



## PPT for Ytre Nordmøre

**Ta grep**

Rapport fra Førskoleprosjektet

# Kvalitet i barnehager

**Kari Leren**



Averøy – Aure – Kristiansund - Smøla



# Forord

«Førskoleprosjektet» må sees i lys av både prosjektet «Rett diagnose, men feil medisin» (2011-2013) og prosjektet «Ta Grep» (2013 -2015). Begge prosjektene har vært rettet mot grunnskolen. «Rett diagnose, men feil medisin» var et analytisk og utforskende prosjekt der man søkte å finne årsakene til økningen i spesialundervisningen i årene etter 2006.«Ta grep» var et mer praktisk og tiltaksrettet prosjekt om temaene læringsmiljø, klasseledelse, mobbing og psykiske vansker.

«Førskoleprosjektet» kan på mange måter gå inn under fanen «Ta Grep». Et sentralt mål for «Førskoleprosjektet» har vært å etablere en felles forståelse og standard for pedagogisk kvalitet i barnehagene. Med kvalitet her, er fokuset her satt på prosesskvalitet og resultat kvalitet, eksempelvis kvaliteten på relasjoner og pedagogiske interaksjoner mellom ansatte og barn. Samtidig er «Førskoleprosjektet» også i slekt med «Rett diagnose, men feil medisin». «Rett diagnose, men feil medisin» avdekket store forskjeller mellom skolene i vårt distrikt. «Førskoleprosjektet» har avdekket store forskjeller mellom de nærmere 50 barnehagene som er i vårt distrikt. Dette er forskjeller som angår ressursbruk og organisering av ressursene og forskjeller i forståelse av hva barn med vansker trenger av utviklingsstøtte. Dette angår både det pedagogiske innholdet og ikke minst hvordan læringsmiljøet i barnehagen tilrettelegges.

PPT ser at et økende antall barn henvises både til PPT og BUP hvor problemstillingene er knyttet til relasjonsvansker. Nettopp ved denne type vansker er læringsmiljøet og den relasjonelle kvaliteten i barnehagen av stor betydning. Pedagogisk ledelse av barnehagene blir helt sentralt hva angår kvalitet. Kvaliteten som møter barn i barnehagen vil ha stor betydning for hvordan barna vil fungere i skolen. Derfor er det viktig at barnehagen gjennom sin daglige virksomhet jobber for å forebygge og/eller redusere barnas vansker før de starter på skolen. Gevinsten ved at barna opplever økt mestringsevne i barnehagen, er at barna også kommer mer robuste inn i skolen. Når vanskene dempes, vil også ressursbehovet reduseres. Det har også de siste årene vært mer forskning på mobbing. Vi vet at mobbing starter i barnehagen og følgelig må også forebygging av mobbing starte i barnehagene. Dette er et område som PPT for Ytre Nordmøre har tatt videre tak i.

Eierne av PPT for ytre Nordmøre har ønsket å bruke PPT som en viktig bidragsyter til det øvrige utviklingsarbeidet som skjer i skoler og barnehager. Leder av førskoleprosjektet Kari Leren har gjennom hele prosjektperioden hatt en tett dialog med alle barnehagene som har deltatt i prosjektet. Fra første til andre kartlegging ett år senere, ser en klar bedring i hvordan barnehagene organiserer og utøver ledelse. Den tette dialogen med barnehagene underveis i prosjektet, ser ut til å ha vært en viktig bevegende kraft i de endringene som har skjedd i prosjektperioden.

Prosjektet har bidratt til ønskede endringer. Dette har gitt oss troen på at egenutviklede prosjekter er kvalitativt gode og fungerer!

Kristiansund N den 20.02.17

Christine Reitan

Styreleder PPT Ytre Nordmøre

Tormod Sandvik

Leder for PPT Ytre Nordmøre

## SAMMENDRAG

Målsetting for «Prosjekt førskole» har vært å bidra til en økt og jevnere kvalitet i barnehagene i PPT distriktet for Ytre Nordmøre.

Det har vært en økning i henvisninger til PPT på barn med atferdsvansker/relasjonelle vansker. Ved denne typen vansker vil en forhøyet kvalitet på læringsmiljøet og den relasjonelle kvaliteten være av stor viktighet. Samtidig har også barn med minoritetsbakgrunn vært en økende henvisningsgruppe.

Det overordnede mål for St.meld. 41 «Kvalitet i barnehagen» er å bidra til god kvalitetsutvikling i barnehagene. Barnehageloven og Rammeplanen definerer hva et godt barnehagetilbud skal være.

Det er mange forhold som er med på å påvirke en barnehages kvalitet, men dette prosjektet har i hovedsak hatt fokus på de deler av kvaliteten som kalles prosesskvalitet og resultatkvalitet, eksempelvis kvaliteten på relasjoner og pedagogiske interaksjoner mellom ansatte og barn. Elementer som planlagt pedagogisk innhold og tilrettelegging samt hvordan de ansatte legger til rette for at alle barn skal være inkludert i fellesskapet og resultater av dette, er andre eksempler.

Dette har vært med på å gi føringer for «Prosjekt førskole» som har vart i perioden 2014 – 2016.

Prosjektet har bestått av tre hoveddeler: Første del har vært å få en oversikt over tilstanden i kommunene og den enkelte barnehage. Andre del har vært rettet mot måter å endre situasjonen i den enkelte barnehage for å få til en kvalitetsøkning. Tredje del har vært rettet mot evaluering av effekt.

Ved gjennomføring av to påstandsundersøkelser, intervju og observasjoner i prosjektperioden, har det blitt avdekket forskjeller både mellom barnehagene og mellom avdelinger, i en og samme barnehage.

I de barnehagene der styrer gjennom påstandsundersøkelsen har fått høy score i forhold til tydelig ledelse har dette gitt positive utslag i forhold til en del andre påstander.

Størrelse på barnehagen ser ikke ut til å ha betydning i forhold til styrer og tydelig ledelse.

Det har vært foretatt en gjennomgang av dokumenter som følger en sak fra henvisning til sakkyndig vurdering for å kvalitetssikre saksgangen. Skjema har blitt revidert, og det har i tilknytning til dette blitt utarbeidet veiledere i forhold til barnehagens oppgaver i førhenvisningsperioden og sakkyndig vurdering.

Samtaler og tilbakemeldinger fra styrere viser hvordan prosjektet har ført til større bevissthet og endring av praksis i enkelte barnehager i forhold til hva som kjennetegner en kvalitativ god barnehage.

Avslutningsvis sier rapporten noe om forslag til områder som ut fra et samlet resultat, vil være viktig for videre arbeid i barnehagene, i de fire kommunene som har deltatt i prosjektet.

## FORORD

Da stillingen som prosjektleder ble utlyst, jobbet jeg som enhetsleder i barnehage. Et ønske om å prøve noe nytt for en periode og også målsettingen for prosjektet om økt kvalitetsheving i barnehagene, førte til at jeg søkte og fikk stillingen som prosjektleder. Mange års erfaring fra barnehageområdet har utvilsomt vært til god hjelp i prosjektperioden.

Jeg har vært så heldig å bli kjent med et hyggelig og imøtekommende personale ved PPT- kontoret, der jeg i to år har hatt min arbeidsplass.

Gjennom prosjektperioden har jeg truffet mange kjekke og dyktige ansatte og hatt mange koselige opplevelser sammen med barna rundt om i barnehagene. I den forbindelse vil jeg rette en stor takk til barnehagene for svært god mottagelse, deltagelse, og konstruktive tilbakemeldinger i løpet av prosjektperioden. Gjennomsnittlig svarprosent på begge påstandsundersøkelsene har ligget på 87%.

Medlemmene i referansegruppa har vært uvurderlige støttespillere.

PP-rådgiverne på førskoleteamet og veiledningsteamet har vært gode samarbeidspartnere som har bidratt i diskusjoner, med ideer og innspill.

Jeg retter også en stor takk til merkantilt personale som gjennom hele prosjektperioden har vært på tilbudssiden.

En takk til styret i PPT for positive tilbakemeldinger og innspill på styremøter gjennom hele prosjektperioden er selvsagt på sin plass. Dette har gitt motivasjon og inspirasjon for videre arbeid.

Jeg vil også rette en takk til Fylkesmannen som har bevilget skjønnsmidler til prosjektet.

Sist men ikke minst vil jeg rette en stor takk til Tormod Sandvik for veiledning, gode, reflekterende og utfordrende diskusjoner.

Kristiansund N 18. november 2016

Kari Leren  
prosjektleder

## INNHold

Sammendrag .....	2
Forord.....	3
1. Innledning .....	6
2. Prosjektets organisering.....	7
2.1 Prosjektets referansegruppe:.....	7
2.2 Prosjektdeltagere .....	8
2.3 Styringsdokumenter .....	8
3. Prosjektbeskrivelse .....	8
3.1 Hovedmål .....	8
3.2 Delmål .....	9
3.3 Innlede fase i prosjektet.....	9
3.3.1 Hva er kvalitet? .....	10
3.3.2 Kriterier for god kvalitet i barnehagen:.....	11
4. Gjennomføring av prosjekt .....	12
4.1 Påstandsundersøkelse.....	12
4.2 Funn i første undersøkelse:.....	13
4.2.1 Funn i påstandsundersøkelse 1.....	14
4.3 Tilbakemeldinger fra barnehagene I prosjektperioden .....	15
5 Arbeid mellom påstandsundersøkelsene.....	15
5.1 Intervju og observasjon.....	16
5.2.1 Drøfting av resultat etter observasjon.....	16
5.2 Intervju .....	17
5.2.1 Drøfting/resultat av intervju .....	17
6. Påstandsundersøkelse 2- Ett år senere .....	18
6.1 Funn i påstandsundersøkelse 2 .....	18
6.2 Utdrag av skriftlige tilbakemeldinger fra styrerne etter gjennomføring av prosjekt .....	19
7. Drøfting og veien videre.....	23
7.1 Tydelig Ledelse .....	23

7.2 Visjon, verdier og mål.....	23
7.3 Evaluering.....	24
7.4 Relasjoner.....	24
7.5 Minoritetsspråklige barn.....	25
7.6 Barns psykiske helse.....	25
7.7 Lek.....	25
7.8 Barn med utfordrende adferd.....	26
7.9 andre forslag.....	26
8. Oppsummering.....	28
Bibliografi.....	29
Vedlegg 1.....	30
Vedlegg 2.....	33
Vedlegg 3.....	34

## FIGURLISTE

Figur 1 Kvalitetskategorier.....	10
Figur 2 SWOT Analyse.....	12
Figur 3 Påstandskjema.....	13
Figur 4 Intervjuguide.....	17
Figur 5 Utdrag fra sammenligning mellom Påstandsundersøkelse 1 og 2 i Barnehage A.....	20
Figur 6 Utdrag fra sammenligning mellom Påstandsundersøkelse 1 og 2 i Barnehage B.....	20
Figur 7 Sammenlagte tall fra Påstandsundersøkelse 1 og 2 (alle kommuner).....	22

## 1. INNLEDNING

Behovet for barnehageplasser har økt betydelig de siste ti årene. Det har derfor i stor grad vært fokusert på kvantitet. Med tilnærmet full barnehagedekning ble det nå viktig å finne ut hvordan man kan sikre at barnehagene holder god kvalitet.

I følge St. meld. 41 er det styringsdokumentene «Lov om barnehager» og «Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver» som definerer hva et godt barnehagetilbud skal være. Disse styringsdokumentene gir tydelige føringer for hvordan ansatte i barnehagen bør jobbe opp mot barn, og hvilket innhold barnehagen skal ha. Man kan si at disse dokumentene er verdibasert og har et samfunnsmandat som krever voksne som hele tiden evaluerer sitt arbeid. De voksne må stille spørsmål om hvorvidt innholdet i barnehagen og relasjonen mellom barn og voksne er til barnets beste.

De undersøkelsene som er blitt utført samt diverse gjennomganger med barnehagene, ser ut til å tendere mot en kvalitetsheving i barnehager på Ytre Nordmøre. Ved å sammenligne funnene i påstandsundersøkelse 1 og 2, kan man se positiv utvikling på de fleste områder.

En stor del av prosessen har bestått i å avklare og opparbeide en felles forståelse av de kvalitetskriterier barnehagen bør inneholde, og hvordan disse kvalitetene skal forstås. Gjennom påstandsundersøkelsene, intervju, observasjoner og møtene med barnehagene har det blitt avdekket hva som er bra i den enkelte barnehage og hva som har vært områder for forbedring samt felles utfordringer for alle fire kommunene.

Det har gjennom mange år vært fokus på enkeltbarnets utfordringer og i mindre grad på hvordan systemet rundt barnet kan være med på å påvirke ulike utfordringer. I løpet av møtene som er blitt avholdt med barnehagenes ledere og ansatte, har det derfor vært stort fokus på å se på hvilke drivere som kan være med på å øke eller forebygge atferdsvansker/relasjonsvansker. I den forbindelse har felles normer og regler, sosial kompetanse, relasjoner, blikk for enkeltbarnet, struktur og vridning fra individperspektivet til systemperspektivet vært diskutert.

Påstandsundersøkelsene, intervju og observasjoner har vært en viktig del for kartleggingen av barnehagens kvalitet. Hvordan den enkelte barnehage har tatt tak i, bearbeidet resultatene og brukt disse i det videre arbeidet for å utvikle barnehagen, har vært av stor betydning.

