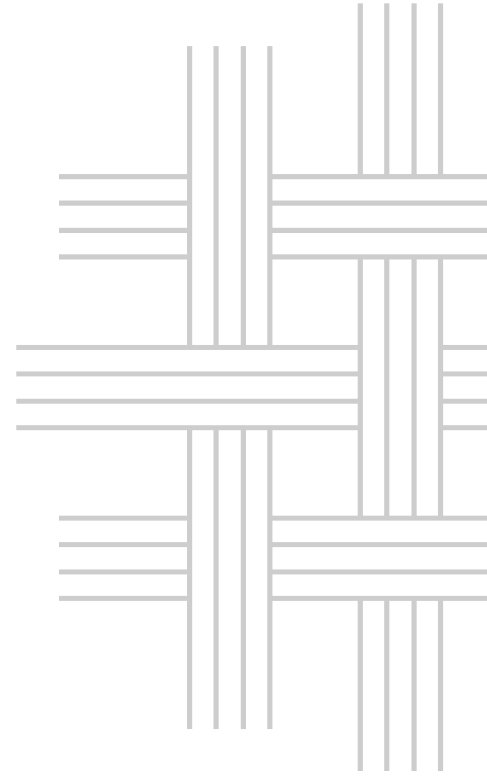




Høgskolen  
i Innlandet



Kristine Rishaug Ruus (PBL), Finn Roger Sørseth og  
Vegard Meland (HINN)

# Barnas verneombud - nettressurser

## Evalueringsrapport

Oppdragsrapport nr. 12 - 2024

Private Barnehagers Landsforbund | Høgskolen i Innlandet



Utgivelsessted: Lillehammer

© Forfatterne/Høgskolen i Innlandet, 2024

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner.  
Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for høgskolens syn.

I Høgskolen i Innlandets oppdragsrapportserie publiseres FoU-arbeid som er eksternt finansiert, enten eksternt fullfinansiert som oppdragsprosjekt eller eksternt delfinansiert som bidragsprosjekt.

Høgskolen i Innlandet - Oppdragsrapport nr. 12/2024

ISBN digital utgave: 978-82-8380-509-3

ISSN digital utgave: 2535-4140

## FORORD

Denne evalueringsrapporten ser nærmere på hvordan ledere og ansatte i barnehager har erfart arbeidet med, og piloteringen av, netteressursene Barnas verneombud (BVO). Nettressursene består av to hoveddeler, med utgangspunkt i to kompetanseområder. Der den ene delen omhandler barnehagemiljø, mobbing og krenkelseser, og den andre delen barn med behov for spesiell tilrettelegging. Disse ble utviklet av Høgskolen i Innlandet (HiNN) i samarbeid med Private Barnehagers Landsforbund (PBL). I tillegg har en rekke fagpersoner fra andre høgskoler og universiteter bidratt faglig.

Formålet med denne evalueringen er å få fram og dele erfaringer fra ledere og ansatte i barnehagene som har anvendt netteressursene i piloteringen av Barnas verneombud. Disse erfaringene kan være svært nyttige for andre barnehager som skal drive systematisk utviklingsarbeid, og som vurderer å gjøre dette med støtte fra netteressurser. Vi ser dette som svært viktig, siden både UH-sektoren, private aktører og Utdanningsdirektoratet baserer seg i langt større grad enn tidligere på en slik form for støtte til barnehagesektoren. Videre kan funn i denne evalueringen bidra til at både vi og andre aktører som utvikler netteressurser for sektoren, kan lære av deltakernes erfaringer og få innspill til videreutvikling av eksisterende netteressurser, og til utvikling av fremtidige nettbaserte kompetanseutviklingstiltak.

Kristine Rishaug Ruus (PBL), Finn Roger Sørseth og Vegard Meland (HiNN) har hatt hovedansvaret for evalueringsrapporten. Evalueringsprosjektet er meldt inn og godkjent av Sikt. Rapporten bygger på data utviklet gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse for ledernivået, en tilsvarende spørreundersøkelse for de ansatte, og kvalitative semistrukturerte fokusgruppeintervju ved tre forskjellige barnehager som har deltatt i piloteringen. Vi har også valgt å støtte oss til andre evalueringer og spørreundersøkelser, samt at våre erfaringer som utviklere av netteressursene og samarbeid med barnehagene som deltok i piloteringen.

Vi vil benytte anledningen til å takke til alle som har bidratt med sine erfaringer gjennom svar på spørreundersøkelsene og i fokusgruppeintervjuene. Takk også til Janne Aasebø Johnsen (HiNN) for gjennomlesing og innspill underveis.

Lillehammer 1. november 2024

Kristine Rishaug Ruus (PBL), Finn Roger Sørseth og Vegard Meland (HiNN)

## SAMMENDRAG

Denne evalueringsrapporten ser nærmere på hvordan ledere og ansatte i barnehager har erfart arbeidet med, og piloteringen av, nettressursene Barnas verneombud, forkortet BVO. En pilotering der deltakende barnehager har drevet systematisk utviklingsarbeid lokalt i egen barnehage støttet av nettressurser over en to-års periode. Nettressursene består av to hoveddeler, der den første omhandler barnehagemiljø, mobbing og krenkelsler, og den andre om barn med behov for spesiell tilrettelegging. Nettressursene ble utviklet av Høgskolen i Innlandet (HiNN) i samarbeid med Private Barnehagers Landsforbund (PBL). I tillegg har en rekke fagpersoner fra andre høyskoler og universiteter bidratt faglig.

Formålet med evalueringen er å få fram og dele erfaringer fra ledere og ansatte i barnehagene som har anvendt nettressursene. Disse erfaringene kan være svært nyttige for andre barnehager som skal drive systematisk utviklingsarbeid, og som vurderer å gjøre dette med støtte fra nettressurser. Vi ser dette som særlig viktig, siden både UH-sektoren, private aktører og Utdanningsdirektoratet baserer seg i langt større grad enn tidligere på en slik form for støtte til barnehagesektoren. Videre kan funn i denne evalueringen bidra til at både vi og andre aktører som utvikler nettressurser for sektoren, kan lære av deltakernes erfaringer og få innspill til videreutvikling av eksisterende nettressurser, og til utvikling av fremtidige nettbaserte kompetanseutviklingstiltak.

For å få et innblikk i ledere og ansatte sine erfaringer, samt nå evalueringens formål, har vi brukt følgende problemstilling:

*Hvordan erfarer ledere og ansatte i barnehagen arbeidet med nettressursene Barnas verneombud:*

- *Del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelsler*
- *Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging*

Siden problemstillingen har en åpen inngang, har vi i tillegg støttet oss til flere utdypende spørsmål som går inn på blant annet organisering, ledelse, vektlegging, arbeidsprosesser, opplevelser og erfaringer med både arbeidet og nettressursene. Vi ser også på om arbeidet har hatt implikasjoner for kunnskaper og praksiser. Metodisk har vi utviklet data gjennom en kvantitativt orientert spørreundersøkelser for deltakende ledere og ansatte. I tillegg er det gjennomført kvalitative fokusgruppeintervjuer med tre barnehager som uttrykker at de har lyktes med utviklingsarbeidet. Siden vi både har utviklet nettressursene og fulgt barnehagene i piloteringen, vil vi også trekke veksler på våre egne erfaringer og forståelser.

Ut fra analyse av både de kvantitative spørreundersøkelsene og de kvalitative intervjuene, er det tydelig at ledernivået har ledet an i både planlegging, organisering og gjennomføring av arbeidet. De kvalitative intervjuene viser at det ledes på ulike måter, men at det tas utgangspunkt i, og forankres i lokal kontekst. Ledelse med en kollektiv orientering der man støtter seg til eksisterende kompetanse. Videre synes ledernivået å være motivert for å lede, samtidig som de synes å ha klart å involvere og motivere de ansatte i utviklingsarbeidet.

