustrerer, hvordan relationelt og konfliktfyldt vejledningsarbejde er en væsentlig del af dagplejepædagogernes arbejde med faglig ledelse og vejledning af dagplejerne.

Citatet peger på, at arbejdet med faglig ledelse i dagplejen i høj grad foregår i relationelle kontekster mellem voksne, hvor konflikthåndtering og tillidsopbygning kan være centrale elementer. Denne del af opgaven beskrives som krævende og som noget, der ikke nødvendigvis har fyldt i den oprindelige pædagoguddannelse.

Behovet for voksenpædagogiske kompetencer genfindes i lederperspektiverne. Flere ledere peger på, at arbejdet med at understøtte voksnes læring og udvikling stiller særlige krav, som hverken ledere eller dagplejepædagoger nødvendigvis er formelt uddannet til:

”Vi er ikke uddannet til at undervise. Så hvordan får vi – både ledere og pædagoger – de kompetencer? For det er sgu komplekst.

DAGPLEJELEDER

Samlet set peger interviewene på, at dagplejepædagogerne oplever større faglig sikkerhed i relation til det pædagogiske arbejde med børn. Oplevelsen af usikkerhed knytter sig i højere grad til den voksenpædagogiske del af opgaven – herunder differentiering, konflikthåndtering og vurderende feedback – der opleves som kompleks. Der er dog variation i, hvordan dagplejepædagogerne beskriver denne kompleksitet. For nogle fylder usikkerheden særligt i relation til specifikke indsatser, mens andre i højere grad peger på relationelle og konfliktnære situationer som udfordrende. Materialet peger således på, at det ikke er den pædagogiske grundfaglighed, men overgangen til en vejledende og voksenrettet rolle, der opleves som mest kompleks.

7 Betingelser for faglig ledelse

Kapitlet sætter fokus på dagplejepædagogernes og dagplejeledernes betingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Her belyses centrale rammer for den faglige ledelsesopgave, herunder ledernes og pædagogernes oplevelse af støtte fra nærmeste leder og deres vurdering af de samlede betingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Derudover sætter vi fokus på dagplejepædagogernes faglige ledelsesspænd.

Kapitlet bygger primært på spørgeskemadata fra dagtilbudschefer, dagplejeledere og dagplejepædagoger. Cheferne belyser rammerne for dagplejepædagogernes faglige ledelse fra et organisatorisk perspektiv, mens dagplejelederne og -pædagogerne bidrager med vurderinger af egne betingelser og oplevelser i praksis. Resultaterne suppleres og nuanceres i kapitlets afsluttende del med kvalitative perspektiver fra interview, der giver indblik i, hvordan betingelserne for faglig ledelse op-levs, og hvad der kan udfordre eller understøtte opgaven i praksis.

Kort fortalt – hovedpointer om betingelser for faglig ledelse

Der er store forskelle på dagplejeledernes og -pædagogernes betingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen:

Dagplejeledere:

- Godt 2 ud af 3 dagplejeledere har ansvar for 1-8 dagplejepædagoger, mens en mindre andel har ansvar for 16 eller flere.
- 4 ud af 10 dagplejeledere varetager fast dagplejepædagogiske opgaver ved siden af ledelsesopgaven.
- Knap 4 ud af 10 dagplejeledere modtager i høj grad støtte fra nærmeste leder, mens omkring hver fjerde kun i mindre grad eller slet ikke gør det.
- Omkring hver femte chef vurderer, at dagplejeledernes rammebetingelser for faglig ledelse kun i mindre grad er til stede, og vurderingerne varierer mellem chefer og ledere.
- Dagplejelederne beskriver i interview faglig ledelse som ledelse på afstand og kontinuerlig oversættelse: Den geografiske spredning og arbejdet i private hjem betyder, at lederne må sætte retning uden fuldt indblik i den daglige praksis, samtidig med at kommunale strategier og initiativer løbende skal oversættes og tilpasses dagplejens særlige kontekst, hvilket placerer et betydeligt ansvar for fortolkning og legitimering hos den enkelte leder.

Dagplejepædagoger:

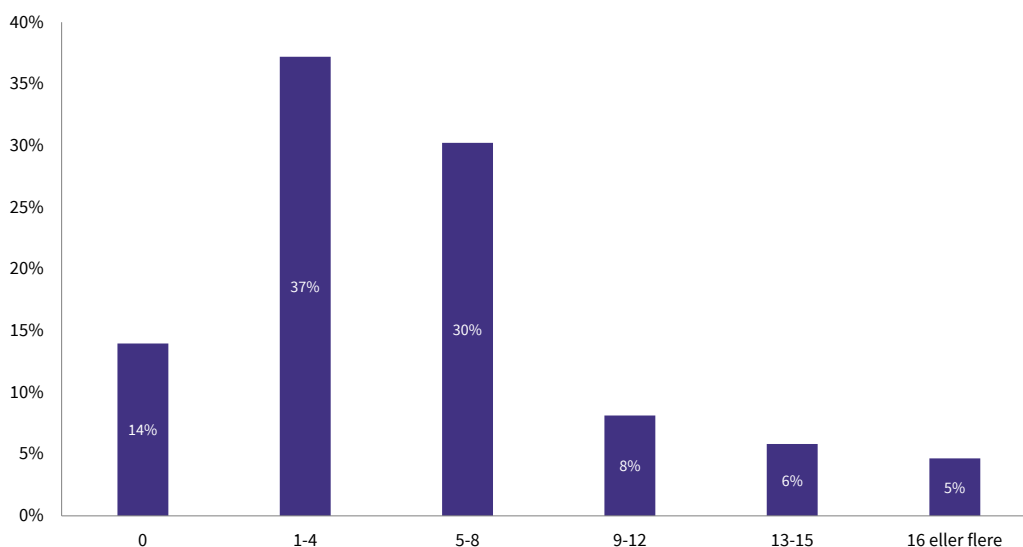
- Knap 7 ud af 10 dagplejepædagoger har ansvar for mellem 10 og 24 dagplejere, men spændet rækker fra ingen til 25 eller flere.