Barnehagene har både underveis i prosjektet og i etterkant gitt positive tilbakemeldinger på måten prosjektet har vært lagt opp på. Det å bli sett, få bekreftelse og tilbakemelding på det arbeidet som har blitt utført, både i forhold til hva på hva som fungerer bra på barnehagene og hvilke områder som har et endringspotensial, har vært med på å gi økt bevissthet og inspirasjon til videre utvikling av barnehagene.

Å være lærende barnehage betyr at man må være i utvikling og ha endringsvilje for å møte nye krav og utfordringer.

Prosjektet har vist at det er mye positivitet og endringsvilje rundt om i barnehagene, og det gjøres veldig mye bra arbeid. Kvalitetsutvikling og endringer tar tid. Alle tiltak må være godt forankret i hele personalgruppen.

Gjennom resultater av undersøkelser og samtaler ser man at styrer og tydelig ledelse har stor betydning for utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon.

PPT for Ytre Nordmøre har i de senere år sett en økning i henvisninger av førskolebarn i forhold til atferdsvansker/relasjonsvansker. Nettopp ved denne typen vansker er læringsmiljøet og den «relasjonelle» kvaliteten i barnehagen av stor betydning. Siden den pedagogiske kvaliteten i barnehagene vil kunne ha stor

betydning med tanke på barnas senere fungering og mestring i skolen, er det av stor viktighet at barn med vansker kan møte en kvalitet i barnehagene som i størst mulig grad kan forebygge og/eller redusere vansker før barna starter i skolen.

Barn med minoritetspråklig bakgrunn er også en økende henvisningsgruppe. Med minoritetspråklig bakgrunn menes her barn med annet språk og kulturbakgrunn enn norsk, samisk, svensk, dansk og engelsk (St.meld. 16). Man mener at en forhøyet kvalitet i barnehagens kompetanse på dette området vil gjøre ansatte i bedre stand til å møte de utfordringene disse barna har, på en bedre måte. En god kvalitet i barnehagen vil også kunne avdekke vansker hos barn som en må ta hensyn til og legge til rette for i det videre skoleløpet. Prosjektet skulle ta utgangspunkt i å se etter gode løsninger og mulige endringer innenfor allerede etablerte rammer.

PPTs mandat hva angår førskole er flyttet fra Opplæringsloven §5-7 og over til Barnehageloven §19, og det ligger en klar forventning til PPT om at de skal jobbe mer opp mot barnehagene på systemnivå og veiledning knyttet til det generelle pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det sakkyndige oppdraget står fast, men PPT sin rolle som veileder og bidrag til utviklingsarbeid i barnehagene er gitt betydelig plass.

Barnehagene kan be om bistand fra PPT selv om de ikke har henvist barn for utredning.

Rammeplan og «Veilederen spesialpedagogisk hjelp» legger føringer for at barnehagene skal prøve ut tiltak og dokumentere disse før eventuelle henvisninger til PPT. I denne førhenvisningsperioden vil tilstedeværelse av spesialpedagoger ute i barnehagene som veileder personalet på avdelingene og også hjelper til med forslag om tilrettelegging av systemet rundt barna, bli et viktig grep i forebygging og vil gi økt kvalitet.

Veiledningsteamet ved PPT vil også kunne være gode samarbeidspartnere/ veiledere for barnehagene i forhold til arbeid på systemnivå.

## 2. PROSJEKTETS ORGANISERING

Prosjektet er et fellesprosjekt for kommunene Aure, Averøy, Smøla og Kristiansund og er blitt delfinansiert av Fylkesmannen.

Prosjektstyret er styret i PPT.

Det ble utarbeidet en milepælsplan for prosjektperioden som ble framlagt og evaluert på styremøter gjennom hele prosjektperioden. Det ble foretatt små justeringer underveis for å tilpasse behovet bedre til den enkelte barnehage og kommune. (Vedlegg 1)

Leder for PPT har vært daglig ansvarlig for fremdrift av prosjektet.

### 2.1 PROSJEKTETS REFERANSEGRUPPE:

- Laila Hopshaug, enhetsleder Smøla
- Gunn Haugset, enhetsleder Aure
- Elin Aspen, spesialkonsulent Kristiansund
- Ivarna Bjørshol, spesialpedagog Averøy
- Elisabeth Nedal, spesialpedagog Averøy



## 2.2 PROSJEKTDELTAGERE

Det var ved oppstart av prosjektet høsten 2014 tilknyttet 40 kommunale og private barnehager i PPT-distriktet for Ytre Nordmøre.

- SMØLA: 4 kommunale
- AVERØY: 5 private og 3 kommunale
- AURE: 4 kommunale og 2 private (1 privat barnehage deltok ikke pga. få ansatte)
- KRISTIANSUND: 10 kommunale og 12 private

## 2.3 STYRINGSDOKUMENTER

Prosjektet har tatt utgangspunkt i følgende lovverk og dokumenter som har forsøkt å tydeliggjøre kjennetegn for kvalitet i barnehagen:

- Lov om barnehager (Barnehageloven, 2005)
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Rammeplan, 2011)
- St. meld. Nr. 41 (2008-2009) Kvalitet i barnehagen (St. meld. nr 41, 2009)
- Kompetanse for fremtidens barnehage (Kunnskapdepartementet, 2013)
- Kvalitet i barnehagen (FUB, 2012)

## 3. PROSJEKTBEKRIVELSE

Prosjektets formål var å bidra til å høyne kvaliteten i barnehagene på Ytre Nordmøre gjennom å:

### 3.1 HOVEDMÅL

#### 1) Bidra til å høyne kvaliteten på barnehagens læringsmiljø.

Læringsmiljøet deles her i psykososialt og organisatorisk læringsmiljø.

Psykososialt læringsmiljø omhandler de kulturelle og relasjonelle forholdene i barnehagen som har betydning for barns utvikling, lek, læring, helse og trivsel.

Det organisatoriske læringsmiljøet handler om systemforhold som dagsrytme, tilrettelegging og ledelse.

#### 2) Styrke kompetansen om relasjonelle vansker.

Relasjonelle vansker hos barn er manglende evne til å inngå i betydningsfulle relasjoner med andre barn og voksne. Det kan være vansker med å forstå de sosiale kodene. Barn utvikler seg i relasjon til andre, og hvordan denne relasjonen er, har stor betydning for barns selvfølelse, følelse av tilhørighet og egen betydning av å se seg selv som et verdifullt medlem av et større fellesskap. En god relasjon kan man oppleve med ett eller flere mennesker når man kjenner seg forstått, trygg, rolig og glad og man har lyst til å ha en relasjon. En dårlig relasjon kan oppleves motsatt, og man blir usikker og utrygg og føler seg ikke forstått. Personalets relasjonskompetanse blir av stor betydning i møte med disse barna.

### 3.2 DELMÅL

- Avklare hva som kjenner tegner en barnehages kvalitet
- Avklare hva som kan bidra til å øke/reducere henvisninger til PPT
- Tydeliggjøre utfordringer i møtet mellom barnehagen og barn med minoritetsspråklig bakgrunn
- Kvalitetssikre henvisninger, utredninger og dokumentasjon

### 3.3 INNLEDENDE FASE I PROSJEKTET

For å kvalitetssikre dokumenter som følger en sak, ble det i startfasen for prosjektet foretatt en analyse av dokumenter som gjelder barn som får spesialpedagogisk hjelp i barnehagen - fra henvisning til PPT og til sakkyndig vurdering.

Det ble foretatt en analyse av 25 saker ut i fra et tilfeldig utvalg av barn fra alle fire kommunene.

Analysen ble gjort med utgangspunkt i «Veilederen spesialpedagogisk hjelp».

Det ble utarbeidet et skjema for bruk i dokumentanalysen.

Det var kvalitetsforskjeller på henvisninger fra barnehagene. Barnets vansker og hva barnehagen trengte hjelp til var ikke like godt beskrevet. Noen barnehager hadde ikke vedlagt pedagogisk rapport. Enkelte manglet underskrift fra barnehagen, og saken var ikke drøftet med saksansvarlig på PPT før henvisning. Det var tatt i bruk ulike henvisningsskjema.

Også i forhold til pedagogisk rapport var det forskjeller på kvaliteten av de rapportene PPT mottok. I en del innsendte rapporter var det lite beskrevet hvilke tiltak som var prøvd ut, rammer og organisering. Barnehagens vurdering av barnets utbytte av det ordinære barnehagetilbudet kom ikke like godt fram.

Kvaliteten i sakkyndig vurderinger sett opp mot kriterier i veilederen var bra. Omfang var gitt i timer, mål, og innhold, og organisering var greit beskrevet. Nødvendig bruk av assistent var synliggjort, og varigheten av sakkyndig vurdering var nedfelt.

Gjennom diskusjoner i førskoleteamet og gjennomgang av maler ble det på slutten av prosjektperioden utarbeidet nye maler som har tatt høyde for nye lovendringer. Rett til spesialpedagogisk hjelp for barn under opplæringspliktig alder ble flyttet fra Opplæringsloven §5-7 og over til Barnehageloven §19a-h.

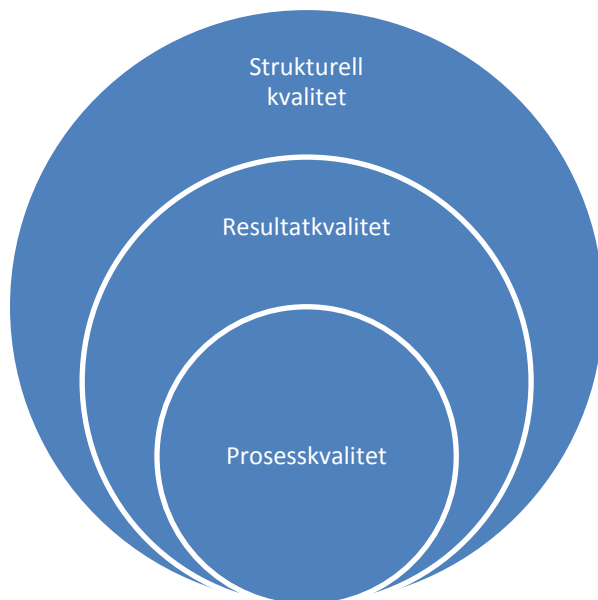
Det ble utarbeidet to veiledere, en for barnehagen i forhold til tiltak som skal utprøves i barnehagen i førhenvisningsperioden og en i forhold til utarbeidelse av sakkyndig vurdering.

Prosjektet har bestått av tre hoveddeler.

- Første del – klargjøring av NÅ-situasjon. Få en oversikt over hvordan tilstanden er i kommunene og i den enkelte barnehage.
- Andre del – rettet mot å finne måter å endre situasjonen i den enkelte barnehage for å få til en kvalitetsøkning.
- Tredje del – evaluere effekt

I starten av prosjektperioden ble det avholdt nettverk/ledermøter i alle fire kommunene, der det ble informert om prosjektet og kommende påstandsundersøkelser for 2015 og 2016. Videre ble det orientert om at det ville bli foretatt observasjon og intervju i noen av barnehagene i tiden mellom undersøkelsene.

### 3.3.1 HVA ER KVALITET?



Begrepet kvalitet i barnehagen er et komplekst begrep som dekker over flere aspekter ved barn og voksnes hverdag i barnehagen.

*«Kvalitet er helheten av egenskaper en barnehage har, som vedrører barnehagens evne til å tilfredsstille barns, foreldres og samfunnets uttalte og underforståtte behov.» - (Sommersel, Vestergaard, & S, 2013)*

Her defineres altså kvalitet som oppfyller både eksplisitte og implisitte behov.

Figur 1 Kvalitetskategorier

Når en skal vurdere eller måle kvalitet i barnehagen, er det flere dimensjoner som må vurderes. Det skilles her mellom tre aspekter: Strukturell kvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet. De forskjellige typene kvalitet opererer ikke uavhengig av hverandre, men i samspill.

#### 3.3.1.1 STRUKTURELL KVALITET

De strukturelle elementer ved kvalitet omfatter bemanning, barnehagepersonalets kvalifikasjoner og utdanning, arbeidsforhold, fasiliteter, ressurser og uteareal. Disse elementene blir i høy grad styrt av ting utenfor barnehagen som økonomi, politiske beslutninger m.m. Strukturell kvalitet kan forstås som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for gode barnehager. (Sommersel, Vestergaard, & S, 2013)

#### 3.3.1.2 PROSESSKVALITET

De prosessuelle elementer ved kvalitet handler i høyere grad om interaksjon mellom barn og voksen, mellom barn og samarbeid mellom foreldre og barnehagen. Dessuten omhandler prosesskvalitet ledelse, personalets kompetanse samt aktiviteter og læringsmuligheter. Prosesskvalitet kan bety to ting – kvalitet i seg selv i særlige former for pedagogisk innsats, eller det kan bety at prosessen har kvalitet så fremt den bidrar til et ønsket resultat eller virkning.

#### 3.3.1.3 RESULTATKVALITET

Resultatkvalitet betegner det vi ofte tenker på som effekter eller virkninger av barnehagen, som for eksempel faglig eller sosialt utbytte for det enkelte barn. Resultatkvalitet henger sammen med kvaliteten av de daglige prosesser i barnehagen. Barnehagelæreres kompetanse og evner til å arbeide profesjonelt i praksis, bidrar til å

understreke sammenhengen mellom strukturell kvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet. (Sommersel, Vestergaard, & S, 2013)

Som en ser, viser de ulike typer av kvalitet at begrepet dekker over flere nivåer i barnehagen og barnas hverdag. Selv om innholdet i den strukturelle kvaliteten er med på å påvirke prosessene i barnehagen, har ikke prosjektet gått inn i dybden på disse områdene da hovedfokus har gått mer i retning mot innholdet i prosesskvalitet og resultatkvalitet.