I forhold til vektlegging av og arbeidet med nettressursene, viser det kvantitative materialet at de ulike delene og modulene er relativt jevnt vektlagt, men med en avtagende vektlegging i slutten av nettressursenes del 3. Videre framkommer det en klar og tydelig kollektiv orientering i arbeidet med nettressursene., Deltakerne synes å ha koblet de faglige temaene og innspillene både til egen og hverandres praksiser, der læringsprosessene synes å ha en aksjonslærende tilnærming. Dette understøttes også gjennom de kvalitative intervjuene.

Ser man spesielt på ledernes og de ansattes erfaringer med nettressursene som støtte i arbeidet, framstår disse som veldig positive. Dette framkommer tydelig både i spørreundersøkelsene og i fokusgruppeintervjuene. I spørreundersøkelsens siste del om nettressursene som virkemiddel, skalerer både ledere og ansatte ressursene positivt, og ambassadøreffekten framstår som svært positiv. Det er også positive resultater knyttet til kunnskaps- og praksisutvikling. Her skårer blant annet kunnskapsutvikling høyt på en rekke temaer, og enkelte ganger er de ansatte mer positive enn ledernivået. Et funn som er mer uvanlig å finne i undersøkelsessammenheng. Videre viser data utviklet gjennom både spørreundersøkelsene og fokusgruppeintervjuene, at arbeidet virker mer kunnskapsutviklende enn praksisutviklende, men at arbeidet helt klart har påvirket barnehagens praksis. Et sentralt funn knyttet til kunnskaper og praksiser, er at arbeidet har bidratt til å «samle» personalet i barnehagen og videreutvikling av en kollektiv Vi-følelse.

Arbeidet med nettressursene ble i pilotperioden kombinert med egne samlinger for ledere og pedagogiske ledere med rollen barnas verneombud. Disse møtepunktene oppleves av informantene i denne undersøkelsen som svært positive, og synes å ha vært vesentlig for arbeidet med nettressursene og utviklingsarbeidet i egen barnehage.

Når vi sammenstiller de kvantitative og kvalitative funnene, og ser de i lys av fire kvalitetsdimensjoner og barnehagen som lærende organisasjon, er det rimelig å anta at deltakende barnehager har videreutviklet både struktur-, prosess-, og innholdskvalitet, samt beveget seg i retning av å være en lærende organisasjon. Den fjerde kvalitetsdimensjonen, resultat-kvalitet, er det vanskelig å si noe om ut fra de undersøkelsene som er gjort.

Oppsummert, synes ledernes og de ansattes erfaringer fra arbeidet med nettressursene, og de tilhørende samlingene for ledernivået, å være svært positive. Utviklingsarbeidet har vært planlagt, organisert og ledet lokalt med en kollektiv orientering som involverer hele personalet. Den kollektive orienteringen synes også å ha preget arbeidsformene. Videre ser vi en tydelig aksjonslærende tilnærming der deltakerne kobler teoretiske perspektiver og temaer i nettressursene til egen praksis, og gjennom dette utvikler og videreutvikler både kunnskaper og praksiser. Et arbeid som også synes å ha implikasjoner for barnehagens kvalitet på flere områder, og bidratt til en bevegelse i retning av å være en lærende organisasjon. De positive opplevelsene og erfaringene fra arbeidet med nettressursene har også bidratt til at en stor del av informantene, og spesielt ledernivået, anbefaler Barnas verneombud – nettressurser til andre barnehager.

## SUMMARY

This evaluation report examines how leaders and employees in kindergartens have experienced working with and piloting the online resources «Barnas verneombud» (Children's welfare representative), abbreviated as BVO. This pilot project involved participating kindergartens conducting systematic development work locally within their own kindergarten, supported by online resources over a two-year period. The online resources consist of two main parts: the first addressing kindergarten environment, bullying, and harassment, and the second focusing on children requiring special accommodations. The online resources were developed by Inland Norway University of Applied Sciences (HiNN) in collaboration with the Private Kindergartens' National Association (PBL), with additional contributions from professionals at other universities.

The purpose of the evaluation is to gather and share the experiences of kindergarten leaders and employees who have used the online resources. These experiences may be valuable for other kindergartens aiming to carry out systematic development work and considering using online resources for support. This is seen as especially important, given that the higher education sector, private actors, and the Norwegian Directorate for Education and Training increasingly rely on such resources to support the sector. Furthermore, the findings from this evaluation can help developers of online resources in the sector, allowing them to learn from participants' experiences and provide insights for the continued development of existing resources and for future online competency-building initiatives.

To gain insight into leaders' and employees' experiences and to meet the evaluation's goals, the following research question was formulated:

*How do kindergarten leaders and employees experience work with the online resources «Barnas verneombud»:*

- *Kindergarten environment, bullying, and harassment*
- *Children needing special accommodations*

Since the research question is open-ended, additional sub-questions were used, addressing topics such as organization, leadership, work processes, experiences with both the work itself and the online resources. Additionally, the study examines whether the work has impacted knowledge and practices. Methodologically, data were collected through a quantitative survey for participating leaders and employees. Additionally, qualitative focus group interviews were conducted with three kindergartens. Since we both developed the online resources and followed the kindergartens during the pilot phase, we also draw on our own experiences and understanding.

Based on the analysis of both the quantitative surveys and the qualitative interviews, it is evident that the leadership level has been key in planning, organizing, and implementing the work. The qualitative interviews indicate that leadership styles vary, but are grounded in the local context, with a collective approach that builds on existing competencies. The leadership level appears motivated to lead and seems to have succeeded in involving and motivating employees in the development work.

Regarding the emphasis on and work with the online resources, the quantitative data show that the various sections and modules are relatively evenly emphasized, although there is a slight decline in focus toward the end of the resources. A clear collective approach to working with the online resources emerges, with participants connecting the academic themes and inputs to their own and each other's practices, often with an action-based learning approach. This is also supported by the qualitative interviews.

In particular, leaders' and employees' experiences with the online resources as a support tool are very positive. This is evident in both the focus group interviews and the surveys. In the final part of the survey, which assesses the resources as a tool, both leaders and employees rate the resources positively, and the ambassador effect appears strong. There are also positive results related to knowledge and practice development, with knowledge development scoring highly on various topics, and in some cases, employees are even more positive than the leadership level—a rare finding in survey contexts. Additionally, data from both the surveys and focus group interviews indicate that the work appears to be more knowledge-developing than practice-developing, but it has clearly influenced kindergarten practices. A key finding related to knowledge and practices is that the work has helped «unite» the kindergarten staff and develop a collective sense of «us».

During the pilot period, the work with the online resources was combined with meetings for leaders and educational leaders acting as children's ombudsmen. These meetings were viewed very positively by informants in this study and appear to have been essential for the work with the online resources and the development work in the kindergartens.

When combining the quantitative and qualitative findings and viewing them in light of the four quality dimensions and the kindergarten as a learning organization, it is reasonable to assume that participating kindergartens have developed in terms of structural-, process-, and content-quality, and seems to have moved toward becoming learning organizations. The fourth quality dimension, result-quality, is more difficult to assess based on the available data.