- 4 ud af 10 dagplejepædagoger modtager i høj grad støtte fra deres leder, mens omkring hver sjette kun i mindre grad eller slet ikke gør det.
- Hver fjerde dagplejepædagog og hver tredje chef angiver i høj grad relevante rammebetingelser for faglig ledelse, mens en mindre gruppe svarer ”I mindre grad” eller ”Slet ikke”.
- Interviewene viser, at faglig ledelse ofte udøves i en travl hverdag med begrænset tid og ro til vejledning.
- Interviewene viser videre, at adgangen til faglig sparring og ledelsesmæssig opbakning varierer fra oplevet makkerskab til oplevelsen af at stå alene med ansvaret

7.1 Godt 2 ud af 3 ledere har ansvar for 1-8 dagplejepædagoger – en mindre andel for 16 eller flere

Figur 7.1 viser, hvor mange dagplejepædagoger dagplejelederen i gennemsnit har ansvar for i kommunen, baseret på dagtilbudsschefernes besvarelser.

Figur 7.1
Hvor mange dagplejepædagoger har dagplejelederen i gennemsnit ansvar for i din kommune?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Figuren viser, at den største andel af cheferne, 37 %, angiver, at dagplejelederen i gennemsnit har ansvar for 1-4 dagplejepædagoger. Derudover angiver 30 % et ledelsesspænd på 5-8 dagplejepædagoger. Samlet set angiver godt to tredjedele af cheferne således, at dagplejelederen har ansvar for mellem 1 og 8 dagplejepædagoger.

En mindre andel af cheferne angiver enten meget lave eller højere ledelsesspænd. 14 % angiver, at dagplejelederen ikke har ansvar for nogen dagplejepædagoger, mens 5 % angiver 16 dagplejepædagoger eller flere.

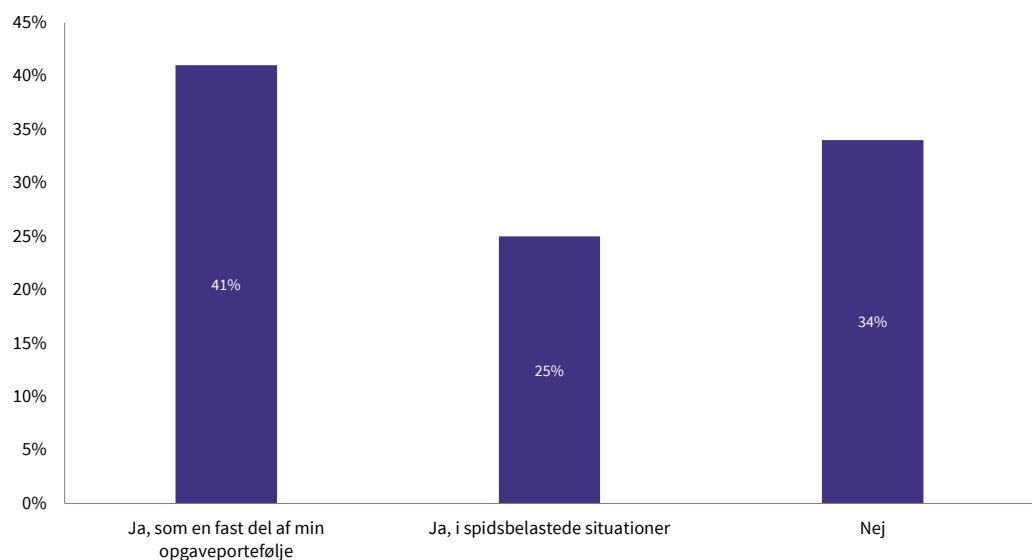
Samlet set peger figuren på variation i, hvor mange dagplejepædagoger dagplejelederen har ansvar for, men at hovedparten af lederne har et ledelsesspænd på otte dagplejepædagoger eller mindre.

7.2 4 ud af 10 ledere varetager samtidig opgaver som dagplejepædagog

Figur 7.2 viser, i hvilken grad dagplejeledere også varetager opgaver som dagplejepædagog, herunder at føre tilsyn eller yde faglig støtte og vejledning til dagplejere i hjemmet eller i legestuen.

Figur 7.2

Varetager du som leder af dagplejen også opgaver som dagplejepædagog (fx fører tilsyn eller giver faglig støtte og vejledning til dagplejere i hjemmet eller i legestuen)?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2025).

Figuren viser, at en betydelig andel af dagplejelederne varetager dagplejepædagogiske opgaver som en del af deres ledelsesrolle. 41 % angiver, at de som en fast del af deres opgaveportefølje også varetager opgaver som dagplejepædagog, mens 25 % angiver, at de gør det i spidsbelastede situationer. Samtidig angiver 34 %, at de ikke varetager opgaver som dagplejepædagog.