---

### 3.3.2 KRITERIER FOR GOD KVALITET I BARNEHAGEN:

I samarbeid med referansegruppa ble det laget et utkast til et glansbilde av som kan være kjennetegn på en kvalitativ god barnehage. Det ble satt ned kriterier og tegn på god praksis. Kriteriene tok utgangspunkt i styringsdokument m.m. for barnehagen.

Praksis handler om hvordan personalet i barnehagen skal jobbe opp mot de enkelte kriteriene. (Vedlegg 1)

---

#### 3.3.2.1 PEDAGOGISK LEDELSE:

Pedagogisk ledelse handler om å lede læringsarbeid ved å stimulere personalet til å reflektere over egen og barnehagens praksis, der målet er at personalet lærer av den innsikten refleksjonen gir og bruker kunnskapen i sitt videre arbeid. Det handler om å utvikle et felles språk- og begrepsapparat basert på felles barne-, lærings- og organisasjonssyn. Styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring og vurdering og utvikling av barnehagens innhold og oppgaver. (St.meld. nr. 41, 2009)

Styrers oppgave innebærer å sørge for at den enkelte medarbeider tar i bruk sin kompetanse og har et overordnet ansvar for at den pedagogiske virksomheten vurderes på en planlagt, systematisk og åpen måte (Barnehageloven, 2005)

---

#### 3.3.2.2 BARNEHAGEN SOM LÆRENDE ORGANISASJON

Å være en lærende organisasjon er en arbeidsmåte der kritisk tilnærming og vurdering, deltagelse og medvirkning står sentralt. En lærende barnehage er godt organisert og utviklingsorientert. Ansatte har innflytelse på egen jobb. Det er trykk på felles planlegging og vurdering, og det er forventninger om fornyelse og refleksjon over egen praksis. Ledelsen skaper visjoner og gir retning. Det må tilrettelegges for lærende møteplasser hvor det forventes at alle er forberedt og hvor personalet blir hørt. Ledelsen må skape entusiasme, det må motiveres til vilje om å strekkes eg, og det må tåles motstand og frustrasjon. (St. meld. nr 41, 2009)

---

#### 3.3.2.3 BARNS MEDVIRKNING

Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet. Barn skal jevnlig få mulighet til deltagelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet. Barnets synspunkter skal tillegges vekt i samsvar med dets alder og modenhet. (Barnehageloven, 2005)

---

#### 3.3.2.4 BARNEHAGENS SAMARBEID MED HJEMMET

Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. (Barnehageloven, 2005)

### 3.3.2.5 SOSIAL KOMPETANSE

Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering.

Barnehagen skal formidle verdier og kultur, gi rom for barns egen kulturskaping og bidra til at alle barn får oppleve glede og mestring i et sosialt og kulturelt fellesskap. (Barnehageloven, 2005)

### 3.3.2.6 FYSISK OG PSYKISK HELSE

Grunnlaget for god fysisk og psykisk helse legges i tidlige barneår. Barnehagen skal legge grunnlag for god helse gjennom sunt kosthold og varierte fysiske aktiviteter. I bunnen for god psykisk helse ligger trygghet og omsorg. (Rammeplan, 2011)

### 3.3.2.7 SPRÅKLIG KOMPETANSE

Barnehagen må sørge for at alle barn får varierte og positive erfaringer med å bruke språket som kommunikasjonsmiddel. En rekke barn har et annet morsmål enn norsk og lærer norsk som andrespråk i barnehagen. Barnehagen må støtte at barn bruker sitt morsmål og samtidig arbeide aktivt med å fremme barnas norskspråklige kompetanse. (Rammeplan, 2011)

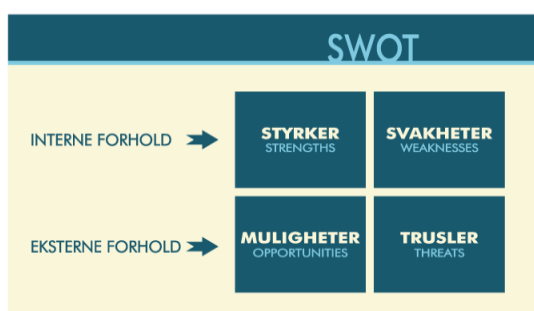
## 4. GJENNOMFØRING AV PROSJEKT

### 4.1 PÅSTANDSUNDERSØKELSE

I samarbeid med referansegruppa ble det utarbeidet 41 graderte påstander. (Vedlegg 2) Påstandene tok utgangspunkt i kriterier og tegn på god praksis for hva er god kvalitet i barnehagene.

Påstandsundersøkelsen ble i februar 2015 sendt ut til alle ansatte i 39 kommunale og private barnehager i Aure, Smøla, Averøy og Kristiansund.

Det ble lagt fram forslag til barnehagene om bruk av SWOT-analyse som et godt verktøy til bearbeidelse av resultatet av påstandsundersøkelsen.



Figur 2 SWOT Analyse

SWOT-metoden er en strategisk analysemetode som kan benyttes for å identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler. Metoden kan bidra til dialog og kunnskapsbygging om ståsted og gi hjelp til å prioritere retning for videre arbeid mot bedre måloppnåelse.

Figur 3 Påstandskjema

**KVALITET I BARNEHAGEN – PÅSTANDSSKJEMA**

Navn på barnehage:

Antall innsendte skjema:

	PÅSTANDER	4 Høy grad	3 Noen grad	2 Liten grad	1 Slett ikke	Vet ikke
	<b>Ledelse</b>					
1a	Styrer utøver tydelig ledelse					
2a	Styrer skaper engasjement					
3a	Styrer er godt orientert om arbeidet som utføres ved bhg.					
4a	Styrer gir personalet tilstrekkelig veiledning					
5a	Pedagogisk leder utøver tydelig ledelse					
6a	Pedagogisk leder gir personalet tilstrekkelig veiledning					
7a	Pedagogisk leder har god kompetanse i å lede barnegruppen					
	<b>Planlegging, vurdering og utvikling</b>					
1b	Barnehagen har en stabil personalgruppe					
2b	Barnehagen har et godt læringsmiljø					
3b	Jeg er kjent med barnehagens visjon, verdier og mål					
4b	Barnehagens planer blir jevnlig evaluert					
5b	Det er satt av tid til refleksjon over bhg. praksis					
6b	Barnehagen tar i bruk personalets samlede kompetanse					
7b	Jeg har tilstrekkelig kompetanse til å kunne utføre mine arbeidsoppgaver					
8b	Jeg har god kjennskap til innholdet i rammeplan					
9b	Rammeplanen gjenspeiles i barnehagens årsplan					
10b	Det er samsvar mellom barnehagens planer og praksis					
11b	Det er avsatt tilstrekkelig tid til planlegging og dokumentasjon					
	<b>Kompetanse, praksis og rutiner</b>					
1c	Barnehagen jobber aktivt for å forebygge mobbing					
2c	Personalet observerer jevnlig barnegruppen					
3c	Det iverksettes tiltak rundt enkeltbarn når nødvendig					
4c	Barnehagen har god praksis i arbeid med barns medvirkning					
5c	Personalet har en felles forståelse for hva som ligger i begrepet omsorg					
6c	Alle barn blir sett, hørt og bekreftet daglig					
7c	Det er en felles forståelse for hva som ligger i gode rutiner for mottak					
8c	Det er en felles forståelse for hva som ligger i gode rutiner for avskjed					
9c	Det er en felles forståelse for hva som ligger i gode rutiner i overgangssituasjoner					
10c	Jeg har god kompetanse om barns utviklingsområder					
11c	Jeg har god kompetanse om hvordan man jobber med barn med utfordrende adferd					
12c	Jeg har god kompetanse på arbeid med minoritetsspråklige barn					
	<b>Kompetanse, praksis og rutiner</b>					
13c	Jeg er bevisst min rolle i å skape gode relasjoner med barna					
14c	Det er en felles forståelse for hva som ligger i begrepet danning					
15c	Det er en felles forståelse for hva som ligger i begrepet sosial kompetanse					
16c	Jeg har god kompetanse om barns lek					
17c	Jeg har god kompetanse om barns fysiske helse					
18c	Jeg har god kompetanse om barns psykiske helse					
	<b>Barns språkutvikling</b>					
1d	Barnehagen har en plan for arbeid med barns språkutvikling					
2d	Jeg har god kompetanse om barns språkutvikling					
	<b>Samarbeid hjem / barnehage</b>					
1e	Barnehagen er lydhør for innspill fra hjemmet					
2e	Det er etablert gode rutiner for kommunikasjon mellom hjem/barnehage					
3e	Foresatte får medvirke på barnehagens innhold					

KOMMENTARER:

#### 4.2 FUNN I FØRSTE UNDERSØKELSE:

Resultatet av undersøkelsen viste at det jobbes veldig bra på mange områder i barnehagene, men også at det er relativt store forskjeller mellom barnehagene. I de fleste barnehagene fikk påstand som gikk på styrer og tydelig ledelse høyere score enn pedagogisk leder og tydelig ledelse. I de barnehagene der styrer fikk høy score,

kunne man se at dette fikk positive utslag på mange av de øvrige påstandene. I noen få barnehager der pedagogiske ledere fikk høyere score enn styrer, ga ikke dette samme positive utslag på øvrige påstander.

Den enkelte barnehage fikk tilsendt resultat av understandsundersøkelsen, og resultatet ble gjennomgått i møte/telefonsamtale med styrerne, der fokus var rettet mot positive funn og forbedringsområder.

Samlet resultat for den enkelte kommune samt komparative tall for alle fire kommunene ble lagt fram på styremøter og nettverk.

---

#### 4.2.1 FUNN I PÅSTANDSUNDERSØKELSE 1

Gjennomsnittscore for barnehagene i alle fire kommunen for følgende påstander hadde relativt god score, men det var signifikante forskjeller både i positiv og negativ retning i enkelte barnehager.

- Styrer er godt orientert om arbeidet som utføres ved barnehagen
- Styrer skaper engasjement
- Pedagogiske ledere har god kompetanse i å lede barnegruppa
- Barnehagen har en stabil personalgruppe
- Barnehagen har et godt læringsmiljø
- Personalet er kjent med barnehagens visjon, verdier og mål
- Barnehagen tar i bruk personalet samlede kompetanse
- Personalet har tilstrekkelig kompetanse for å kunne utføre sine oppgaver
- Personalet har god kjennskap til innhold i Rammeplan
- Rammeplan gjenspeiles i barnehagens årsplan
- Det er samsvar mellom barnehagens planer og praksis
- Barnehagen jobber aktivt for å forebygge mobbing
- Det iverksettes tiltak rundt enkeltbarn når nødvendig
- Barnehagen har god praksis i arbeid med barns medvirkning
- Personalet har felles forståelse i hva som ligger i begrepet omsorg
- Alle barn blir sett, hørt og bekreftet daglig
- Det er felles forståelse i hva som ligger i gode rutiner for mottak
- Det er felles forståelse for hva som ligger i gode rutiner for avskjed
- Personalet er bevisst sin rolle i å skape gode relasjoner med barna
- Det er en felles forståelse for hva som ligger i begrepet sosial kompetanse
- Personalet har god kompetanse om barns lek
- Personalet har god kompetanse om barns fysiske helse
- Barnehagen har en plan for arbeid med barns språkutvikling
- Personalet har god kompetanse om barns språkutvikling
- Det er etablert gode rutiner for kommunikasjon hjem/barnehage
- Barnehagene er lydhør for innspill fra hjemmet

Gjennomsnittet for følgende områder viste for alle fire kommunene noe lav score. Her var det også signifikante forskjeller både i positiv og negativ retning i enkelte barnehager.

- Barnehagene må bli bedre på tydelig ledelse
- Barnehagene må sette av mer tid til veiledning
- Barnehagene må sikre at personalet har tilstrekkelig kunnskap i forhold til arbeid med minoritetsspråklige barn

- Det er ikke avsatt tilstrekkelig tid til planlegging og dokumentasjon
- Årsplan bør bli bedre forankret i hele personalgruppen
- Barnehagene må få økt kunnskap om barns psykiske helse
- Barnehagene må sette av tid til mer strukturert arbeid med dokumentasjon og evaluering av planer
- Barnehagene må legge bedre til rette for gode refleksjonsfora
- Barnehagene må jobbe ut en felles forståelse for begrepet danning og barns medvirkning
- Barnehagene må få en bedre forståelse for hva som ligger i gode rutiner i overgangssituasjoner
- Barnehagene må sørge for økt kunnskap i forhold til barn med utfordrende adferd
- Barnehagene må legge til rette for bedre foreldremedvirkning

#### 4.3 TILBAKEMELDINGER FRA BARNEHAGENE I PROSJEKTPERIODEN

Felles for barnehagene var at resultatet av den første undersøkelsen er gjennomgått i personalgruppa. Enkelte av barnehagene hadde tatt i bruk SWOT-analyse som hjelpemiddel i bearbeidelsen og mente dette var et godt refleksjonsverktøy for kvalitetsutvikling. Ved å gjennomgå undersøkelsen i hele personalgruppa, fikk de diskutert om resultatet var gjenkjennelig i hverdagen og hvilke områder som måtte videreutvikles.