In summary, leaders' and employees' experiences with the online resources and the associated meetings for the leadership level appear very positive. The development work was locally planned, organized, and led with a collective approach involving the whole staff. This collective orientation also appears to have influenced the working methods. Furthermore, a clear action-based learning approach is evident, with participants linking theoretical perspectives and themes from the online resources to their own practice, thereby developing and enhancing both knowledge and practices. This work also appears to impact kindergarten quality in several areas and has contributed to a shift toward becoming a learning organization. The positive experiences with the online resources have led many informants, especially at the leadership level, to recommend «Barnas verneombud» online resources to others.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>KAPITTEL 1: INNLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Avklaringer</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Formål</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Problemstilling og spørsmål</b>	<b>11</b>
<b>KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Teoretisk rammeverk for nettressursene Barnas verneombud del 2 og del 3</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Teoretisk rammeverk for evalueringsrapporten</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Kvalitet i barnehagene</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Barnehagen som lærende organisasjon</b>	<b>16</b>
<b>KAPITTEL 3: METODE</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Kvantitativ spørreundersøkelse</b>	<b>19</b>
3.1.1 Undersøkelleskategorier, spørsmål og påstander	19
3.1.2 Gjennomføring, utvalg og representativitet	21
<b>3.2 Kvalitative fokusgruppeintervju</b>	<b>22</b>
3.2.1 Utvalg	22
3.2.2 Avgrensinger	23
3.2.3 Gjennomføring, troverdighet og pålitelighet	23
3.2.4 Ethiske valg	24
<b>KAPITTEL 4: SENTRALE FUNN OG ANALYSE</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Kvantitative funn og analyse</b>	<b>25</b>
4.1.1 Noen nøkkeltall	25
4.1.2 Sortering	26
4.1.3 Planlegging og organisering	27
4.1.4 Vektlegging av og arbeid med nettressursene	28
4.1.5 Erfaringer og utvikling av kunnskaper og praksiser	31
4.1.6 Nettressursene som virkemiddel	36
<b>4.2 Kvalitative funn og analyse</b>	<b>38</b>
4.2.1 Bakgrunn og motivasjon	38
4.2.2 Ledelse og organisering	39
4.2.3 Nettressurs og samlinger	42
4.2.4 Praksisendringer	45
<b>4.3 Sammenstilling av funn og analyse</b>	<b>48</b>
4.3.1 Funn og analyse sett i lys av kvalitet i barnehagene	48
4.3.2 Funn og analyse sett i lys av barnehagen som lærende organisasjon	53



KAPITTEL 5: KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE REFLEKSJONER	58
5.1 Hvordan er utviklingsarbeidet planlagt, organisert og ledet?	58
5.2 Hvilke nettressurser har blitt vektlagt og hvordan er det blitt arbeidet med disse?	59
5.3 Hvordan oppleves og erfares arbeidet med nettressursene som støtte i utviklingsarbeidet?	59
5.4 Har arbeidet med nettressursene implikasjoner for kunnskaper og praksiser?	60
5.5 Avsluttende refleksjoner	60
LITTERATURLISTE	62
ILLUSTRASJONER, TABELLER OG VEDLEGG	65

## KAPITTEL 1: INNLEDNING

På landsmøtet til Private barnehagers landsforbund (PBL) i 2019 ble det vedtatt at det skulle satses på et konsept som ble kalt «Barnas verneombud». Barnas verneombud (BVO) er et nasjonalt tverrfaglig kunnskapsløft til barnehager, med mål om å heve kompetansen til landets barnehageansatte. Satsningen skal styrke barnehagepersonalets handlingskompetanse i å følge med og fange opp, følge opp og sette inn tiltak, og forebygge uønskede hendelser spesielt knyttet til sårbare barn. Dette skal oppnås gjennom fokus på tre kompetanseområder:

- Vold, omsorgssvikt og seksuelle overgrep
- Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser
- Barn med behov for spesiell tilrettelegging

Det ble utarbeidet et pilotprosjekt og de ovennevnte temaområdene var gjenstand for utprøving, med ett tema per år. De samme barnehagene var i stor grad deltakere gjennom hele treårsperioden. I begynnelsen var det 200 pilotbarnehager som var deltakende i prosjektet. Vi så noe frafall mellom år en og to, og nesten ikke frafall mellom år to og tre.

### 1.1 Avklaringer

Barnas verneombud er et helhetlig konsept som inneholder tre likestilte kompetanseområder. Disse områdene er på ingen måte rangert. I denne rapporten henviser vi til; *Vold, omsorgssvikt og seksuelle overgrep mot barn* som del 1, *Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser* som del 2 og *Barn med behov for spesiell tilrettelegging* som del 3. Denne rekkefølgen er kun knyttet til den valgte rekkefølgen i piloteringen.

Pilotering av *Vold, omsorgssvikt og seksuelle overgrep mot barn*, ble gjort av PBL i samarbeid med Stine Sofies stiftelse i 2019-2020. Innholdet tok utgangspunkt i Stine Sofies barnehagepakke. Dette handlet om å gi opplæring/kursing til to personer fra hver pilotbarnehage. Det ble lagt opp til fysiske samlinger, og de som deltok på dette var styrer og en ansatt som fikk rollen som barnas verneombud. De som deltok på samlingene, skulle være ressurspersoner i egen barnehage innenfor det valgte temaet. De skulle ta med ervervet kunnskap tilbake til egen barnehage. Det første opplæringsprogrammet fulgte sin egen finansieringsmodell og har også sin egen evaluering.

Ved overgangen fra del 1 til pilotens del 2 *Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser* og del 3 *Barn med behov for spesiell tilrettelegging*, ble mange av rammene endret. Dette medførte også endringer i arbeidsformen for pilotbarnehagene. PBL inngikk et samarbeid med Senter for livslang læring ved Høgskolen i Innlandet om utviklingen av helhetlige nettressurser som skulle dekke de to siste kompetanseområdene.

Del 2 og del 3 av pilotprosjektet ble finansiert gjennom regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage. Denne statlige tilskuddsordningen skal støtte kollektiv kompetanseutvikling i barnehager, og være organisert gjennom partnerskap mellom barnehager og et universitets- eller høgskolemiljø. Partnerskapet ble da mellom den enkelte barnehage og Høgskolen i Innlandet. Den største endringen og forskjellen i overgangen fra del 1 til del 2 var arbeidsformen. Fra å være to deltakere fra hver barnehage på samling i del

1, var fokuset i del 2 og 3 på bruk av felles tid i barnehagene til et kollektivt utviklingsarbeid. Nå skulle alle ansatte i barnehagene være involvert. Dette krevde en betydelig justering av arbeidsformer for mange, og var på mange måter et annet type arbeid enn det de meldte seg til ved inngangen av Barnas verneombud del 1. Styrer og pedagogisk leder med rollen barnas verneombud deltok på to fysiske og to digitale samlinger for hvert kompetanseområde. Samlingene dreide seg om ledelse av kompetanseutvikling.

I piloteringen av del 2 og del 3 ble det utarbeidet nettressurser som ble gjort tilgjengelig for alle ansatte i pilotbarnehagene. Nettressursene var ment som støtte til barnehagene og de ansatte i kollektive utviklingsprosesser knyttet til kompetanseområdene. Prosessene hadde som intensjon både å utvikle de ansattes individuelle kompetanse, samt barnehagens kollektive kapasitet. For begge kompetanseområdene, *Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser* og *Barn med behov for spesiell tilrettelegging*, er det formulert overordnede mål i form av tilstander som barnehagene skal strekke seg mot i løpet av arbeidet.

Som illustrasjonene under viser, består hver nettressurs av tre moduler. Hver enkelt modul har eget mål, en introduksjon, faglige innholdselementer i form av korte filmer, tekster og podkaster. Det blir lagt til rette for både individuelle og kollektive prosesser der deltakerne arbeider med ulike oppgaver og aktiviteter. Alle modulene inneholder også et avsluttende element som samler trådene fra modulen.