Der er en statistisk signifikant forskel i forhold til dagplejestørrelsen, forstået således, at jo større dagplejen er, jo mindre sandsynligt er det, at lederen varetager dagplejepædagogiske opgaver.

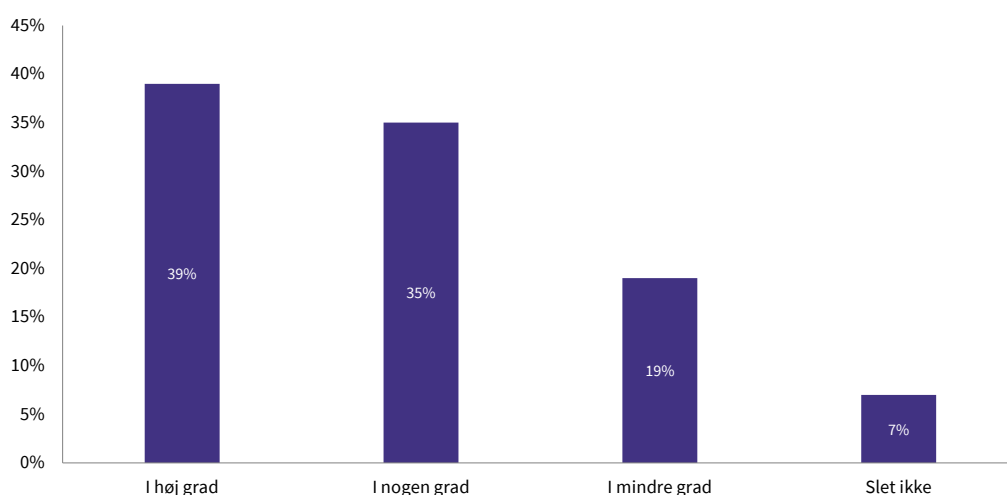
Samlet set viser figuren, at grænsen mellem ledelsesopgaver og praksisnære dagplejepædagogiske opgaver i mange kommuner er flydende.

7.3 4 ud af 10 dagplejeledere oplever i høj grad støtte fra nærmeste leder

Figur 7.3 viser dagplejeledernes vurdering af, i hvilken grad de modtager relevant støtte og vejledning fra deres nærmeste leder til arbejdet med at bedrive faglig ledelse i dagplejen.

Figur 7.3

I hvilken grad modtager du relevant støtte og vejledning fra din nærmeste leder til dit arbejde med at bedrive faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2025).

Figuren viser, at knap 4 ud af 10 dagplejeledere angiver, at de i høj grad modtager relevant støtte og vejledning fra deres nærmeste leder. Konkret angiver 39 %, at de i høj grad modtager støtte og vejledning, mens 35 % svarer ”I nogen grad”. Derudover angiver 19 %, at de kun i mindre grad modtager relevant støtte og vejledning, og 7 % svarer ”Slet ikke”.

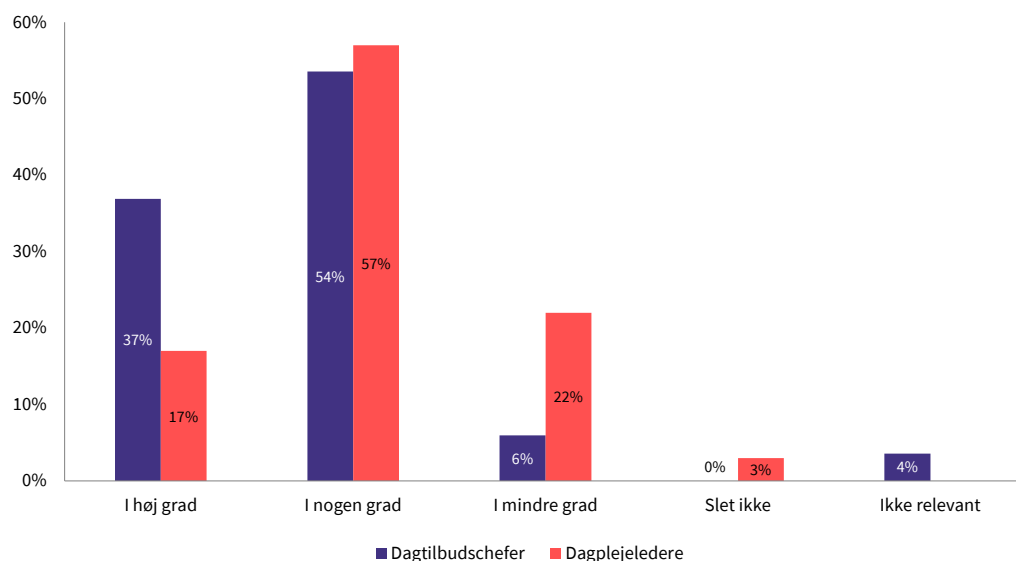
Samlet set viser figuren, at der er stor variation i dagplejeledernes vurderinger af at modtage støtte og vejledning fra nærmeste chef.

7.4 Omkring hver femte chef vurderer, at dagplejeledernes rammebetingelser for faglig ledelse kun i mindre grad er til stede – vurderingerne varierer mellem ledere og chefer

Figur 7.4 viser dagtilbudschefers og dagplejelederes vurdering af, i hvilken grad dagplejelederen har de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen.

Figur 7.4

I hvilken grad oplever du som dagtilbudschef/dagplejeleder, at dagplejelederne/du har de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 84) og dagplejeledere (n = 103) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagplejelederne vises svar i svarkategorien "Ikke relevant" ikke af hensyn til diskretionering.