I samtale med styrerne i etterkant av undersøkelsen mente noen at resultatet kunne vært påvirket av høyt sykefravær, misforståelse av påstander, noen påstander var scoret for lavt eller for høyt, mens langt de fleste mente at resultatet ga et godt bilde av barnehagen.

Prosjektleder fikk i etterkant av den første påstandsundersøkelsen skriftlige tilbakemeldinger på hvilke områder den enkelte barnehage ønsket å jobbe med framover.

Med bakgrunn i resultat av den første undersøkelsen ble det i samarbeid med referansegruppa valgt ut 9 barnehager. Det var en blanding av barnehager fra alle fire kommunene som hadde fått bra eller mindre bra resultat. Det ble det gjennomført samtale med styrer for å få noe mer utdypende informasjon i forhold til resultat. Samtalene med styrerne i de 9 barnehagene bekreftet langt på vei funnene i påstandsundersøkelsen.

#### 5 ARBEID MELLOM PÅSTANDSUNDERSØKELSENE

Med utgangspunkt i resultat av påstandsundersøkelser, intervju, observasjoner og jevnlig samtaler med styrere (se nedenfor) ble kulepunkter i forhold til felles utfordringer for kommunene, samt tema relasjoner, barnehagens læringsmiljø, barn med utfordrende adferd/relasjonelle vansker, foreldresamarbeid og lek utgangspunkt for videre arbeid inn mot den enkelte barnehage/kommune i løpet av prosjektperioden.

- Det har vært jevnlig innlegg på ledermøter/nettverk for styrere.
- Kurs for styrere/pedagogiske ledere/assistenter/fagarbeidere.
- Framlegg av prosjektet på personalmøte ved Opplæringstjenesten i Kristiansund
- «Opplæring» i 4 barnehager samt førskoleteamet ved Opplæringstjenesten om hvordan man kan konkret jobbe med språkgrupper i forhold til minoritesspråklige barn.
- Deltagelse på ledermøter og personalmøter i ni private og kommunale barnehager

I og med at tid til refleksjon var et av punktene som fikk relativt lav score i påstandsundersøkelsen, var dette fokus ved observasjon på ni personalmøter og ledermøter i både kommunale og private barnehager.

Forskjeller på gjennomføring av møter ble observert. I noen av barnehagene forelå det sakliste som ble fulgt, styrer var godt forberedt, det var god struktur og innholdsmessig lagt opp på en slik måte at det var rom for refleksjon.



Dette i motsetning til andre barnehager der det var for mange saker, mye informasjon og lite struktur, noe som førte til at man ikke kom seg gjennom agendaen for møtet, og det ble lite tid til refleksjon.

Styrer fikk skriftlig tilbakemelding i etterkant av møtene.

God møteledelse er viktig for å heve kvaliteten i barnehagen. I en travel barnehagehverdag blir verdien av å effektivisere møtene større. Lite effektive møter er sløsing med tid og ressurser og er et hinder for at barnehagen utvikler seg. Engasjerende, produktive møter der deltagerne blir involvert, vil føre til intern kompetanseheving i personalgruppen, til beste for barna.

## 5.1 INTERVJU OG OBSERVASJON

I forhold til tidsaspektet for gjennomføring av prosjektet, ble det i samarbeid med referansegruppa kun valgt ut 16 av 39 barnehager som representerte alle fire kommunene, der det skulle gjennomføres intervju og observasjon. Hensikten med intervju var å se om det var en felles forståelse på barnehagen i forhold til tema i intervju spørsmål.

Utgangspunktet for observasjoner var å se på relasjon voksne / barn, om det var forskjeller mellom avdelinger i en og samme barnehage, hvordan arbeidet med minoritetsspråklige barn ble tilrettelagt, pedagogisk leder og tydelig ledelse og voksendeltagelse i lek. Det ble ikke opplyst i forkant hva som skulle observeres.

Utvelgelse av barnehager ble gjort på bakgrunn av størrelse på barnehagene, private og kommunale barnehager, og barnehager med minoritetsspråklige barn.

Det skulle foretas observasjon på avdeling samt gjennomføres intervju med styrer, en pedagogisk leder og en assistent/fagarbeider.

I samarbeid med referansegruppa ble det utarbeidet 20 intervju spørsmål som tok utgangspunkt i påstandsundersøkelse 1.

I hver av barnehagene ble det observert inne på avdeling/ute i ca. tre timer. I enkelte barnehager var observasjonen kun på småbarns-/eller storbarnsavdeling, mens det i andre barnehager ble en veksling mellom avdelingene. Observasjonene ble notert i etterkant.

Samme dag som observasjonen foregikk, ble det gjennomført intervju med styreren pedagogisk leder/ førskolelærer en fagarbeider/assistent i den enkelte barnehage på ca. 45 minutter. Det ble brukt opptaker. Dette for å kunne frigjøre seg fra å notere alt som ble sagt, og man kunne ha større fokus på kroppsspråk, hva intervjuobjektene sier og dermed få større forutsetninger for å stille de rette oppfølgingsspørsmålene. (Vedlegg 3)

### 5.1.1 DRØFTING AV RESULTAT ETTER OBSERVASJON

Det var mye bra å se rundt om i barnehagene i forhold til relasjon voksne/barn, men enkelte ansatte hadde et endringspotensiale i forhold til hvordan man snakker med/til barna og seg imellom og hvordan man omtaler barna i deres nærvær. Det ble også observert forskjeller i personalets håndtering av ulike situasjoner med barna uten at pedagogisk leder grep inn.

Videre:

- På de fleste småbarnsavdelingene var personalet flink til å være på gulvet sammen med barna.
- Barnehagene hadde stor fokus på inndeling i små grupper.
- I et par barnehager ble det observert at enkelte barn fikk være lenge alene på rom med lukket dør.

- Ulikheter i tilrettelegging / holdninger i forhold til minoritetsspråklige barn
- Det ble observert forskjeller mellom avdelingene i en og samme barnehage.
- I forhold til pedagogiske ledere var ikke alle like synlige.
- Voksendeltagelse i leken både inne og ute var av varierende grad.

## 5.2 INTERVJU

Enkelte intervjuobjekt syntes det var litt skremmende med lydopptak og det at de ikke fikk sett spørsmålene i forkant. De fleste ga i etterkant uttrykk for at det hadde vært greit. Flere av assistentene/fagarbeiderne sa de var positivt overrasket over at de hadde så mange tanker rundt spørsmålene og følte de fikk et løft.

Jeg - spørsmål gikk det relativt greit å svare på. Mange nevnte at det var felles forståelse på avdelingen, men det var noe vanskeligere å svare på spørsmål som gikk på om det var en felles forståelse på hele barnehagen.

Intervjuene avdekket at opplysninger som kom fram gjennom påstandsundersøkelsen, avvek noe fra det som kom fram under intervju i enkelte barnehager.

Etter å ha gjennomført samtlige observasjoner og 48 intervju, ble intervjuene transkribert og deretter slettet. Det ble avholdt møte med den enkelte styrer der vi gjennomgikk resultatet for barnehagen.

Det kom fram mange gode tanker og idéer gjennom intervjuene som ble sammenfattet og gjennomgått på ledermøter/nettverk i den enkelte kommune. Sammen draget var ment som en idébank som den enkelte styrer kan bruke i egen barnehage. Eksempler på dette kan vi se i Vedlegg 2 og 3.

### 5.2.1 DRØFTING/RESULTAT AV INTERVJU

- De aller fleste fremhevet språkarbeid som svært viktig og hadde stort fokus på dette. Det ble sagt at barnehagens språkplan/begrepsplan var et godt hjelpemiddel. Enkelte påpekte at det var behov for mer struktur i arbeidet med språkarbeidet.
- Viktigheten av og ønske om tydelig ledelse ble nevnt av mange.
- 26 av 48 kunne ikke visjonen for sin barnehage.
- De fleste hadde stort fokus på og sa at barnehagen hadde et godt foreldresamarbeid og at foreldrene får komme med innspill, men at foreldrenes rett til medvirkning kunne vært bedre.
- Inndeling i små grupper ble nevnt som et viktig ledd i forebygging
- Det ble meldt om manglende kompetanse om barns psykiske helse.
- De fleste intervjuobjektene gav inntrykk av at de trivdes i jobben, men det kom også fram under intervjuene at noen få barnehager hadde personalutfordringer.
- Det kom fram at noen få barnehager hadde for lite fastlagte møter.
- Enkelte mente at forankring av årsplan kunne vært bedre.
- Mange ønsket mer veiledning.
- Det var for lite felles nedskrevne rutiner.
- Mange mente at det var avsatt for liten tid til planlegging og dokumentasjon
- Enkelte mente at barnehagen burde vært bedre på dokumentasjon
- Visjon, verdier og mål burde vært bedre forankret i personalgruppen.
- Det var ønske om mer strukturert evaluering.
- En del mente de hadde for lite kunnskap i forhold til arbeid med minoritetsspråklige barn.
- Begrep som danning og barns medvirkning var ikke godt nok forankret i barnehagene.
- Lekens betydning, voksenrollen i lek og spesielt uteleken ble fremhevet som forbedringspunkter.

Figur 4 Intervjuguide

#### INTERVJUGUIDE

1	Har barnehagen en visjon? Hva er visjonen?
2	Styrer utøver tydelig ledelse. Hva legger du i det?
3	Pedagogisk leder utøver tydelig ledelse. Hva legger du i det?
4	Hvilken prosess har dere for utarbeidelse av årsplan?
5	Får du tilstrekkelig veiledning for å kunne utføre dine arbeidsoppgaver. På hvilken måte får du veiledning?
6	Har barnehagen fastlagte møtearenaer hvor det skjer felles refleksjon?
7	Synes du at det er satt av tilstrekkelig tid til planlegging i barnehagen? Hva planlegges i barnehagen?
8	Hva blir evaluert i barnehagen? Fører evalueringen eventuelt til endring av praksis?
9	Har dere fastsatte, felles mål for de ulike rutinesituasjonene i barnehagen?
10	Hva legger du i et godt læringsmiljø? Hvordan legger dere til rette for dette?
11	Hvordan jobber dere for å forebygge mobbing i barnehagen? Har dere nedskrevne strategier for hvordan dere skal håndtere avdekket mobbing?
12	Barna har rett på omsorg og skal møtes med omsorg. Hva legger du i omsorgsbegrepet? Hvordan sikrer dere at alle blir ivaretatt mht. omsorg?
13	Hvordan blir det lagt til rette for lek i barnehagen? Hvordan sikrer dere at alle får delta i leken? Hva med voksenrollen i leken?
14	Hva legger du i å skape gode relasjoner med barna?
15	Føler du at du har tilstrekkelig kunnskap om barns psykiske helse? Har du noen tanker om hvordan man kan jobbe forebyggende?
16	Hva legger du i begrepet danning? Er det felles forståelse for dette i barnehagen?
17	Hva legger du i barns medvirkning? Er det en felles forståelse for dette på barnehagen?
18	Har barnehagen en språkplan? Hvordan jobbes det med denne i hverdagen? Føler du at du har nok kunnskap om det enkelte barns språklige utvikling? Har barnehagen tilstrekkelig verktøy for å kunne avdekke barn som ikke har tilfredsstillende språklig utvikling? Hvilke verktøy er dette?
19	Hvordan jobber dere for å fremme minoritetsspråklige barns språkkompetanse?
20	Hva legger du i et godt foreldresamarbeid? Er det en felles forståelse for hvordan foreldresamarbeidet skal foregå i barnehagen?

## 6. PÅSTANDSUNDERSØKELSE 2- ETT ÅR SENERE

I februar 2016 ble den samme påstandsundersøkelsen som barnehagene fikk i 2015, sendt ut til 36 barnehager. Det var to barnehager som reservert seg og to barnehager som skulle avvile virksomheten. Én nystartet barnehage deltok, selv om de ikke kunne sammenligne med resultat for 2015.

### 6.1 FUNN I PÅSTANDSUNDERSØKELSE 2

Resultatet av påstandsundersøkelsen viste framgang for de fleste barnehagene. I enkelte barnehager hadde det skjedd markant framgang.

Der styrer og tydelig ledelse hadde fått høy score, kunne en se at dette påvirket de fleste påstandene i positiv retning. Selv om pedagogisk ledelse fikk høyere score enn styrer, hadde ikke dette merkbar innvirkning på resultatet. (Se komparative grafer neste side.)

Områdene som i forrige undersøkelse viste et forbedringspotensial, har hatt positiv utvikling, men bør ha videre fokus.

Eksempel på et av disse områdene som i begge undersøkelsene fikk noe lav score i de fleste barnehagene, var personalets kunnskap om arbeid med minoritetsspråklige barn.

Informasjon fra barnehagene avdekket at det var store forskjeller på antall minoritetsspråklige barn i den enkelte barnehage/kommune. Noen barnehager hadde opp til ca. 40 % minoritetsspråklige barn, mens andre hadde få eller ingen.