## BVO del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser



Illustrasjon 1: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser

## BVO del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging



Illustrasjon 2: Barn med behov for spesiell tilrettelegging

Styrer og den i barnehagen som har rollen som barnas verneombud har fungert som ledere av det kollektive utviklingsarbeidet i barnehagene.

Det ble utarbeidet en lederstøtte i hver nettressurs, som styrer og barnas verneombud fikk tilgang til. Pilotprosjektene var organisert gjennom fire samlinger for hver av de to delene; to digitale og to fysiske. Disse samlingene hadde fokus på å støtte lederne i utviklingsarbeidet, bruk av og forståelse for nettressursene, og noen utvidede og fordypende perspektiver knyttet til kompetanseområdene.

Del 2 og del 3 er relativt like, men det er likevel noen forskjeller. Ulikhetene knyttes til utvikling av nettressursene, som også var en fortløpende prosess for oss som utviklere. I del 2 var samlingene forsøkt fordelt jevnt utover året, med tanke på at det skulle fungere som drahjelp for barnehagene til et kontinuerlig arbeid. I del 3 skulle samlingene fungere som en form for «kick-off» for hver modul. Strukturendringen på samlingene ble gjort fordi det kunne bidra med å skape progresjon i arbeidet i barnehagene. Det skulle bli lettere for de som skulle lede arbeidet å sette seg inn i innholdet i modulene, og gjøre valg ut fra barnehagens egne behov.

Nettressursene i både del 2 og del 3 ble utviklet med en intensjon om at barnehagene, og spesielt de som ledet utviklingsarbeidet, skulle gjøre prioriteringer basert på barnehagens egne behov, forutsetninger og rammebetingelser. Det ble likevel ulikheter knyttet til omfang og struktur. Del 2 ble utviklet fra et omfattende og eksisterende materiale som førte til et omfattende innhold. Del 3 ble utviklet fra grunnen av med færre innholdselementer, men med en tydeligere struktur og progresjon.

## 1.2 Formål

Formålet med denne evalueringen er å få fram og dele erfaringer fra ledere og ansatte i barnehagene som har anvendt nettressursene i piloteringen av Barnas verneombud; del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser og del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging. Erfaringene kan være nyttige for andre barnehager som skal drive systematisk utviklingsarbeid, og for aktører som utvikler nettressurser til feltet.

I løpet av piloteringsprosessen ble de ulike modulene utformet og gjort tilgjengelig underveis. Dette førte til at vi som utviklere hadde stor interesse og nytte av å høre om de ulike deltakernes erfaringer og opplevelser fortløpende. Erfaringsdeling har vært en vesentlig del av samlingene, og vi har vektlagt bruk av nettressursene. Deltakernes opplevelser har vært svært viktige, og vi opplever at dialogen med deltakerne har fungert som en form for kvalitativ forundersøkelse i forkant av de kvantitative og kvalitative undersøkelsene som har blitt gjort i forbindelse med evalueringen. Den kvantitative undersøkelsen gir perspektiver på og innblikk i det vi har valgt å spørre deltakerne om. Selv om undersøkelsen ga rom for fritekstsvar, blir spørsmålene vi har valgt å stille naturlig nok styrende. Det er derfor veldig interessant å få frem noen fortellinger gjennom etterfølgende kvalitative intervju, noe vi kommer tilbake til i kapittel 3.

For ordens skyld vil vi påpeke at vi som gjennomfører denne evalueringen har, om enn i noe ulik grad og på ulikt vis, vært veldig tett på utviklingen av nettressursene og satsningen. Alle

tre har vært med i prosjektgruppa og har jobbet med utformingen. En har jobbet intensivt med nettressursene, mens de to andre har jobbet tett sammen med bidragsyttere, samt vært ansvarlig for innholdet og ledelse av samlingene. Slik sett er det tydelige elementer av aksjonsforskning knyttet til evalueringen og rapporten, og på mange måter bygges det en bro mellom teori og praksis (Befring, 2007, s. 48).

Ankepunktet ved en slik evaluering kan ligge i det subjektive utgangspunktet til de som gjennomfører evalueringen. Styrken kan ligge i den gode kjennskapen til nettressursene, konseptet og deltakerne. Denne kontekstuelle kunnskapen skal ikke undervurderes. Evalueringen, og den kvalitative delen spesielt, bærer preg av en induktiv tilnærming (Postholm, 2010, s. 26).

Vi har søkt å finne noen barnehagers erfaringer og opplevelser av arbeidet. Kvalitativt så er nonverbal kommunikasjon vel så viktig som verbal (Ibid., s. 59).

Gjennom to år har vi, både som utviklere og de som gjennomfører evalueringen, hatt tett kontakt med og observert deltakerne fortløpende. Observasjoner som er gjort underveis i arbeidet kan ikke direkte brukes som metode, men tilstedeværelse på samlinger gir et innblikk i samspill og prosess. Dette kan sees på som eksplorative og lite strukturerte observasjoner som er formålstjenlig for å fange inn nye problemstillinger og perspektiver (Befring, 2007, s. 123).

### **1.3 Problemstilling og spørsmål**

I arbeidet med å nå evalueringens formål, så tar denne undersøkelsen utgangspunkt i følgende problemstilling:

*Hvordan erfarer ledere og ansatte i barnehagen arbeidet med nettressursene Barnas verneombud:*

- *Del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser*
- *Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging*

Problemstillingen har en åpen inngang. For å gi retning i arbeidet har det vært nødvendig å utarbeide noen utdypende spørsmål. Følgende spørsmål blir benyttet for å belyse, svare på og understøtte problemstillingen:

1. Hvordan er utviklingsarbeidet planlagt, organisert og ledet?
2. Hvilke nettressurser er vektlagt og hvordan er det arbeidet med disse?
3. Hvordan oppleves og erfares arbeidet med nettressursene som støtte i utviklingsarbeidet?
4. Har arbeidet med nettressursene implikasjoner for kunnskaper og praksiser?

## KAPITTEL 2: TEORETISK RAMMEVERK

En del av grunnlaget for satsingen på Barnas verneombud og en del av bakgrunnen for nettressursene er rapporten «Mobbing i norske barnehager – en kunnskapsoversikt» (Aaseth et al., 2021). Rapporten er utarbeidet av Læringsmiljøsentret i Stavanger i samarbeid med Nasjonalt kunnskapssenter for barnehager på oppdrag fra Private Barnehagers Landsforbund. Rapporten er i særlig grad benyttet i del 2, men også i en viss grad i del 3.