Figuren viser, at vurderingerne fordeler sig over hele svarskalaen. Blandt dagplejelederne angiver 37 %, at de i høj grad oplever at have de relevante rammebetingelser, mens 54 % svarer "I nogen grad". Samtidig svarer 6 % "I mindre grad", og 4 % "Slet ikke".

Dagtilbudsschefernes vurderinger fordeler sig anderledes. Her angiver 17 %, at dagplejelederne i høj grad har de relevante rammebetingelser, mens 57 % svarer "I nogen grad". Samtidig vurderer 22 %, at rammebetingelserne i mindre grad er til stede, og 3 % svarer "Slet ikke".

Chefer for en lille dagplejer (med 50 dagplejere eller derunder) vurderer i højere grad end chefer for en stor dagpleje (med 101 dagplejere eller derover), at rammebetingelserne i høj grad er til stede. Dette peger på, at oplevelsen af de organisatoriske rammer varierer med dagplejens størrelse. De observerede forskelle er dog ikke statistisk signifikante og skal derfor fortolkes med forsigtighed.

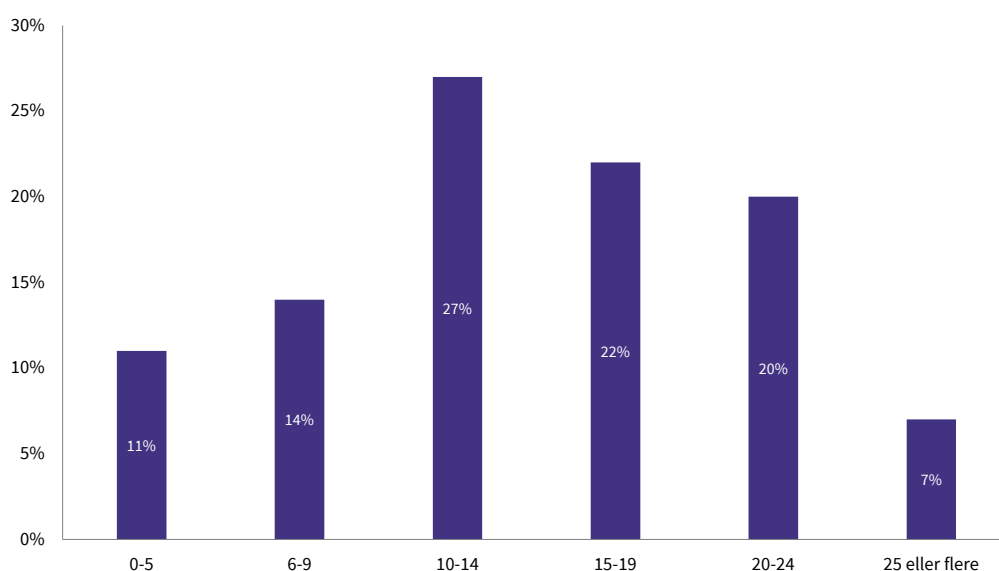
Samlet set peger figuren på, at vurderingen af rammebetingelserne ikke er entydig, og at dagtilbudsscheferne i højere grad end dagplejelederne svarer "I mindre grad". Det indikerer, at rammerne for faglig ledelse opleves forskelligt på tværs af kommuner og organisatoriske niveauer.

7.5 Omkring 2 ud af 3 har ansvaret for mellem 10 og 24 dagplejere – men spændet varierer betydeligt

Figur 7.5 viser, hvor mange dagplejere hver dagplejepædagog i gennemsnit har ansvar for, baseret på chefernes besvarelser. Cheferne har angivet antallet ved at vælge ét af seks intervaller, der spænder fra 0 dagplejere til 25 dagplejere eller flere.

Figur 7.5

Hvor mange dagplejere (antal personer) har hver dagplejepædagog i gennemsnit ansvar for? (Hvis dagplejelederen også varetager funktionen som dagplejepædagog, besvar da spørgsmålet for dagplejelederen)



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 86) (EVA, 2024).

Figuren viser, at chefernes angivelser fordeler sig over hele skalaen, men med en tydelig koncentration i de mellemstore ledelsesspænd. Den største andel af cheferne (27 %) angiver, at dagplejepædagogerne i gennemsnit har ansvar for 10-14 dagplejere. Derudover angiver 22 % et ledelsesspænd på 15-19 dagplejere, mens 20 % angiver 20-24 dagplejere. Samlet set angiver knap 7 ud af 10 chefer således, at dagplejepædagogerne har ansvar for mellem 10 og 24 dagplejere.

En mindre andel af cheferne angiver lavere ledelsesspænd. 14 % angiver, at dagplejepædagogerne i gennemsnit har ansvar for 6-9 dagplejere, og 6 % angiver 1-5 dagplejere. I yderpunkterne angiver 5 % af cheferne, at dagplejepædagogerne ikke har ansvar for nogen dagplejere, mens 7 % angiver, at de har ansvar for 25 dagplejere eller flere.

Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem dagplejestørrelse og ledelsesspænd. I en lille dagpleje (med 50 dagplejere eller derunder) har dagplejepædagogen oftere et ledelsesspænd på 9 dagplejere eller derunder, mens dagplejepædagoger i en mellemstor (med 50-100 dagplejere) eller en stor dagpleje (med 101 dagplejere eller derover) oftere har et ledelsesspænd på 10 eller derover.