Utfordringer som enkelte barnehager skisserte:

- Har ikke hatt minoritetsspråklige barn og har ikke hatt fokus på dette tema
- Lite kompetanse på området da de ikke hadde fått tilstrekkelig opplæring
- Utskifting i personalgruppen
- Barn fra mange forskjellige språkgrupper og ulike kulturer i en og samme barnehage.
- For lite to-språklige assistenter ut i barnehagene
- En del foreldre som ikke kan norsk og som gir en del utfordringer i forhold til foreldresamarbeid
- Foreldresamarbeidet krever ekstra tid. Foreldre trenger mye veiledning i hverdagen
- Enkelte sa de hadde gode kartleggingsverktøy, mens andre sa de ikke var flinke nok til å ta i bruk de kartleggingsverktøyene de hadde.
- Noen mente det var for lite struktur på arbeidet med minoritetsspråklige barn.

I de få barnehagene der det under intervju ble nevnt at barnehagen hadde personalutfordringer, var det lite positiv fremgang sett opp i mot forrige undersøkelse.

Alle barnehagene fikk tilsendt delrapport med sammenlignbare resultat for 2015 og 2016 og kommentarer og forslag til områder for videreutvikling.

Det ble i etterkant avholdt møter med gjennomgang av resultat for den enkelte barnehage. Det var bl.a. med styrer, hele ledergruppa og intervjuobjektene, samt lagt fram for hele personalgruppa i to barnehager.

I de få barnehagene der det hadde vært litt nedgang siden forrige undersøkelse, ble det av styrerne nevnt mulige årsaker som nyansatte styrere / pedagogiske ledere/assistenter siden forrige undersøkelse og høyt sykefravær.

Komparative tall for (2015-2016) for kommunene ble gjennomgått på ledermøte/nettverk i kommunene. Utdrag fra Barnehage A og Barnehage B, samt de samme tall for kommunene sammenlagt, er å finne på de neste sidene.

## 6.2 UTDRAG AV SKRIFTLIGE TILBAKEMELDINGER FRA STYRERNE ETTER GJENNOMFØRING AV PROSJEKT

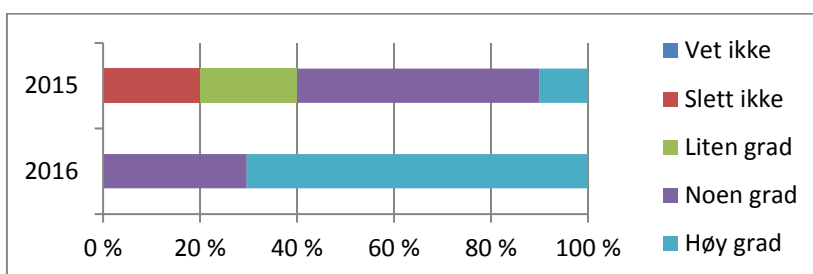
Prosjektet har bidratt til:

Bedre refleksjonsprosesser i barnehagen

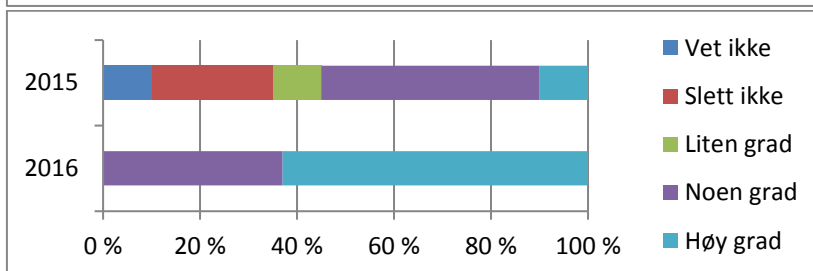
- Bedre struktur og innhold på møter
- Større fokus på relasjoner voksne/barn
- Synliggjort områder for utvikling
- Økt fokus på system rettet arbeid
- Arbeid med rammeplanens innhold har blitt mer tydeliggjort
- Oppfølgingsamtaler og konkrete tilbakemeldinger har gitt inspirasjon
- Økt fokus på lederrollene i barnehagen

Figur 5 Utdrag fra sammenligning mellom Påstandundersøkelse 1 og 2 i Barnehage A.

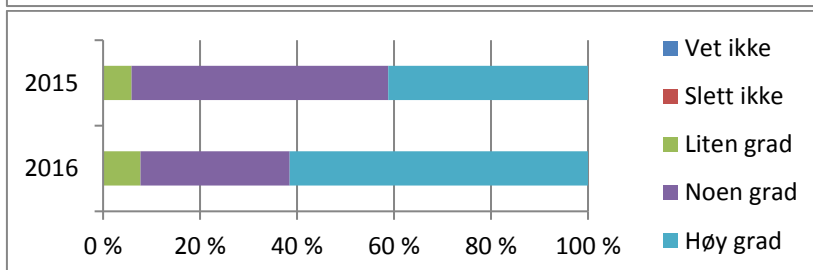
1a) Styrer utøver tydelig ledelse



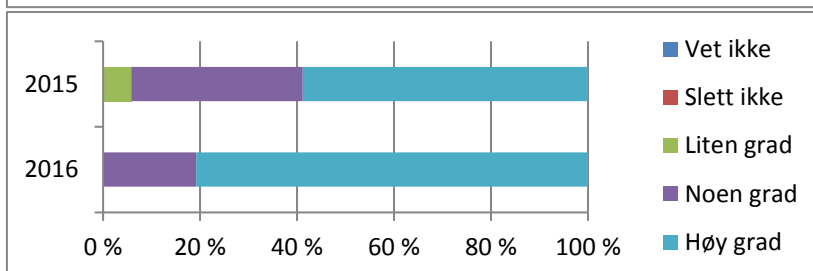
3a) Styrer er godt orientert om arbeidet som utføres ved barnehagen



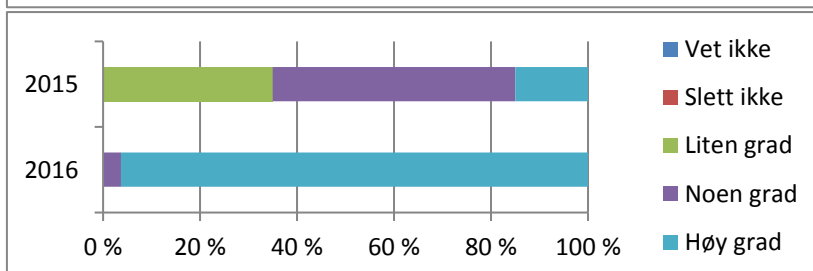
5a) Pedagogisk leder utøver tydelig ledelse



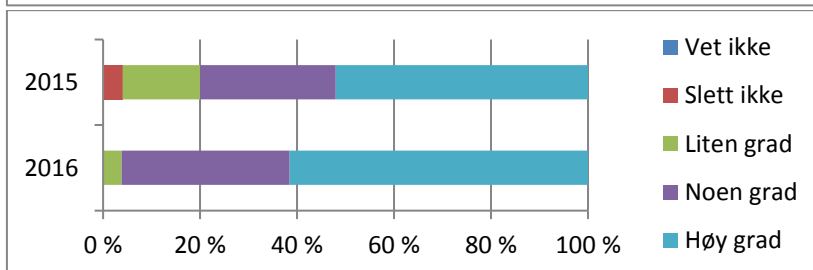
7a) Pedagogisk leder har god kompetanse i å lede barnegruppen



2b) Barnehagen har et godt læringsmiljø



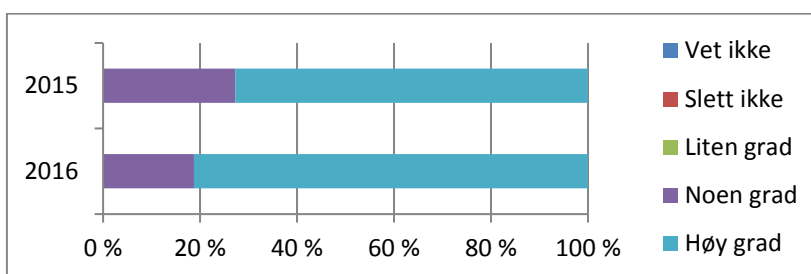
8b) Jeg har god kjennskap til innholdet i rammeplan



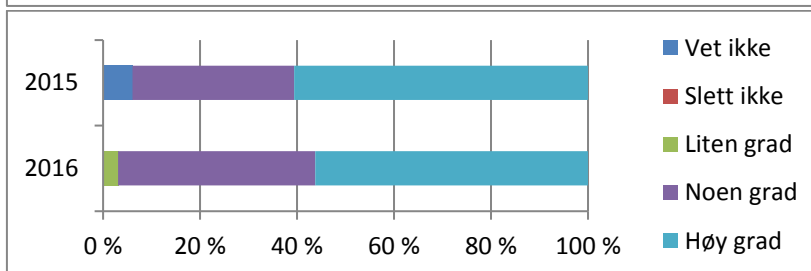
Figur 5 viser resultat fra en utvalgt barnehage med noe lav score i 2015 og den positive utviklingen som har skjedd fram til ny undersøkelse i 2016. Man kan se høyere score på styrer og tydelig ledelse gir positive utslag på andre påstander.

Figur 6 Utdrag fra sammenligning mellom Påstandsundersøkelse 1 og 2 i Barnehage B.

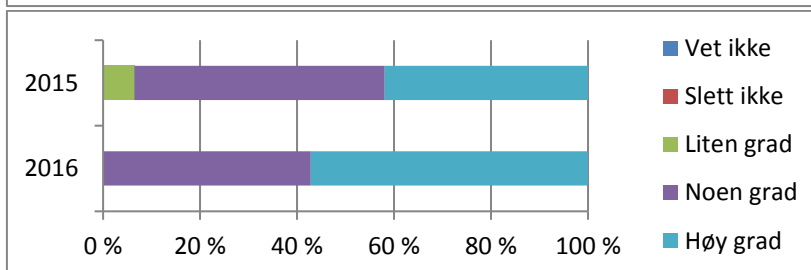
1a) Styrer utøver tydelig ledelse



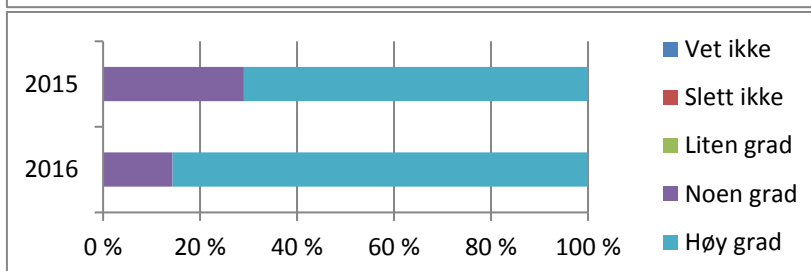
3a) Styrer er godt orientert om arbeidet som utføres ved barnehagen



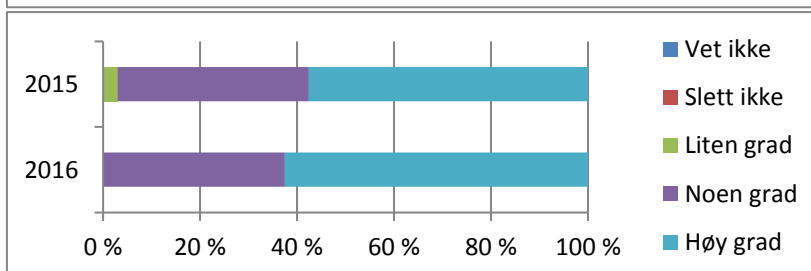
5a) Pedagogisk leder utøver tydelig ledelse



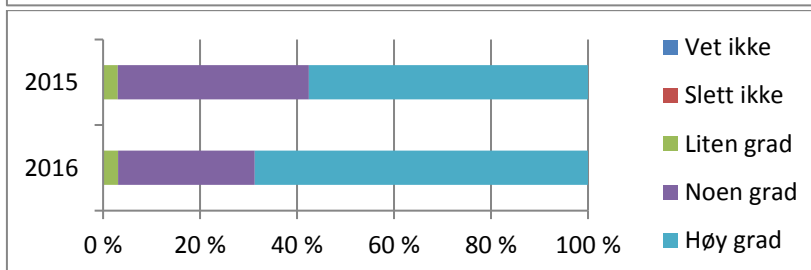
7a) Pedagogisk leder har god kompetanse i å lede barnegruppen



2b) Barnehagen har et godt læringsmiljø



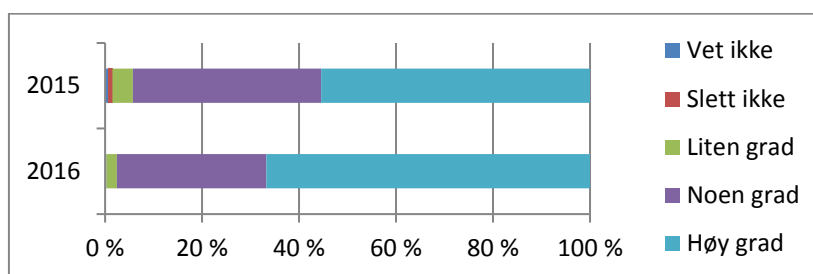
8b) Jeg har god kjennskap til innholdet i rammeplan



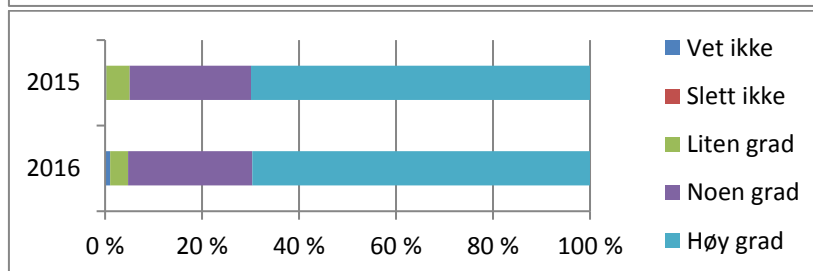
Figur 6 viser en barnehage med høy score på styrer og tydelig ledelse. Dette slår positivt ut på de fleste påstander. Resultatet viser at barnehagen har greid å vedlikeholde resultatet fra 2015 og fram til ny undersøkelse i 2016. Samtidig kan man se en økning på enkelte påstander.