### 2.1 Teoretisk rammeverk for nettressursene Barnas verneombud del 2 og del 3

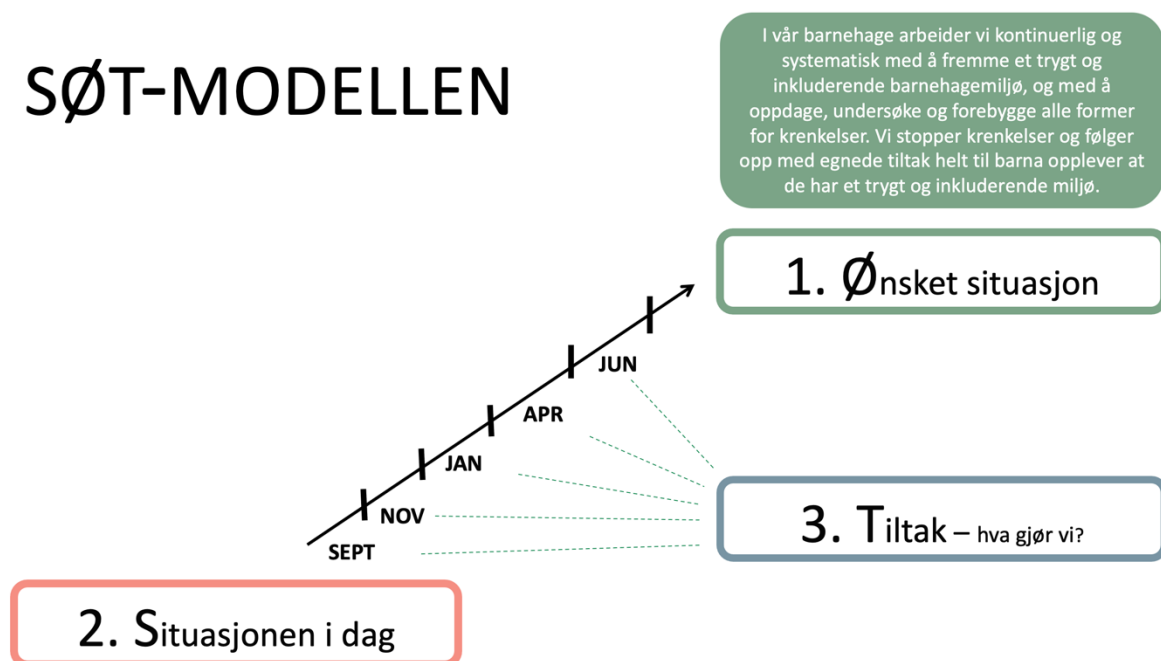
Anerkjennelse er, ifølge Axel Honneths anerkjennelsesteori, barns mest fundamentale eksistensielle og psykologiske behov. Ingvild Åmots forståelse av dette og hennes fokus på voksenrollen i møte med enkeltbarn og barnegrupper er den helt fundamentale forståelsen som nettressursene hviler på (Skoglund & Åmot, 2019). Alt innhold i nettressursene, det være seg filmer, tekster, podkaster, alle refleksjoner både kollektivt og individuelt, samt all utprøving knytter seg på ulikt vis inn mot voksenadferd.

Tilnærmingen vi har valgt er å trekke veksler på anerkjennelsesteorien, slik at det kan legges grunnlag for positivt selvverd, sunn psykisk helse hos barn, samt positiv og trygg identitet. En pedagogisk praksis som er anerkjennende vil kunne håndtere mistriksel, utenforskap og krenkelser. Samtidig vil praksisen kunne forebygge gjennom inkluderende, raise og medvirkende prosesser sammen med barna. Inkluderingsperspektivet som ligger til grunn for nettressursene er nært knyttet til Lars Qvortrup. Inkludering er noe mer enn observerbar og kvantifiserbar tilstedeværelse og deltakelse i fellesskapet. Inkludering krever også en subjektiv opplevd dimensjon av å være deltakende (Qvortrup & Qvortrup, 2015).

De ytre rammene for nettressursene er noe ulik for del 2 og del 3. Del 2 har barnehagelovens kapittel VIII som ytre ramme (Lovdata, u.å.). Del 3 har Meld. St. 6 (2019–2020) «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» (Kunnskapsdepartementet, 2019) som ytre ramme. Innenfor disse rammene har barnehagene selv måttet gjøre egne vurderinger, tilpasninger og prioriteringer ut fra de lokale kompetansebehovene og kapasitet. Det er på denne måten barnehagene selv har skapt sine utviklingsprosesser.

SØT-modellen illustrert under er basert på Kversøy og Hartviksen (2018). Modellen er en innramming nettressursene støtter seg til, og som skaper muligheter for samtaler i utviklingsarbeid og en aksjonslærende tilnærming (Tiller, 2006). Nettressursene legger opp til en veksling mellom kollektive og individuelle prosesser. Et sentralt prinsipp er at ny kunnskap, nye perspektiver og ny forståelse må få konsekvenser for praksis, slik Ertsås og Irgens forstår Wenigers graderte teorimodell (Postholm, 2012).

# SØT-MODELLEN



Illustrasjon 3: SØT-modellen basert på Kversøy og Hartviksen

Nettressursene legger opp til, og til rette for, prosesser der man tar med seg nye kunnskapsperspektiver fra arbeid i fellesskapet til utprøving av ny praksis sammen med barna. Erfaringene man gjør seg i møte med barna kan man ta med seg tilbake til profesjonsfellesskapet. På den måten legger man til rette for en kontinuerlig samskaping av kunnskap i organisasjonen. Praksisperspektivet legges da til grunn for utvikling av kunnskap (Irgens, 2021, s. 211). Nettressursene er også utviklet med en forståelsesramme om at veien kan være lang fra individuell påvirkning til organisatorisk læring (Ibid. s. 201). Samlingene har derfor hatt som mål å styrke lederne i ledelse av utviklingsarbeidet gjennom de ulike læringsnivåene. Fra påvirkning via innlæring, for så å kunne utvikle kunnskap i egen organisasjon og så kunne anvende denne. Ideelt sett skal dette også føre til organisatorisk læring, men det er utfordrende å kunne spore hva som er en ny og varig kultur så tett opp mot pilotperiodens slutt.

## 2.2 Teoretisk rammeverk for evalueringsrapporten

Perspektivene som ligger til grunn for nettressursene ligger også som grunnlag for denne rapporten. Evalueringsrapporten søker å finne svar på hvordan ledere og ansatte har erfart det kollektive arbeidet i barnehagen, med støtte i nettressursene i Barnas verneombud del 2 og del 3. Dette indikerer en kvalitativ forskningstilnærming. Det er et fenomenologisk perspektiv i det å sette fokus på deltakernes, aktørenes, opplevelser og forståelser av hverdagslivet (Befring, 2007, s. 181). Evalueringens vinkling er også preget av Husserls filosofiske utgangspunkt om at subjektiv og objektiv kunnskap er flettet sammen. Nettressursenes objektive kvalitet er avhengig av subjekts opplevelse av den (Postholm, 2010, s. 42).

Evalueringen har også en hermeneutisk tilnærming som veksler mellom å tolke og forstå. Den er et forsøk på å få fram deltakernes meningsperspektiver. Mening blir forsøkt skapt gjennom en prosess der delene blir forstått både i et globalt perspektiv, og gjennom en

dypere forståelse av enkeltdelene. Denne vekselvirkningen viser at tilnærmingen søker å gi en videre forståelse både av detaljer og helheten (Ibid. s. 20). Kjennskapen vi som står for evalueringen har, gir oss en førforståelse som også kan sees på som en del av denne hermeneutiske sirkelen.

Vår forståelse og vårt syn på læring danner også en ramme for evalueringen. Den hviler på en sosiokulturell tilnærming til læring, blant annet knyttet til Vygotskij (1974). De ansattes læring blir å anse for situert læring. Læring skjer ikke som noen lukket overføring av kunnskap og fakta til de som skal lære, men er en prosess der de som skal lære legger sin forståelse og erfaring til grunn i møte ny kunnskap og nye fakta (Postholm, 2012). Refleksjon og møte mellom hverdagspråk og vitenskapelig språk blir sentrale perspektiver. Og i det ligger det en forståelse av at dette tilføres kvalitet i møter mellom mennesker. Dette har påvirket både utviklingen av nettressursene og innholdet i samlingene, samt at det påvirker denne evalueringen. Det påvirker i form av at det foreligger en kvalitativ problemstilling som innledes med spørreordet hvordan. En problemstilling som ifølge Kvale og Brinkmann (2017) har konstruksjon og handling som mål.