Sammenhængen afspejler, at ledelsesspænd i høj grad er strukturelt forbundet med dagplejens samlede størrelse. Det større ledelsesspænd i de større dagplejer udgør dermed en central rammebetingelse for ledelsesopgaven og kan have betydning for, hvordan faglig ledelse og understøttelse af dagplejerne organiseres og praktiseres.

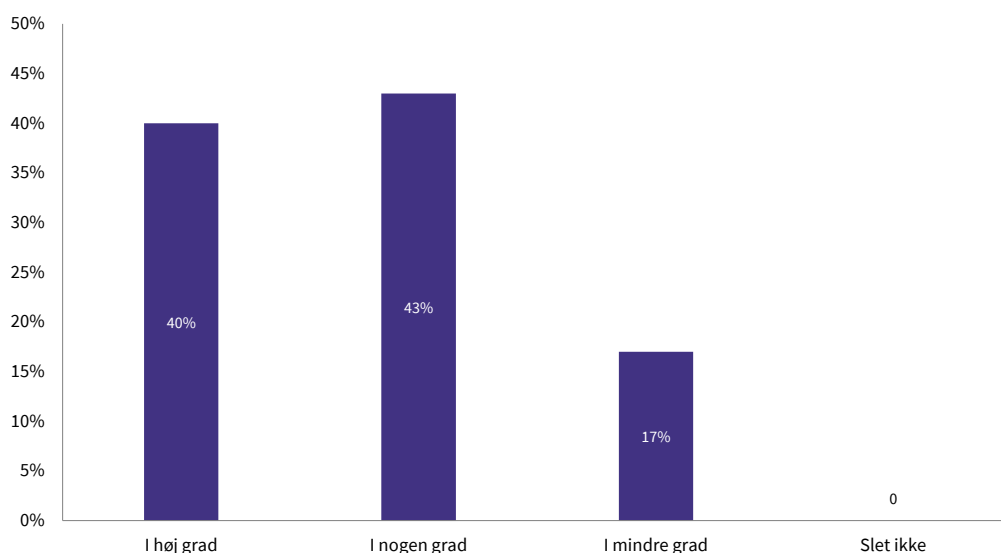
Samlet peger figuren på en betydelig variation i dagplejepædagogernes ledelsesspænd, men også på, at hovedparten af cheferne angiver et ledelsesspænd i de mellemstore intervaller.

7.6 4 ud af 10 dagplejepædagoger modtager i høj grad støtte fra deres leder – omkring hver sjette kun i mindre grad

Figur 7.6 viser dagplejepædagogernes vurdering af, i hvilken grad de modtager relevant støtte og vejledning fra deres nærmeste leder til arbejdet med at understøtte dagplejere fagligt i deres pædagogiske arbejde med børnene.

Figur 7.6

I hvilken grad modtager du relevant støtte og vejledning fra din nærmeste leder til dit arbejde med at understøtte dagplejere fagligt i deres pædagogiske arbejde med børnene?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2025).

Note: Svarkategorierne "I mindre grad" og "Slet ikke" er lagt sammen af hensyn til diskretionering.

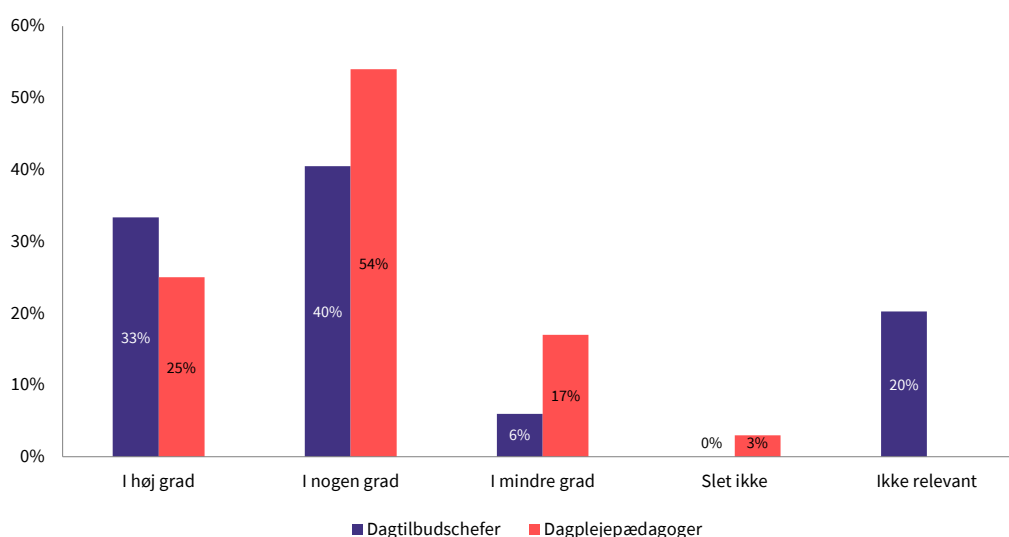
Figuren viser, at 40 % af dagplejepædagogerne angiver, at de i høj grad modtager relevant støtte og vejledning fra deres nærmeste leder, mens 43 % angiver, at de modtager støtte og vejledning i nogen grad. Derudover angiver 17 %, at de kun i mindre grad eller slet ikke modtager relevant støtte og vejledning.