Figur 7 Sammenlagte tall fra Påstandundersøkelse 1 og 2 (alle kommuner).

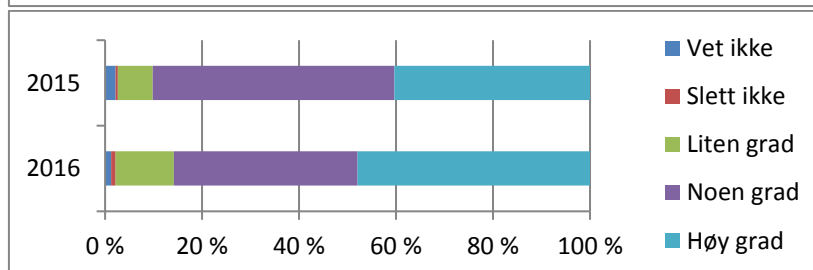
1a) Styrer utøver tydelig ledelse



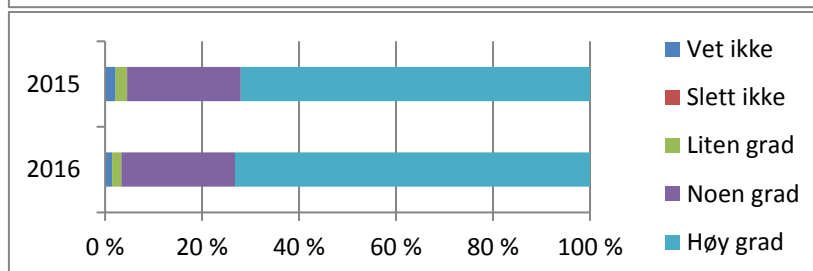
3a) Styrer er godt orientert om arbeidet som utføres ved barnehagen



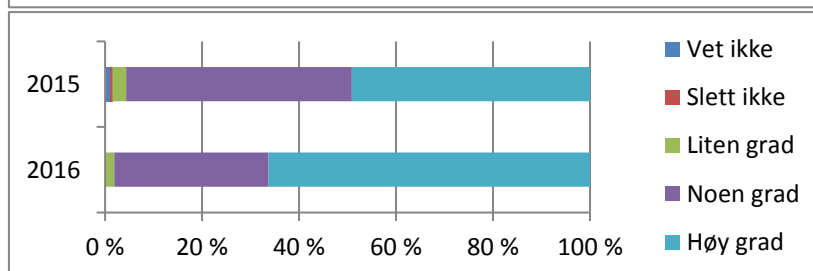
5a) Pedagogisk leder utøver tydelig ledelse



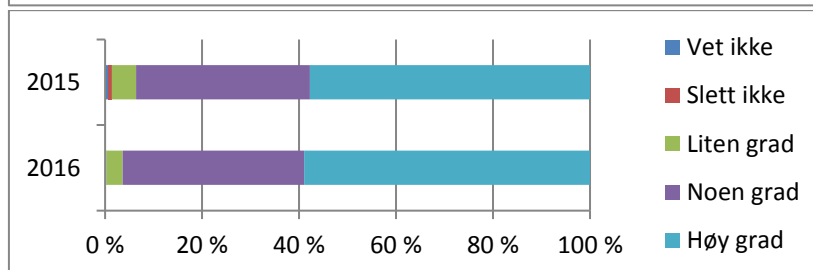
7a) Pedagogisk leder har god kompetanse i å lede barnegruppen



2b) Barnehagen har et godt læringsmiljø



8b) Jeg har god kjennskap til innholdet i rammeplan



Figur 7 viser resultat for alle fire kommunene. Sammenlagt resultat viser at det på enkelte påstander har skjedd en positiv utvikling. Man kan også se tydelig forskjeller på score i forhold til pedagogisk leder og tydelig ledelse og pedagogisk leder og ledelse av barnegruppen.

## 7. DRØFTING OG VEIEN VIDERE

Her velges det å ta for seg drøfting av funn, fokusområder og tiltak for å bedre kvaliteten i barnehagene.

Barnehagene/kommunene har ulikt ståsted og utgangspunkt for videre arbeid, men gjennom undersøkelser, intervju og observasjoner er det enkelte områder som har pekt seg ut som forbedringsområder i alle fire kommunene.

### 7.1 TYDELIG LEDELSE

Undersøkelsene og intervju viste at det er behov for å sette fokus på tydelig ledelse og den innvirkning tydelig ledelse har på kvalitet i barnehagen. Mange intervjuobjekter sa blant annet at de ønsket en leder som var trygg i rollen sin og som tar tak i ting og får ting gjort. Ved å være tydelig tilstede og oppleves som tilgjengelig for personalet, oppnår man bedre tillit, troverdighet og autoritet. Struktur, forutsigbarhet, gode rutiner for informasjon og kommunikasjon er viktig, og man må vise at man er tydelig leder ved å ta ansvar ved å utøve tydelig ledelse i enhver situasjon. Styrer må legge til rette for aktiv medvirkning i alle ledd og gi tydelige føringer for det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det er ikke bare hva man sier, men kanskje enda mer hva man gjør som leder, som er avgjørende om man oppfattes som en tydelig leder.

Pedagogiske ledere må i større grad utøve tydelig ledelse i forhold til det øvrige personalet på avdelingen. Pedagogiske ledere har en grunnleggende betydning for å sikre kvaliteten i barnehagen. Dette skjer gjennom god ledelse og gjennom gode læringsprosesser for å fremme kunnskapsutvikling hos fagarbeiderne og assistentene. Det er derfor av stor viktighet at pedagogiske ledere gir nødvendig veiledning i forhold til arbeid inn mot det enkelte barn/barnegruppe og det pedagogiske arbeidet på den enkelte avdeling.

Det må avklares hvem som har hvilke roller for å unngå flat struktur og mange «usynlige sjefer». Tydelige krav til de ulike faggruppene om hva som forventes ut i fra lovverk og barnehagens samfunnsmandat, må foreligge, og dette må følges opp av ledelsen.

### 7.2 VISJON, VERDIER OG MÅL

De fleste barnehagene hadde en visjon nedfelt i årsplan, men denne var ikke like godt kjent for alle ansatte. Visjonen skal gi et bilde av fremtiden og formidle kjernen i det daglige arbeidet, men den må oppleves som nær og meningsfull og være eid av alle.

Det samme gjelder for verdier. Verdier skal gjenspeile hva barnehagen har fokus på. Dette kan være verdier som respekt, åpenhet, omsorg osv. For at dette ikke bare skal være fine ord på papiret bør man i felleskap finne ut hva man legger i de ulike verdiene. Det er av stor betydning hvordan styrer og pedagogiske ledere er i stand til å implementere disse verdiene i barnehagens hverdag for å bygge en felles kultur. Verdiene bør være en rettesnor for alle beslutninger.

I forhold til arbeid med mål for de ulike områdene man skal jobbe med i barnehagen, fikk dette i påstandsundersøkelsene bra score, men under intervju kom det fram at enkelte mente at målene ikke var godt nok kjent og skriftliggjort.

Felles nedfelte mål, som er realistiske, konkrete og kjent i personalgruppa, er en nødvendighet for å gi retning til arbeidet. Dette gjelder alle sider av virksomheten. En godt gjennomarbeidet årsplan, med progresjon for fagområdene og som er forankret i hele organisasjonen, er et viktig verktøy i så måte. Dette vil igjen føre til mer lik kvalitet innad i barnehagen.



Samtidig består barnehagehverdagen av mange rutinesituasjoner. Ved å utarbeide felles mål for disse rutinene i enheten, utjevnes forskjellene bedre mellom avdelingene og man slipper i større grad «privat praksis». Veiledning av personalet i hverdags situasjoner med barna vil kunne bli enklere. Man vil videre ha et godt verktøy i forhold til informasjon til vikarer.

### 7.3 EVALUERING

Med utgangspunkt i barnehagens planlegging og dokumentasjonen skal evaluering ha fokus på hvor man befinner seg i forhold til planer og de målene man har satt seg, de erfaringene som er gjort og opplevelsene barna har fått. Evaluering avdekker hvilke mål og områder man må jobbe bedre med og er viktig for å kunne utvikle og fornye seg som organisasjon.

Påstandsundersøkelsen viste at barnehagene hadde noe lav score i forhold til jevnlig evaluering av planer. Dette kom også fram under intervju.

Hvordan og når evalueringen skal foregå, bør nedfelles i årsplan. Evaluering av egen innsats i arbeidet med barna må ses i lys av barnehagens uttrykte verdier. Man kan ikke evaluere egen og barnehagens praksis uten å reflektere i felleskap over barnehagens kjernevirksomhet - barnets trivsel og utvikling.

Det bør være en kultur for refleksjon i personalgruppen for å kunne utføre arbeidet på en stadig bedre måte og også bidra til å endre ting gjennom hele året. Man utvikler seg i samspill med andre, og refleksjon kan føre til at man lettere kan se seg selv i ulike situasjoner.

Fastlagte, konstruktive og strukturerte møter kan være med på å gi bedre rom for refleksjon og dermed utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon.

I evalueringsprosessene skal også barn og foreldres stemme bli hørt.

Bruk av felles gode evalueringverktøy vil være med på å gjøre prosessen enklere og mer oversiktlig.

### 7.4 RELASJONER

I påstandsundersøkelsene hadde alle barnehagene høy score i forhold til at personalet er bevisst sin rolle i å skape gode relasjoner med barna.

Som nevnt tidligere i rapporten, avdekket observasjoner i barnehagene at det ikke alltid er sammenheng mellom hva enkelte tror de gjør og det de virkelig gjør.

Relasjoner er barnehagens viktigste redskap og bør ha stort fokus. I møte med barn skal lydhørhet, nærhet, innlevelse og evne og vilje til samspill være tilstede. Det er viktig å reflektere over at barn danner seg et bilde av sin egen verdi og betydning ut i fra responsen og anerkjennelsen de får av voksne.

Gode relasjoner fremmer ikke bare et positivt selvilde og trivsel, men også læring.

Det er de voksne som har ansvaret for kvaliteten på relasjonen mellom voksne og barn. God relasjon mellom de voksne er også av stor betydning for miljøet i barnehagen

Barnehagen trenger ansatte med god relasjonskompetanse som preges av de ansattes bevisste holdninger, verdisyn, barnesyn og læringssyn. Dette skal virkeliggjøres gjennom handlinger i møte med enkeltbarnet og barnegruppa.

Det bør tilstrebes en god tilbakemeldingskultur i personalgruppa for å sikre at personalets handlinger er i tråd med barnehagens felles verdier. For å lykkes som god rollemodell i barnehagen er det avgjørende at

barnehagen har en god tilbakemeldingskultur. Det handler om at ansatte skal hjelpe hverandre til å bli bevisste på hvordan samhandlingen seg imellom og med barna faktisk er. En slik kultur er en viktig forutsetning for utvikling av barnehagen og gir barna den beste kvaliteten.

## 7.5 MINORITETSSPRÅKLIGE BARN

Observasjoner ute i barnehagene viste at det var forskjeller på hvordan det ble tilrettelagt for arbeid med minoritetsspråklige barn. Holdninger til det å ha minoritetsspråklige barn i barnehagen kom også fram både med positivt og negativt fortegn.

Det er av stor betydning at personalet diskuterer hvilken holdning barnehagen har til flerspråklighet og hvilke kunnskaper personalet har i forhold til betydningen av morsmålet og læring av norsk som andrespråk.

En barnehage med en ressursorientert tilnærming til mangfold, legger til rette for en god språkutvikling for barn med minoritetsspråklig bakgrunn. To-språklighet og ulike morsmål anerkjennes som verdifulle ressurser for det enkelte barn og barnegruppen. Dette innebærer at de ulike språkene som er representert i barnehagen, høres og synes i barnehagens hverdag.

Personalet ser på det språklige, kulturelle og religiøse mangfoldet som en normaltilstand og bidrar til at mangfold er en naturlig del av hverdagen.

Minoritetsspråklige barns særlige behov for språkopplæring er et viktig prioritetsområde i forhold til utjevning av sosiale forskjeller senere i utdanningssystemet.

Økt flerkulturell kompetanse, utarbeidelse av felles handlingsplan/veileder, gode rutiner for overgang barnehage/skole, strukturert og målrettet arbeid med språkopplæring, arbeid i språkgrupper, og to-språklige assistenter vil kunne være et viktig steg på veien i dette arbeidet for økt kvalitet på dette området.

## 7.6 BARNES PSYKISKE HELSE

Påstandsundersøkelse 2 viste at det har vært positiv utvikling i forhold til kompetanse om barn og psykisk helse. Under intervjuene hadde mange tanker på hvordan barnehagen kan jobbe forebyggende, men de fleste signaliserte at det var behov for mer kompetanse på hvordan avdekke og håndtere barns psykiske helseproblemer.

Barn uttrykker hvordan de har det både kroppslig og språklig. Hvordan barn opplever møte med andre, vil være med på å påvirke hvordan de ser på seg selv.