Oppsummert søker denne evalueringen en tilnærming der ledernes og de ansattes erfaringer med nettressursene i den konteksten som er skapt i piloteringen. Innhenting av empiri og søken etter mening er forsøkt tilnærmet en hermeneutisk prosess, med vekslings mellom å tolke og forstå, og mellom helhet og dybde. Disse prosessene er preget av et sosialkonstruktivistisk ståsted.

## **2.3 Kvalitet i barnehagene**

Barnehagenes rammebetingelser er beskrevet i lover, forskrifter og regler. Dette legger igjen føringer for barnehagenes praksis. Når Kunnskapsdepartementet presenterer nye styringsdokumenter, påvirker det rammebetingelsene og da også barnehagene. I rapporten har vi gjort et utvalg, og presenterer de dokumenter som har betydning for arbeidet med Barnas verneombud, kompetanseutvikling og kvalitet i pilotbarnehagene.

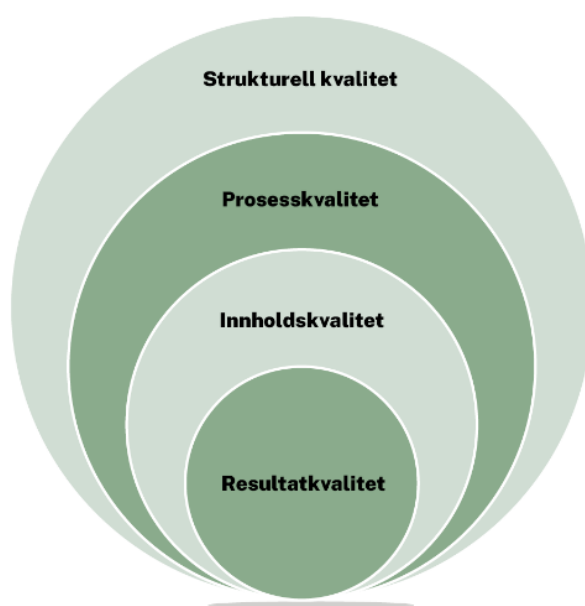
De siste årene har begrepet kvalitet blitt mer fremtredende i nye styringsdokumenter, og det er tydelig at regjeringen har rettet søkelyset mot kvalitet i barnehagene. Kvalitet er, på generelt grunnlag, et vagt begrep. Det er et begrep det er umulig å være motstander av, men det er også et begrep som krever ytterligere begrepsavklaring og derigjennom å søke forståelse for hva som er god kvalitet. Hvis man klarer å identifisere kvalitet som observerbare sider ved barnehagens virksomhet, skal disse allikevel vurderes av noen. En slik vurdering vil hvile på individuelle, verdibaserte forståelser som eksempelvis ideologisk, politisk, faglig og kulturelt ståsted (Lekhal et al., 2016).

I NOU 2003: 16 «I første rekke» (Søgnen et al., 2003) presenterte Søgnen-utvalget et relativt bredt kvalitetsbegrep, som i stor grad fortsatt er gjeldende innenfor utdanningssektoren. Her introduseres kvalitet i tre dimensjoner: Struktur-, prosess- og resultatkvalitet. I skolen kan det se ut som om resultatkvalitet har blitt den overordnede dimensjonen. Dette er ikke tilfelle i barnehagesektoren. Der omtales resultatkvalitet snarere som et vanskelig tema (Haugset et al., 2019, s. 128).



I 2009 trådte retten til barnehageplass i kraft. Samme år la regjeringen Stoltenberg II fram St.meld. nr. 41 (2008-2009) «Kvalitet i barnehagen» (Kunnskapsdepartementet, 2009). Her pekes det innledningsvis på tre hovedmål for kvalitetsarbeid: Sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager, styrke barnehagen som læringsarena, og at alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap. Dette danner rammen for meldingens tre deler. Videre benevnes tre områder det skulle utarbeides kvalitetsindikatorer til: Personalets kompetanse, kvaliteten på læringsmiljøet, blant annet gjennom oppfølging av rammeplanen og barn med behov for særskilt oppfølging (Ibid. s. 10).

I 2013 publiserte Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning «Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011» (Sommersel et al., 2013). Her introduseres et utvidet kvalitetsbegrep med innholdskvalitet som en dimensjon i tillegg til struktur-, prosess- og resultat-kvalitet (Ibid. s. 9). Innholdskvaliteten kobles direkte til rammeplanetterlevelse. Denne utvidede forståelsen av kvalitet med fire kvalitetsdimensjoner brukes og utdypes videre av Lekhal, Zachrisson, Solheim, Moser og Drugli i «Betydningen av kvalitet i barnehagen» fra 2016. Her løftes innholds-/curriculumkvalitet opp som en kvalitetskategori som gir føringer og retningslinjer for både prosess- og strukturkvalitet (2016, s. 18):



Figur 1: Fire kvalitetsdimensjoner

Rapporten «Evaluering av arbeidet med kvalitet i barnehagesektoren» av TFoU (Trøndelag Forskning og Utvikling) fra 2019 viser til at deres informanter omtaler et fokuskifte når det gjelder kvalitet i barnehagene, der man nå er svært opptatt av innholdskvalitet (Haugset et al., 2019, s. 91).

Interessant nok så benyttes ikke noen av begrepene struktur-, prosess-, innholds- eller resultat-kvalitet i strategien «Barnehager mot 2030, strategi for barnehagekvalitet 2021-2030» (Kunnskapsdepartementet, 2021). Men i Kunnskapsdepartementets omtale av strategien på regjeringens sine hjemmesider (Kunnskapsdepartementet, 2023b), så omtales rammeplanen i et helt eget avsnitt og det løftes frem at den gir føringer for hvordan det skal arbeides for at alle barn skal få et barnehage tilbud av høy kvalitet.

Utdanningsdirektoratet opererer med samme tredelte kvalitetsinndeling som Søgnet-utvalget introduserte i 2003, når de omtaler «Hva er kvalitet?» (2022) på sine nettsider. Her beskrives rammeplanens gjennomføring i praksis inn som en del av prosesskvalitetsdimensjonen.

I denne rapporten har vi valgt å se kvalitet i fire dimensjoner, resultat-, innhold-, prosess- og strukturell kvalitet. Siden Rammeplan for barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017) trekkes frem som så sentral i ulike styringsdokumenter og rapporter har vi vurdert det som formålstjenlig å anse innholdskvalitet som en egen dimensjon.

Rammeplanetterlevelse framstår som en helt sentral del, nærmest som et omdreiningspunkt, for barnehagekvalitet. Forståelsen av de ulike kvalitetsdimensjonene følger i stor grad Dansk Clearinghouse sin forståelse fra 2013 (Sommersel et al., 2013):

- Strukturkvalitet rommer bemanning, personalets kvalifikasjoner og ulike ressurser.
- Prosesskvalitet handler om interaksjon mellom barn og voksne, ledelse, praktisk pedagogisk kompetanse og barnehagemiljø.
- Innholdskvalitet er den indre kvaliteten og oppfyllelse av rammeplanen.
- Resultatkvalitet omhandler effekter av barnehagen, både på individ-, institusjons- og samfunnsnivå.