7.7 Hver fjerde dagplejepædagog og hver tredje chef angiver i høj grad relevante rammebetingelser for faglig ledelse

Figur 7.7 viser chefernes og dagplejepædagogernes vurdering af, om dagplejepædagogerne har de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen. Cheferne har vurderet dagplejepædagogernes rammebetingelser, mens dagplejepædagogerne har vurderet deres egne.

Figur 7.7

I hvilken grad har dagplejepædagogerne de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen?



Kilde: spørgeskemaundersøgelse blandt dagtilbudsschefer (n = 84) og dagplejepædagoger (n = 124) (EVA, 2024 og 2025).

Note: For dagplejepædagogerne vises svarkategorien "Ikke relevant" ikke af hensyn til diskretionering. Figuren bygger på spørgsmålene "I hvilken grad oplever du som dagtilbudschef, at [...] (Hvis dagplejeleder også varetager funktionen som dagplejepædagog, besvar da spørgsmål 2 og 4 med "Ikke relevant"). Dagplejepædagogerne har de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen?" og "I hvilken grad oplever du, at du som dagplejepædagog har de relevante rammebetingelser for at bedrive faglig ledelse i dagplejen?". Andelen af dagtilbudsschefer, der har svaret "Ikke relevant", kan skyldes, at dagplejelederen i flere kommuner også varetager rollen som dagplejepædagog.

Blandt dagplejepædagogerne angiver 25 %, at de i høj grad har de relevante betingelser for at bedrive faglig ledelse, mens 54 % svarer "I nogen grad". Derudover angiver 17 %, at betingelserne kun er til stede i mindre grad, og 3 % svarer "Slet ikke". 1 % har svaret "Ikke relevant" (tabel 4.70, dagplejepædagoger).

Chefernes besvarelser viser, at 33 % svarer "I høj grad" og 40 % "I nogen grad". Samtidig angiver 6 %, at betingelserne er til stede i mindre grad, mens ingen chefer svarer "Slet ikke". En relativt stor andel chefer (20 %) har svaret "Ikke relevant", hvilket hænger sammen med spørgedesignet (tabel 3.79, chefer). Der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem dagplejens størrelse og vurderingen af, om dagplejepædagogerne har de rette betingelser. Chefer for en lille dagpleje (med 50 dagplejere eller derunder) angiver oftere end chefer for større dagplejer (med 100 dagplejere eller

flere), at betingelserne i høj grad er til stede. Resultatet peger på, at oplevelsen af dagplejepædagogernes arbejdsvilkår varierer med dagplejens størrelse.

Samlet peger resultaterne på, at dagplejepædagogernes betingelser for faglig ledelse for de fleste hverken vurderes som fuldt tilstrækkelige eller fraværende, men i nogen grad til stede, samtidig med at en mindre, men tydelig gruppe angiver, at betingelserne kun i mindre grad eller slet ikke er til stede.

7.8 Kvalitative perspektiver på betingelser for faglig ledelse

De kvantitative resultater i kapitel 7 viser, at betingelserne for faglig ledelse varierer betydeligt. Ledelsesspænd, rollefordeling og oplevet støtte fordeler sig over hele svarskalaen, og en mindre, men tydelig gruppe angiver, at rammerne kun i mindre grad eller slet ikke er til stede. Tallene viser imidlertid ikke, hvad variationen konkret dækker over, eller hvordan betingelserne opleves og håndteres i praksis.

De følgende afsnit præsenterer derfor kvalitative perspektiver på betingelser for faglig ledelse med afsæt i interview med dagplejeledere, dagplejepædagoger og dagplejere. Interviewene har haft fokus på organisering af opgaven, rollefordeling, ledelsesmæssig støtte og samarbejde samt på, hvilke forhold der i praksis understøtter eller udfordrer arbejdet med at sætte faglig retning. Interviewene konkretiserer dermed, hvordan betingelserne for faglig ledelse formes og fortolkes i dagplejens hverdag.

7.8.1 Strukturelle betingelser: Ledelse på afstand og kontinuerlig oversættelse

Dagplejelederne beskriver faglig ledelse som uløseligt forbundet med dagplejens organisering. Dagplejen er geografisk spredt, foregår i private hjem og indebærer, at lederen sjældent har direkte indblik i den daglige praksis. Faglig ledelse udøves derfor som ledelse på afstand. En leder formulerer det således:

”Du skal også kunne leve med som pædagogisk leder, at du ikke har en fuldstændig forståelse for, hvad der sker.

DAGPLEJELEDER

Citatet peger på en grundlæggende præmis: Lederen må træffe beslutninger og sætte retning uden fuldt overblik over den konkrete praksis. Det adskiller sig fra institutionsledelse, hvor lederen typisk har daglig fysisk adgang til medarbejdernes arbejde.

Samtidig beskriver lederne et omfattende oversættelsesarbejde. Kommunale strategier og udviklingsinitiativer tager ofte afsæt i daginstitutionskontekster og kræver tilpasning, før de giver mening i dagplejen. Som en leder siger:

”Hver gang der kommer sådan noget [fra forvaltningen], så kræver det enormt meget energi af os i forhold til at oversætte det til en dagplejepraksis. Min forbedelse kræver ekstra tid, fordi jeg skal omskrive i det materiale, der er sendt ud.

DAGPLEJELEDER

Oversættelsen handler om at skabe sammenhæng mellem overordnede politiske eller forvaltningsmæssige mål og en praksis, der foregår i små enheder og private hjem. Lederne fremstår dermed som bindeled mellem forvaltning og praksis og bærer et betydeligt ansvar for at kontekstualisere, prioritere og legitimere den faglige retning i dagplejen.