For at barna skal utvikle et positivt selvbilde, må de voksne være rollemodeller og ha fokus på at barn får utvikle gode sosiale ferdigheter i samspill med andre. Forskning viser at barn med god sosial kompetanse minsker faren for utvikling av psykiske lidelser – uansett risikofaktorer.

Mye av grunnlaget for barns psykiske helse blir lagt i barnehagen.

Både interne og eksterne kompetansetiltak bør settes inn.

## 7.7 LEK

Påstandsundersøkelsene ga høy score i de fleste barnehagene i forhold til personalets kunnskap om lek. Under intervju kom det fram at man snakket for lite om lek og lekens betydning i hverdagen, og at voksenrollen i lek burde hatt mer fokus. Spesielt ble det nevnt at voksenrollen i forhold til utelek hadde et forbedringspotensial.

Observasjoner i barnehagene viste at de fleste som jobbet på småbarnsavdeling, var flinke til å sitte på golvet sammen med barna og være tett på. I enkelte barnehager kunne man i en og samme barnehage se forskjeller på hvordan det ble tilrettelagt for lek og også de voksnes involvering i lek. Det var også forskjeller i uteleken. I enkelte barnehager kunne man se flere voksne «klumpe seg sammen» og pratet sammen over tid. I andre barnehager lekte personalet med barna eller var tett på for å kunne observere og hjelpe til ved behov.

Lekens betydning i forhold til blant annet utvikling av gode språkferdigheter, sosial kompetanse, vennskap, medvirkning, danning og forebygging av mobbing er svært viktig, og det bør derfor i større grad være fokus på og reflekteres rundt både lekens egenverdi og betydning for læring. Det må etableres en felles forståelse for dette i personalgruppen.

De voksne må være tett på leken både inne og ute for å sikre at barn ikke blir utestengt fra leken, og voksenrollen i lek må jevnlig diskuteres på de ulike møtearenaer man har i barnehagene.

God kunnskap i personalgruppa om sosial kompetanse og barns utviklingsområder bør ligge til grunn for arbeidet.

## 7.8 BARN MED UTFORDRENDE ADFERD

Undersøkelsene og intervju avdekket at personalet mente de hadde for liten kompetanse i forhold til barn med utfordrende adferd.

Det har gjennom flere studier blitt vist til sammenhengen mellom barns relasjonsvansker/atferdsvansker i barnehagen og senere vansker til skolens og andre arenaers normer og forventninger. Barnehagens Rammeplan gir føringer for at alle barn skal tilbys et likeverdig tilbud med god kvalitet. Dette krever individuelle tilrettelegginger. I tillegg skal barnehagen gi det enkelte barn støtte og utfordringer ut i fra egne forutsetninger og bidra til et meningsfullt liv i fellesskap med andre barn og voksne.

Det er viktig å diskutere i personalgruppa hva man legger i utfordrende adferd. Anerkjener personalet behovet for å gi barna rom for å prøve å feile, og er det takhøyde for å møte barns variasjoner og ulikheter? Hva er normaladferd ut i fra alder? Det er viktig at man i arbeid med utfordrende adferd ser på de sosiale- og miljømessige faktorene, men også individets personlige vansker.

En slik tilnærming til utfordrende atferd kan bidra til å redusere kløften mellom omgivelsenes krav og forventninger og barnas forutsetninger. Målet må være at barna møter en felles væremåte og reaksjonsmønster fra alle ansatte. Det er også mye som tyder på at ansatte med en autorativ voksenstil som innebærer en kombinasjon av varm innlevelse og tydelige grenser, er den beste tilnærmingen ansatte kan ha i møte med barn.

## 7.9 ANDRE FORSLAG

For å kunne opprettholde og videreutvikle kvaliteten i barnehagene i PPT distriktet for Ytre Nordmøre, er det i tillegg til forslag om fokusområder også andre tiltak på barnehagenivå og kommunenivå som kan være med på å sikre kvaliteten.

- **Felles strategiplan for kvalitetsutvikling i den enkelte kommune.**

Planen bør bygge på sentrale føringer, lokale forhold samt kommunens visjon og verdier. Den må videre ivareta helhet og sammenheng i læring og utviklingsarbeid for barnehagen.

Planen bør være :

- et styringsdokument for ansatte i barnehagen og barnehageeiere
- en orientering til politikere om fokusområder
- et grunnlag for kompetanseheving og utvikling
- en informasjon til foresatte

St.meld. 41 (2008-2009) Med utgangspunkt i barnehagens samfunnsmandat har regjeringen tre hovedmål for barnehagesektoren i årene som kommer. Disse målene kan være med på å legge et viktig grunnlag for utarbeiding av en strategiplan for kvalitet i barnehagene:

- Sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager
- Styrke barnehagen som læringsarena
- Alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap

- **Tilsyn som omhandler §1 Formål og §2 Innhold i Barnehageloven.**

I følge §16 i Lov om barnehager skal kommunen føre tilsyn med alle virksomheter etter denne lov. Tilsynet skal påse at lover og regelverk blir fulgt og at barnehagen drives på en forsvarlig og lovlig måte og er en viktig del av kommunens ansvar for å sikre barnehager med høy kvalitet.

Tilsyn kan være med på å avdekke om tema innenfor disse paragrafene er implementert i barnehagen.

- **Rotasjon innad i barnehagen**

Strategi som gjør det mulig å flytte ansatte fra en posisjon til en annen, kan være et hjelpemiddel for den enkelte ansatte i å utvikle ferdigheter og egenskaper, gi økt motivasjon som tilslutt kommer organisasjonen til gode. Det bør opparbeides en kultur i barnehagen for at jobbrotasjon er en naturlig del av arbeidssituasjonen.

Fordeler for ansatte kan være at de:

- får mulighet til å arbeide med ulike aldersgrupper
- får kjennskap til hvordan det jobbes på andre avdelinger
- få økt kompetanse og selv tilføre kompetanse

- **Ekstern hospitering**

- For å kunne få til et kvalitativt godt samarbeid og samtidig sikre sammenhengen mellom barnehage-skole, er det viktig at lærere gjennom hospitering ut i barnehagene får se på det pedagogiske tilbudet barna får i barnehagen. Samtidig bør pedagogiske ledere hospiterer i skolen og blir kjent med læringstilbudet elevene får på 1. trinn.

- 

- **En god delingskultur mellom barnehagene**

Gjennom nettverk og ledermøter for styrerne har man en unik mulighet til kunnskapsdeling som igjen er en viktig driver for utvikling. Styrerne innehar ulik kompetanse som er viktig å dra nytte av til beste for fellesskapet. For å kunne få til en god delingskultur, må det være rom for å kunne si at man er god på noe, samtidig som man også har et ønske om å gjøre andre gode.

- **Utviklingssamtaler**

Enten man er leder eller medarbeider, kan årlige utviklingssamtaler gi en mulighet til å gi eller få viktige og konstruktive tilbakemeldinger. Det er viktig å bygge opp en god relasjon slik at også ledere får ærlige og konstruktive tilbakemeldinger på hva deres utviklingspotensial er i en utviklingssamtale. Dette kan sette dem i stand til å bli enda bedre ledere for sine ansatte. Det er flere momenter som er kritisk for hvorvidt medarbeider og leder opplever en utviklingssamtale som vellykket:

- Hva ønsker du å oppnå med samtalen?
- Hvilke muligheter ønsker du at samtalen skal gi deg som leder eller medarbeider?
- Begge parter må ha gjort en grundig forberedelse på hva de ønsker å ta opp
- Eksemplifiser og kom med konkrete tilbakemeldinger på positive og mindre positive erfaringer
- En utviklingssamtale skal styres mot utvikling, ikke betingelser
- Utviklingssamtalen må styres mot det som er målet med den
- Oppfølging av samtalen er viktig. En god utviklingssamtale bør resultere i en gjennomtenkt utviklingsplan som utarbeides og iverksettes av medarbeiderne og følges opp av leder.
- Leder bør merke seg og ta tak i tilbakemeldingene de får fra medarbeiderne.

- Utviklingssamtaler mellom kommunalsjef og barnehageansvarlig eventuelt andre og ansatte ute i barnehagene (styrer, pedagogisk leder, verneombud m.m.) kan være et godt virkemiddel for utvikling av barnehagen. Her kan barnehagene både få og gi tilbakemeldinger på positive sider ved driften og også barnehagens utfordringer.
- **Kompetanseutvikling**  
Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse.  
Det er flere aktører som er inne i bilde i forhold til kompetanseheving i barnehagen:
  - Barnehageeier har det primære ansvaret for kompetanseutvikling for sine ansatte. Det forutsetter at barnehageeier tilrettelegger for at personalet kan delta i kompetanseutviklingstiltak.  
Barnehageeier skal kartlegge kompetansebehovet, sette av egne midler til kompetanseheving og ha en langsiktig plan for hvilke kompetansetiltak som skal gjennomføres.
  - Styrer skal motivere og inspirere til kompetanseutvikling hos ansatte. Barnehagens ansatte bør jevnlig få mulighet til å delta på interne og eksterne kompetanseutviklingstiltak og utviklingsarbeid for å heve sin kompetanse og øke sin forståelse for barnehagens innhold og oppgaver.
  - Kommunen som barnehagemyndighet har et overordnet ansvar for å sikre at barna får et godt pedagogisk og trygt barnehagetilbud. Som en forutsetning for å få statlige midler, skal kommunen utvikle kompetanseplaner som omfatter både kommunale og ikke-kommunale barnehager, planer ivaretar både nasjonale føringer og lokale behov.
  - Fylkesmannen skal iverksette og følge opp de statlige kompetansehevingstiltakene og se til at utviklingsarbeid og implementering av tiltak skjer i nær kontakt med kommunen som barnehagemyndighet.

## 8. OPPSUMMERING

Prosjektets formål var å bidra til å høyne kvaliteten i barnehagene på Ytre Nordmøre.

I startfasen av prosjektet var det viktig å avklare og opparbeide en felles forståelse for hva som kjennetegner en barnehages kvalitet.

Avdekking av den enkelte barnehages ståsted gjennom påstandsundersøkelse 1 (2015) viste forskjeller mellom barnehagene. Resultatet av undersøkelsen viste at barnehagene hadde ulikt utgangspunkt for videre arbeid, men også at det var enkelte områder som utpekte seg som felles fokusområder for videreutvikling i de fleste barnehagene. Dette dannet utgangspunkt for arbeid opp mot kommunene og den enkelte barnehage.

Oppfølgingsamtaler med den enkelte styrer, deltagelse på styremøter, nettverk og kursing, var metoder som ble brukt for å kunne bidra til å øke kvaliteten i barnehagene.

Påstandsundersøkelse 2 (2016) viste at de fleste barnehagene hadde en positiv framgang i løpet av prosjektperioden. Hovedsakelig på grunn av et grundig arbeid fra barnehagenes side i å ta tak de utfordringene indikert i Påstandsundersøkelse 1.

Begge påstandsundersøkelsene indikerte viktigheten av tydelig ledelse som et fundament for kvalitetsutvikling i de enkelte barnehager. Viktigheten av dette kan ikke overvurderes. Det primære fokuset framover bør være å sikre at barnehagene har en god og tydelig ledelse, som kan danne grunnlag for videre kvalitetsheving.

Prosjektet har og sett på relasjonskompetansen i barnehagene, og i observasjoner i, og møter med, de enkelte barnehagene, har dette vært et særdeles viktig fokusområde.

Tilbakemeldingen fra barnehagene indikerer at prosjektet har skapt refleksjon og kvalitetsheving, men dette arbeidet må fortsette for å sikre at kvaliteten opprettholdes og videreutvikles.