## 2.4 Barnehagen som lærende organisasjon

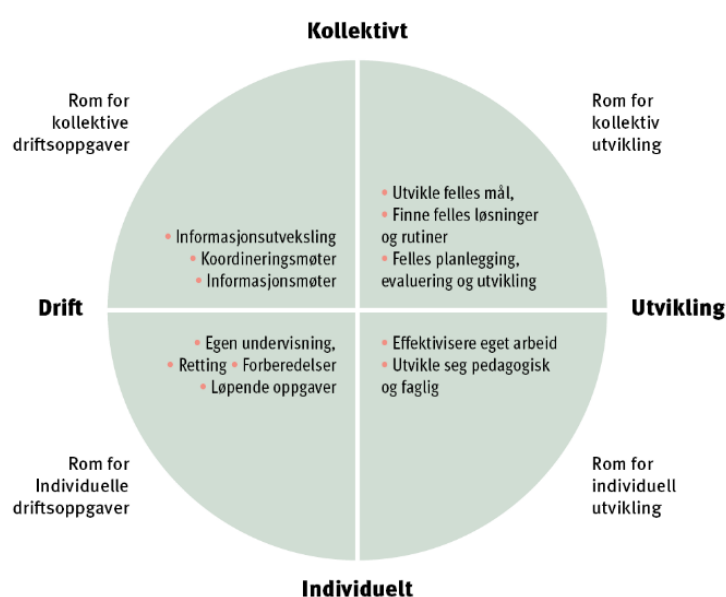
Rammeplan for barnehagen tydeliggjør samfunnsmandatet som, i samarbeid og forståelse med hjemmet, skal ivareta barns behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal sees i sammenheng. Barnehagen er en pedagogisk virksomhet og denne kjennetegnes av en helhetstenking. Omsorg, lek og læring er uløselig knyttet sammen, og det er ingen deler av barnehagedagen som bare er det ene eller det andre (Østrem, 2018). Denne helhetlige forståelsen gjør til at arbeidet med barn i barnehagen må ansees som en kollektiv oppgave som omfatter alle ansatte.

Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage synliggjør dette kollektive perspektivet i et av de tre sentrale kriteriene for tildeling (Utdanningsdirektoratet, 2023). Midlene skal brukes til barnehagebasert kompetanseutvikling, og tiltakene skal fremme kollektive prosesser for profesjonsutvikling som utvikler barnehagen i retning av å være en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2023a). En lærende organisasjon som «utvikler sin kollektive evne til å lære» (Irgens, 2021, s. 209).

Barnehagene er gjenstand for profesjonalisering utenfra gjennom både rammeplanen og den regionale ordningen. Som samfunnsinstitusjon er barnehagen underlagt en grad av politisk styring og den svarer på et samfunnsoppdrag. I tillegg har profesjonsutøvere et ansvar for sin egen utvikling gjennom en profesjonalisering innenfra (Ibid s. 327). Kurs og annen form for ytre profesjonalisering må oversettes til lokale forhold gjennom praktisk klokskap. Profesjonalisering innenfra dreier seg om å utvikle den praksisen som utøves i egen barnehage. Praksis i barnehagen er i stor grad den enkelte ansatte i møte med enkeltbarn eller barnegrupper. Den enkelte ansattes skjønn og autonomi er dermed viktig.

Men i barnehagens kollektive innretning så blir også en kollektiv autonomi med et støttende miljø viktig. En slik organisasjon krever kollektive møtearenaer.

Profesjonsutvikling, slik vi forstår det, foregår i et spenn langs to akser. Et spenn mellom det individuelle og det kollektive, og et spenn mellom drift og utvikling. Primæroppgavene, «tjenesteproduksjonen» skjer i enkeltindividenes driftsoppgaver. Hver enkelt ansatt har et selvstendig ansvar for individuell utvikling. Kollektivt krever en organisasjon rom for informasjon og koordinering, kollektive driftsoppgaver. Arenaer og rom for kollektiv utvikling og læring må skapes i tillegg (Irgens, 2021, s. 328). Dette blir et profesjonelt læringsfellesskap der en gruppe møtes jevnlig og tar ansvar, engasjerer seg og deler erfaringer kritisk for å analysere og forbedre praksis (Ibid s. 175). Det må tilstrebes en tilstrekkelig balanse mellom de ulike perspektivene og spennene, med et konstant fokus på utvikling av primæroppgavene, enkeltindividenes driftsoppgaver.



Figur 2: Utviklingshjul for en organisasjon i bevegelse (Irgens, 2021, s. 330)

Å tematisere barnehagen som lærende organisasjon og Irgens utviklingshjul der de fire rommene, og spesielt rom for kollektiv utvikling aktiveres, lar seg nesten ikke gjøre uten å trekke fram begrepet profesjonelle læringsfellesskap. Det finnes ikke en klar og tydelig definisjon av slike læringsfellesskap, men Stoll, Bolam, McMahon, Wallace og Thomas beskriver dette som «en gruppe ansatte og andre i og utenfor organisasjonen som deler og kritisk gransker sin praksis i en pågående, refleksiv og kollektiv læringsorientert måte» (2006). Ut fra modellen ovenfor, er det nettopp i rommet for kollektiv utvikling at man kan etablere og videreutvikle læringsfellesskapene og gjøre de enda mer profesjonelle. Basert på Stoll m.fl. sin forståelse av profesjonelle læringsfellesskap, så er ikke dette noe som er forbeholdt definerte profesjonsutøvere. Profesjonelle knyttes her direkte til hvordan læringsfellesskapene fungerer, og deltakerne i slike fellesskap kan være assistenter, fagarbeidere, barnehagelærere, ledere og andre både i og utenfor barnehagen. Med et slik utgangspunkt, der barnehagene skal løse sitt samfunnsoppdrag og samtidig utvikle

organisasjonens kollektive evne til å lære, så synes rom for kollektiv utvikling og profesjonelle læringsfellesskap å være avgjørende.

## KAPITTEL 3: METODE

I dette kapitlet vil vi se nærmere på metodiske valg og beskrive hvordan vi har utviklet data til evalueringen. I innledningen vil vi først si litt om blanding av metoder i form av metodetriangulering, før vi ser nærmere på den kvantitative spørreundersøkelsen (kap. 3.1) og til slutt gjør rede for det kvalitative semistrukturerte fokusgruppeintervjuet (kap. 3.2). Formålet med denne evalueringen og undersøkelsen er å få innsikt i hvordan ledere og ansatte i barnehager erfarer utviklingsarbeid støttet av nettressursene Barnas verneombud (del 2 og del 3). Problemstillingen er kvalitativt orientert og innleder med spørreordet hvordan. Et spørreord som søker etter forståelser og beskrivelser. For å belyse problemstillingen har vi som nevnt ovenfor valgt å kombinere ulike metoder i form av en kvantitativ spørreundersøkelse med kvalitative fokusgruppeintervju.

Ifølge Dag Ingvar Jacobsen er det store skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder at de kvalitative metodene søker som påpekt å forstå og beskrive situasjoner eller virkeligheten, mens de kvantitative metodene søker å forklare og generalisere (Jacobsen, 2015). Vi er primært opptatt av å få fram beskrivelser og er mindre opptatt av å generalisere, men ser fordelen av å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode. Gjennom en kvantitativ tilnærming kan man få et overblikk over informantenes erfaringer på et overordnet plan, og om det er områder som peker seg spesielt ut til å undersøkes nærmere kvalitativt. I forskningssammenheng påpekes det også at en kombinasjon av metoder i form av metodetriangulering kan bidra til å få fram flere sammensatte og ulike perspektiver som igjen kan bidra til å styrke validiteten (Grønmo, 2016; Jacobsen, 2015). Videre blir det å bruke kun en type forskningsmetode eller en type data forbundet med svakheter. Dette fordi ulike forskningsmetoder har sine styrker, men også sine svakheter, når de brukes alene. Derfor kan et mangfold og en kombinasjon av ulike datainnsamlingsmetoder forsterke både pålitelighet og gyldighet (Postholm & Jacobsen, 2018).