Samtidig fremgår det af interviewene, at denne position kan indebære en oplevelse af at stå relativt alene med ansvaret for at få den faglige retning til at fungere i praksis. Når fælles kommunale strategier primært er udviklet med daginstitutioner for øje, bliver det i høj grad dagplejelederens opgave både at tilpasse initiativerne og at insistere på dagplejens særlige karakter som pædagogisk kontekst. Som en leder udtrykker det:

”I mit lederteam skal jeg altid forsvare dagplejen, forklare dagplejen, tale det op, råbe højt for at blive hørt og for at få en stemme i de beslutninger, der bliver taget.

DAGPLEJELEDER

Som citatet illustrerer, skal lederen dermed ikke alene implementere retninger, men også legitimere dagplejens egenart internt i kommunen. Det forstærker oplevelsen af, at faglig ledelse i dagplejen i særlig grad er afhængig af den enkelte leders fortolkning og positionering.

Samlet set synliggør lederperspektivet, at faglig ledelse i dagplejen er strukturelt betinget af organisatorisk distance og et vedvarende krav om oversættelse.

7.8.2 Organisatoriske og rollebaserede betingelser: Dagplejepædagogernes balance og ansvar

Hvor lederne beskriver de strukturelle betingelser, retter dagplejepædagogerne opmærksomheden mod de organisatoriske og rollebaserede betingelser for faglig ledelse i hverdagen.

Et gennemgående tema er, at faglig vejledning ofte foregår under begrænsede tidsmæssige rammer. Vejledningen finder sted i legestuer eller ved hjemmebesøg, hvor børnene er til stede, og hvor opmærksomheden må deles. En dagplejepædagog beskriver det sådan:

”Det, der kan være frustrerende nogle gange ved jobbet, er, at det altid er vejledning på lånt tid.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Faglig refleksion og fordybelse skal dermed finde plads i en hverdag, hvor børnenes behov har førsteprioritet. Betingelserne varierer fra hjem til hjem og fra børnegruppe til børnegruppe, hvilket betyder, at mulighederne for fordybelse ikke er ens.

Et andet centralt tema er oplevelsen af at stå alene med et stort ansvar. Dagplejepædagogerne beskriver, at de i praksis skal fortolke og omsætte krav, facilitere redskaber og håndtere komplekse samarbejdssituationer uden altid at opleve en fast ledelsesmæssig ramme. Én formulerer det således:

”Vi mangler en samlet ledelse, der siger ’Det er sådan her, I gør det’ [...] Jeg er så ensom. Jeg skal selv ud at eksekvere.

DAGPLEJEPÆDAGOG

Ikke alle dagplejepædagoger oplever dog at mangle støtte. Nogle dagplejepædagoger beskriver et tæt samarbejde med deres leder og oplever et makkerskab frem for ensomhed. Adgangen til sparring og ledelsesmæssig opbakning fremstår dermed som en væsentlig betingelse for, hvordan opgaven opleves og praktiseres.

Interviewene viser samtidig, at dagplejepædagogernes rolle rummer et vedvarende spændingsfelt mellem vejledning og kontrol. De skal både støtte dagplejerne i deres faglige udvikling og føre tilsyn med, at lovgivning og kommunale krav overholdes. En dagplejepædagog beskriver det som at befinde sig “et sted mellem kontrol og vejledning”. Rollen indebærer dermed en løbende balanceering mellem relationel sparring og myndighedsudøvelse.

Dagplejepædagogernes perspektiv peger samlet på, at faglig ledelse i praksis er afhængig af et tydeligt mandat, løbende sparring og organisatorisk understøttelse. Når disse rammer er uklare eller svage, individualiseres ansvaret.

7.8.3 Praksisnære og relationelle betingelser: Faglig ledelse i hjemmets kontekst

Dagplejerne retter også opmærksomheden mod de betingelser, der knytter sig til selve arbejdsformen: Arbejdet foregår alene og i eget hjem. Det skaber både nærhed og sårbarhed. En dagplejer beskriver det således:

”Man bliver jo pludselig sårbar, når der er nogen, der kommer og kigger på ens arbejde i ens eget hjem – det føles ikke helt som i en institution.

DAGPLEJER

Når hjemmet også er arbejdsplads, opleves faglige besøg og tilsyn ifølge dagplejerne ikke kun som professionelle handlinger, men også som indtrængen i et privat rum. Det skærper betydningen af relationel trykthed mellem dagplejer og dagplejepædagog.

Samtidig peger dagplejerne på, at faglig ledelse fungerer bedst, når den opleves som støtte frem for indgreb. Relationens karakter har betydning for, om sparring opleves som udviklende eller som vurderende. Timing og form bliver derfor centrale betingelser. Når der er tillid i relationen, beskrives samarbejdet som meningsfuldt og fagligt udviklende. Når relationen er mere usikker, kan ledelseshandlinger opleves som personligt rettede.

Denne relationelle følsomhed genfindes – fra en anden vinkel – i dagplejepædagogernes beskrivelser. Her peger nogle på, at modstand kan opstå, når deres rolle opleves som kontrollerende eller vurderende. Samlet peger de to perspektiver på, at relationel tryghed ikke blot er en stemning, men en konkret betingelse for, hvordan faglig ledelse kan få virkning i dagplejens praksis.