## BIBLIOGRAFI

- Barnehagelova*. (2016, August 1). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Barnehageloven. (2005, Juni 17). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- FUB. (2012, Januar 2). *fubhg.no*. Hentet fra <http://www.fubhg.no/fubs-kvalitetsdokument.5003209.html>
- Ishmine, K. T. (2010). Quality and Early Childhood Education and Care: A Policy Initiative for the 21st Century. *International Journal of Child Care and Education Policy*, 67-80.
- Kompetanse for framtidens barnehage*. (2014, April 9). Hentet fra Udir.no: <http://www.udir.no/Barnehage/Kompetanse/Kompetanse-for-framtidas-barnehage/>
- Kunnskapdepartementet. (2013, August 15). *udir.no*. Hentet fra [http://www.udir.no/Upload/barnehage/Kompetanse\\_for\\_fremtidens\\_barnehage\\_2013.pdf?epslangu age=no](http://www.udir.no/Upload/barnehage/Kompetanse_for_fremtidens_barnehage_2013.pdf?epslangu age=no)
- Kvistad, K., & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Meld. St. 19 (2015-2016) - Tid for lek og læring. (2016, mars 11). *Regjeringen.no*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/>
- NICHD Early Child Care Research Network. (2002). Child-Care Structure → Process → Outcome: Direct and Indirect Effects of Child-Care Quality on Young Children's Development. *Psychological Science*, 199-206.
- Pape, K. (2009). *Fra Plan til praksis III*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Rammeplan*. (2006, mars 3). Hentet fra Udir.no: <http://www.udir.no/Barnehage/Rammeplan/>
- Rammeplan. (2011, Januar 10). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra Udir: [http://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan\\_bokmal\\_2011nett.pdf](http://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf)
- Sommersel, H. B., Vestergaard, S., & S, L. M. (2013). *Kvalitet i barnehager i skandinaviske forskning 2006-2011*. Aarhus Universitet, Institut for Uddannelse og Pædagogik. København: Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning.
- St. meld. nr 41. (2009, Mai 29). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra Stortingent: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Stortingsmelding 41 (2008-2009)*. (u.d.). Hentet fra Statsministerens kontor: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>



## GLANSBILDE PÅ KVALITET I BARNEHAGEN

KRITERIER	TEGN PÅ GOD PRAKSIS
<p><b>PEDAGOGISK LEDELSE</b></p> <p>Pedagogisk ledelse handler om å lede læringsarbeid ved å stimulere personalet til å reflektere over egen og barnehagens praksis, der målet er at personalet lærer av den innsikten refleksjonen gir og bruker kunnskapen i sitt videre arbeid.</p> <p>Det handler om å utvikle et felles språk- og begrepsapparat basert på felles barne-, lærings- og organisasjonssyn. Styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring og vurdering og utvikling av barnehagens innhold og oppgaver. (St.meld. nr. 41, 2009)</p> <p>Styrers oppgave innebærer å sørge for at den enkelte medarbeider tar i bruk sin kompetanse og har et overordnet ansvar for at den pedagogiske virksomheten vurderes på en planlagt, systematisk og åpen måte (Barnehageloven, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visjon, målsettinger og rammer er klarlagt for hele personalet og det er utviklet en felles forståelse for målene.</li> <li>• Styrer utviser tydelig ledelse</li> <li>• Styrer skaper entusiasme og motiverer til handling og vilje til endring/utvikling</li> <li>• Styrer utnytter enhetens kompetansebeholdning til beste for den enkelte og enheten</li> <li>• Styrer og pedagogiske ledere gir faglig støtte og veiledning</li> <li>• Pedagogiske ledere har kunnskap om gruppeledelse og ser enkeltbarnet</li> <li>• Pedagogiske ledere er trygge og synlige i lederrollen</li> <li>• Kommunikasjonen i personalgruppen er preget av åpenhet og god tone</li> <li>• Barnehagen har en kompetanseplan som sikrer personalet tilstrekkelig kompetanse for å kunne utføre delegerte oppgaver</li> <li>• Barnehagen har fastlagte møteplasser hvor det skjer individuell og felles refleksjon</li> </ul>
<p><b>BARNEHAGEN SOM LÆRENDE ORGANISASJON</b></p> <p>Å være en lærende barnehage er en arbeidsmåte der kritisk tilnærming og vurdering, deltagelse og medvirkning står sentralt. En lærende barnehage er godt organisert og utviklingsorientert. Ansatte har innflytelse på egen jobb. Det er trykk på felles planlegging og vurdering, og det er forventninger om fornyelse og refleksjon over egen praksis.</p> <p>(St.meld. nr. 41, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalet er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå barnehagens mål</li> <li>• Barnehagens læringssyn er diskutert i personalgruppen</li> <li>• Barnehagen evaluerer egen praksis og resultatet fører til endring og forbedring</li> <li>• Personalet har god innflytelse på egen jobb og barnehagens utvikling</li> <li>• Personalet er kunnskapsdelende, reflekterende og utnytter praksisfellesskapet</li> <li>• Det er etablert en felles kultur basert på barnehagens verdier</li> <li>• Rammeplanen gjenspeiler seg i barnehagens planer</li> <li>• Det er samsvar mellom barnehagens planer og praksis</li> <li>• Personalet kartlegger og observerer jevnlig enkeltbarn og barnegruppen og setter i gang tiltak når det er nødvendig</li> </ul>

<p><b>BARN MEDVIRKNING</b></p> <p>Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet. Barn skal jevnlig få mulighet til deltagelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet. Barnets synspunkter skal tillegges vekt i samsvar med alder og modenhet.</p> <p>(Barnehageloven, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnehagen har en plan for arbeid med barns medvirkning som er forankret i enheten</li> <li>• Barna får gitt uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet</li> <li>• Barna får delta aktivt i planlegging og vurdering ut i fra alder og modenhet</li> <li>• Personalet er lyttende og prøver å tolke barnas kroppsspråk</li> </ul>
<p><b>SAMARBEID MED HJEMMET</b></p> <p>Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg, lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling.</p> <p>(Barnehageloven, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnehagen har fastsatte mål for ulike rutinesituasjoner</li> <li>• Det en felles forståelse i personalgruppen hva som ligger i begrepet omsorg</li> <li>• Alle barn blir sett, hørt og bekreftet daglig</li> <li>• Personalet skal legge til rette for varierte læringsaktiviteter</li> <li>• Personalet har kunnskap om barn med reguleringsvansker</li> <li>• Barnehagen har rutiner for mottak, avskjed og overgangssituasjoner</li> <li>• Personalet er fleksible og imøtekommende overfor hvert enkelt barn og deres behov</li> <li>• Barn med særskilte behov får støtte og utfordringer på lik linje med andre barn</li> <li>• Barnehagens dagsrytme gir rom for lek</li> <li>• Personalet har kunnskap om lekens betydning for utvikling og læring</li> <li>• Personalet er tilgjengelig og deltar aktivt i leken inne og ute</li> <li>• Det er en felles forståelse i personalgruppen for hva som ligger i begrepet danning</li> <li>• Barnehagen er lydhør for innspill fra hjemmet</li> <li>• Foreldrene får medvirke på barnehagens innhold</li> </ul>
<p><b>SOSIAL KOMPETANSE</b></p> <p>Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering.</p> <p>Barnehagen skal formidle verdier og kultur, gi rom for barnets egen kulturskaping og bidra til at alle barn får oppleve glede og mestring i et sosialt og kulturelt fellesskap.</p> <p>(Barnehageloven, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barnehagen har utarbeidet en plan for arbeid med sosial kompetanse som forankret i enheten</li> <li>• Personalet har god kunnskap om barns sosiale utvikling</li> <li>• Personalet er bevisst sitt ansvar for å skape gode relasjoner med barna</li> <li>• Personalet er rollemodeller og bidrar gjennom egen væremåte til barns læring av sosiale ferdigheter</li> <li>• Personalet samtaler med barna om vennskap og om hvordan man skal være mot hverandre</li> <li>• Barnehagen har fokus på forebygging av mobbing</li> <li>• Personalet har tilstrekkelig kunnskap om minoritetsspråklige barn</li> <li>• Personalet ser på mangfold som en ressurs</li> </ul>



<p><b>FYSISK OG PSYKISK HELSE</b></p> <p>Grunnlaget for god fysisk og psykisk helse legges i tidlige barneår. Barnehagen skal legge grunnlag for god helse gjennom sunt kosthold og varierte fysiske aktiviteter. I bunnen for god psykisk helse ligger trygghet og omsorg.</p> <p>(Rammeplan, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalet har kunnskap om og bevissthet rundt barn fysiske og psykiske helse</li> <li>• Personalet legger til rette for veksling mellom aktivitet, måltid og hvile</li> <li>• Personalet gir barna allsidig fysisk utfordringer i ulike miljø</li> <li>• Personalet er oppmerksomme, tilstedeværende og bekreftende i møte med barna</li> <li>• Personalet har en trygg og avslappet tone, preget av humor, spontanitet, oppmuntring og glede</li> </ul>
<p><b>SPRÅKLIG KOMPETANSE</b></p> <p>Barnehagen må sørge for at alle barn får varierte og positive erfaringer med å bruke språket som kommunikasjonsmiddel. En rekke barn har et annet morsmål enn norsk og lærer norsk som andrespråk i barnehagen. Barnehagen må støtte at barn bruker sitt morsmål og samtidig arbeide aktivt med å fremme barnas norskspråklige kompetanse.</p> <p>(Rammeplan, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er en felles forståelse i personalgruppen for hva som ligger i begrepet språklig kompetanse</li> <li>• Personalet har kunnskap om hvordan de kan stimulere kommunikasjons- og språkferdigheter hos barn</li> <li>• Personalet har god kunnskap om lekens betydning for barns språkutvikling</li> <li>• Barnehagen har en plan for arbeid med barns språk- og begrepsutvikling som brukes aktivt</li> <li>• Personalet observerer og setter i gang tiltak når det er nødvendig</li> <li>• Personalet har kunnskap om minoritetsspråklige barn og jobber aktivt for å fremme deres språkkompetanse</li> </ul>

## VEDLEGG 2

Utdrag fra intervju

### STYRER UTØVER TYDELIG LEDELSE

SVAR FRA STYRERE	SVAR FRA PEDAGOGISKE LEDERE	SVAR FRA FAGARBEIDERE/ASSISTENTER
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Skal ikke være vinglete</li> <li>*Er et steg foran</li> <li>*Tar beslutninger og står for dem</li> <li>*Er til stede</li> <li>*Er åpen for innspill</li> <li>*Tydelig på info, nå alle</li> <li>*Avklarer roller/forventninger</li> <li>*Sette tydelige felles mål</li> <li>*Har god struktur</li> <li>*Utarbeider felles plattform</li> <li>*Lager gode arbeidsverktøy</li> <li>*Peker retning</li> <li>*Er igangsetter og følger opp</li> <li>*Gir tydelige tilbakemeldinger</li> <li>*Ser medarbeiderne</li> <li>*Gir ris og ros</li> <li>*Delegerer oppgaver</li> <li>*Utformer årsplan sammen med ansatte</li> <li>*Er en god veileder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Er til stede / tilgjengelig</li> <li>*Vet hva som foregår</li> <li>*Har struktur og kontroll</li> <li>*Er klar på hvordan hun vil ha det</li> <li>*Delegerer og er tydelig på hva hun delegerer</li> <li>*At hun/han følger oss opp</li> <li>*Gir klare beskjeder</li> <li>*Gir oss tilbakemeldinger</li> <li>*Gir tilstrekkelig informasjon</li> <li>*Jobber målrettet</li> <li>*Er åpen for innspill</li> <li>*Faglig dyktig</li> <li>*Deltar på møter i barnehagen</li> <li>*Veileder personalet</li> <li>*Har kontakt og er tydelig overfor foreldre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Er klar på de avgjørelser hun tar</li> <li>*Er til stede</li> <li>*Vet hva som foregår</li> <li>*Er strukturert</li> <li>*Delegerer oppgaver</li> <li>*Kan gi pedagogiske råd</li> <li>*Lytter til personalet, men har det siste ordet</li> <li>*Sørger for godt samarbeid</li> <li>*Gir god informasjon</li> <li>*Gir tilbakemelding</li> <li>*Gir tydelige beskjeder</li> <li>*Hun gjør det hun sier hun skal gjøre</li> <li>*Lar oss komme med innspill</li> <li>*Tar tak i vanskelige ting</li> <li>*At hun har en åpen dør</li> <li>*Setter mål og viser oss hvordan vi skal nå målet</li> <li>*Står for det hun sier</li> </ul>

## VEDLEGG 3

Utdrag fra intervju

### FORVENTNINGER - PEDAGOGISK LEDER UTØVER TYDELIG LEDELSE

SVAR FRA STYRERE	SVAR FRA PEDAGOGISKE LEDERE	SVAR FRA FAGARBEIDERE/ASSISTENTER
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Skal lede voksne og barn</li> <li>*Skaper felles forståelse for det Arbeidet man gjør</li> <li>*Veileder personalet</li> <li>*Er trygg i rollen sin</li> <li>*Er faglig sterk</li> <li>*Jobber målrettet</li> <li>*Har gode planer som de følger opp</li> <li>*Tar ansvar</li> <li>*Avklarer roller</li> <li>*Er godt kjent med ulike arbeidsverktøy</li> <li>*Kunne stå stødig når det blåser som verst</li> <li>*Gir god info og sørger for at den blir mottatt og forstått</li> <li>*Er tydelig</li> <li>*Man skal se hvem som er pedagogisk leder på avdelingen</li> <li>*At de utfører de oppgaver vi har blitt enig om</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Har tydelige rammer</li> <li>*Veileder personalet</li> <li>*Leder barnegrappa</li> <li>*Har god kontakt med foresatte</li> <li>*Må ha oversikt</li> <li>*Må ta tak i forhold til enkeltbarn</li> <li>*Følge opp det som er bestemt</li> <li>*Skaper refleksjon</li> <li>*Tar tak i ting som skurrer</li> <li>*Ser personalet og deres ressurser</li> <li>*Er ydmyk</li> <li>*Er strukturert</li> <li>*Sørger for at planer blir kjent og gjennomført</li> <li>*Legger planer sammen med Personalet</li> <li>*Gir god informasjon</li> <li>*Gir klare/tydelige svar</li> <li>*Setter klare / tydelige mål</li> <li>*Delegerer oppgaver</li> <li>*Er uforutsigbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Kommuniserer tydelig</li> <li>*Samarbeider med oss</li> <li>*Har klare mål og vet hvordan vi skal nå disse</li> <li>*Skal vite hvordan vi skal håndtere barn med spesielle behov</li> <li>*Hun skal vite mer enn meg</li> <li>*Kunne ta vanskelige avgjørelser</li> <li>*Komme med tips</li> <li>*Gir tilbakemeldinger ris/ros</li> <li>*Stiller krav</li> <li>*Delegerer oppgaver</li> <li>*Organiserer hverdagen</li> <li>*Er en god rollemodell</li> <li>*Er inkluderende</li> <li>*Lager oversiktlige planer</li> <li>*Lytter til oss</li> <li>*Er strukturert</li> </ul>