Samtidig fremhæver dagplejerne, at faglig sparring kræver konkret tid og ro. Refleksion opstår typisk i bestemte situationer – eksempelvis når børnene sover, eller når der bevidst skabes rum til samtale. Faglig ledelse får dermed betydning, når den tilpasses dagplejens rytme og tager højde for hjemmets rammer.

Dagplejernes perspektiv synliggør, at faglig ledelse i dagplejen ikke alene er et organisatorisk anliggende, men også et relationelt og situeret fænomen.

7.8.4 Faglig ledelse i dagplejen er relationelt forankret – men organisatorisk sårbar

Interviewene peger i høj grad på en oplevelse af udfordringer i de strukturelle og organisatoriske betingelser, som opgaven udføres under. På tværs af leder-, dagplejepædagog- og dagplejerperspektiver fremstår faglig ledelse som afhængig af relationer, tillid og lokal oversættelse – og dermed mere personbåret og situeret end i mange daginstitutionelle kontekster.

Den geografiske spredning og arbejdet i private hjem betyder, at ledelse nødvendigvis må udøves på afstand. Det øger betydningen af oversættelse, tydeligt mandat og løbende sparring. Når disse rammer er stærke, beskrives faglig ledelse som et fælles anliggende. Når de er svage eller uklare, individualiseres ansvaret – og opgaven kan opleves som ensom.

Samtidig viser interviewene, at dagplejens særlige kontekst – arbejdet alene i eget hjem – gør faglig ledelse relationelt følsom. Ledelseshandlinger opleves ikke kun som faglige, men også som personlige. Det skærper betydningen af tillid og timing og gør faglig ledelse tæt knyttet til hverdagens rytme.

Samlet peger de kvalitative perspektiver på, at betingelserne for faglig ledelse i dagplejen ikke alene handler om ressourcer, men om organisering og forankring. Faglig ledelse i dagplejen er i sin natur distribueret og relationelt afhængig – og dermed særligt sårbar over for uklar rollefordeling og manglende strukturel understøttelse.

Appendiks A – litteraturliste

Andresen, B. B. (2020). *Styrket kollektiv og analytisk praksis gennem brug af data og forskningsviden*. Frederikshavn: Dafolo.

Bleses, D., Højen, A., Jensen, P., Rathe, A., Boisen, L. A., Nielsen, H., & Jensen, C. (2019). *Vi lærer sprog i vuggestuen og dagplejen – en målrettet og struktureret indsats, som virker ved at styrke læringsmiljøet for de yngste*. Aarhus: TrygFondens Børneforskningscenter.

Børne- og Undervisningsministeriet. (2021). Lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge (dagtilbudsloven): LBK nr. 1912 af 06.10.2021. Lokaliseret 23. februar 2026 på: <https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2021/1912>

Datta Gupta, N., & Simonsen, M. (2013). *Effekter af daginstitutionstilbud*. København: VIVE.

Datta Gupta, N., & Simonsen, M. (2016). *Academic performance and type of early childhood care*. København: VIVE.

EVA. (2011). *Kvalitetsarbejde i dagplejen*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

EVA. (2014). *Inklusion i dagtilbud: Kortlægning af arbejdet med inklusion i daginstitutioner og dagpleje*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

EVA. (2020a). *Faglig kompetenceudvikling i dagtilbud*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

EVA. (2020b). *Pædagogisk praksis og faglig overbevisning*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

EVA & VIVE. (2023). *Kvalitet i dagtilbud*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.

FOA. (2006). *Børn med særlige behov – og dagplejen*. København: FOA.

FOA. (2022). *FOAs dagplejeundersøgelse*. København: FOA.

Glavind, N., & Pade, S. (2015). *Kvalitet og tilsyn i dagplejen 2015*. København: FOA.

Hansen, O. H. (2013). *Dagplejen i Danmark – en observationsundersøgelse*. Aarhus: Aarhus Universitet.

Jensen, B. (2009). *Udsatte børn i dagplejen – en undersøgelse af viden, hverdagsliv og udviklingsmuligheder*. København: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Lindeberg, N. H., Bro, L. L., Nøhr, K., & Larsen, K. S. (2021). Vidensopsamling om faglig ledelse på dagtilbudsområdet. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Nordström, M. (2013). *Föräldrars val och inställning till förskola och fritidshem*. Stockholm: Skolverket.

Nyrén, M. (2016). *Barnens lärande i pedagogisk omsorg – den lilla gruppens möjligheter och begränsningar*. Stockholm: Skolinspektionen.

Rambøll. (2012). *Kvaliteten af familiebarnehage*. København: Rambøll.

Rambøll. (2017). *Dagplejen som tilbud til børn i socialt udsatte positioner – det kommunale perspektiv*. København: Rambøll.

Rambøll. (2018). *Effektevaluering – dagplejens rolle for børn i udsatte positioner*. København: Rambøll.

Sperling, L. L. (2023). *Faktoranalyse af KVALid i dagplejen*. København: Tænk tanken DEA.

Stechmann, A., & Eriksen, L. (2007). *Dagplejens placering i viften af dagtilbud*. København.

VIVE. (2024). *Effekter af pædagogisk kvalitet i dagplejen*. København: VIVE.

Faglig ledelse i dagplejen

© 2026 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form på: www.eva.dk

Foto: Colourbox

ISBN (www) 978-87-7182-879-5

EVA – analyser, redskaber og udvikling, der styrker uddannelser og dagtilbud.

EVA

+45 35 55 01 01
eva@eva.dk
www.eva.dk