I dette evalueringsarbeidet gjennomførte vi først den kvantitative spørreundersøkelsen for å få et overblikk og innblikk i informantenes erfaringer, før vi gikk over til å undersøke videre og dypere gjennom kvalitative fokusgruppeintervju. De kvalitative fokusgruppeintervjuene var organisert ganske åpent, men med en intervjuguide som var strukturert på samme måte som den kvantitative spørreundersøkelsen.

### 3.1 Kvantitativ spørreundersøkelse

Den kvantitative spørreundersøkelsen kan bidra til et overblikk over informantenes erfaringer samt gi en indikasjon på i hvor stor grad de opplever å ha lyktes med arbeidet. Spørreundersøkelsen ble gjennomført som to separate undersøkelser. Den ene var rettet mot styrere og ledere i barnehager som hadde planlagt, fasilitert og ledet det kollektive utviklingsarbeidet med støtte i nettressursene Barnas verneombud. Den andre spørreundersøkelsen var rettet mot øvrige ansatte i barnehagene som hadde deltatt og arbeidet med nettressursene. Med øvrige ansatte menes her primært barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter.

#### 3.1.1 Undersøkelseskategorier, spørsmål og påstander

Spørreundersøkelsen for styrer og leder var strukturert og kategorisert likt med undersøkelsen for andre ansatte med unntak av kategorien som omhandler planlegging og

organisering av arbeidet, noe som primært er en lederoppgave og derfor mindre relevant for barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter (vedlegg 1 og 2):

1. Innledende spørsmål (alle)
2. Planlegging og organisering (kun for styrer og leder)
3. Vektlegging og arbeid med nettressursene (alle)
4. Erfaringer og utvikling av kunnskaper og praksiser (alle)
5. Oppsummerende spørsmål (alle)

Vi ville også, i undersøkessammenheng, bidra til å begrense frafall. Ifølge Jacobsen kan spørsmål og temaer som oppleves som lite relevante for de som skal svare bidra til økt frafall, noe som vi som nevnt ønsket å unngå (Jacobsen, 2015, s. 289). En liten gevinst med en slik tilnærming med to separate spørreskjemaer, var at det gikk langt raskere å få overblikk over erfaringer knyttet til de ulike temaene for styrere og ledere og for de ansatte, samtidig som at vi kunne være mer tydelig og direkte rundt hvem denne undersøkelsen angår.

Begge spørreundersøkelsene består primært av en rekke lukkede spørsmål og påstander. På enkelte av spørsmålene/påstandene er det åpning for kommentarer og utdypinger. I tillegg inneholder undersøkelsene noen spørsmål med fritekstsvar for å få fram utdypende beskrivelser knyttet til det som undersøkes. I undersøkelsenes felles kategorier er påstander og spørsmål identiske. Det vil si at styrere og ledere svarer på samme spørsmål og påstander innen samme kategori som de ansatte.

### **1. Innledende spørsmål**

Kategorien «Innledende spørsmål» består av en rekke spørsmål med skalerende svaralternativer. Dette er gjort for å få best mulig oversikt over informantene som har deltatt i undersøkelsen og dermed få bedre mulighet til å sortere data. Her fanger undersøkelsen blant annet opp om informantene arbeider i offentlig eller privat barnehage, hvilken rolle informanten har i barnehagen og hvilken avdeling hen arbeider mest i. Vi stilte også spørsmål knyttet til barnehagens størrelse, samt alder, kjønn, utdanningsnivå og erfaring til de ansatte for å få et mer nyansert overblikk.

### **2. Planlegging og organisering**

Kategorien «Planlegging og organisering av arbeidet med nettressursene» gjelder kun for de som har definert seg selv som ledere av utviklingsarbeidet i barnehagen. I hovedsak dreier dette seg om styrere og pedagogiske ledere. I denne kategorien er spørsmål og påstander konsentrert rundt planlegging, organisering og ledelse av utviklingsarbeidet. Vi stiller også spørsmål om hvem i barnehagen som har blitt involvert i dette arbeidet, eksempelvis tillitsvalgte, og vi har lagt inn spørsmål om de fysiske og digitale samlingene som er gjennomført som støttetiltak i barnehagenes arbeid med Barnas verneombud.

### **3. Vektlegging og arbeid med nettressursene**

I kategorien «Vektlegging og arbeid med nettressursene» undersøkes hvilke moduler og ressurser som er vektlagt i arbeidet, og det er lagt inn påstander til hvordan arbeidet har foregått.

#### **4. Erfaringer med nettressursene og utvikling av kunnskaper og praksiser**

Den største og mest omfattende kategorien i undersøkelsene er «Erfaringer med nettressursene og utvikling av kunnskaper og praksiser.» Denne delen består av en rekke påstander som skaleres. I denne delen er det også lagt inn fritekstfelter der informantene oppfordres til å utdype sine svar. Eksempelvis har vi en påstand om arbeidet har ført til nye kunnskaper der informantene har utviklet kunnskaper, kan dele hvilke kunnskaper eller områder/temaer de har utviklet. Et sentralt element i denne delen av spørreundersøkelsene er om informantene opplever at de har utviklet seg knyttet til sentrale mål i nettressursene. Dette er gjort i form av spørsmål der informantene skaleres seg ut fra en før- og nå-situasjon. Dette kan gi en viktig indikasjon på om informantene erfarer at arbeidet har bidratt til endring og utvikling rundt temaene som adresseres i nettressursene. Slike retrospektive spørringer er interessante, men ifølge Jacobsen er de også problematiske siden «menneskers evne til å huske, og hvordan man ofte framstiller fortiden» er «annerledes enn det den faktisk var» (Jacobsen, 2015, s. 271).

#### **5. Oppsummerende spørsmål**

Siste kategori er «Oppsummerende spørsmål». Her skaleres informantenes opplevelse av nettressursene. Det stilles noen åpne spørsmål knyttet til hva som har vært mest utviklende og hva som oppleves som krevende i arbeidet. Avslutningsvis undersøkes den såkalte «ambassadøreffekten», om informantene vil anbefale nettressursene for andre barnehager. Ved høy ambassadøreffekt er det rimelig å anta at informantene har positive erfaringer med både nettressursene og utviklingsarbeidet i sin barnehage.

### **3.1.2 Gjennomføring, utvalg og representativitet**

Begge spørreundersøkelsene ble gjennomført i tidsrommet juni til september 2023, et tidspunkt som var rett i etterkant av siste og avsluttende samling for arbeidet med nettressursene. Et slikt tidspunkt synes å være ideelt slik at det ikke er for lang tid mellom informantenes arbeid med nettressursene og det å svare på spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen ble distribuert som nettlente til deltakende barnehager, og utvalget kan betegnes som et ikke-sannsynlighetsutvalg i form av selvutvelgelse (Ibid.). En slik tilnærming er effektiv, men kan påvirke og bidra til at utvalget blir skjevt. 170 barnehager deltok i Barnas verneombud del 2 og 3. Fra disse barnehagene deltok 63 ledere og styrere som informanter i spørreundersøkelsen rettet mot ledere, og 72 personer deltok som informanter i spørreundersøkelsen for ansatte. Samlet sett utgjør informantene fra spørreundersøkelsene 135 personer, noe som i undersøkelsessammenheng er lavt, spesielt om vi ser på informantene primært som 2 ulike grupper, styrere/ledere og ansatte. Et så lavt informantantall bidrar til at undersøkelsen vil inneholde en relativt høy feilmargin og begrense både overføringsverdien og mulighetene for å generalisere. Basert på problemstillingens kvalitative orientering, så blir dette mindre problematisk siden vi søker mot å tolke og forstå, framfor å forklare eller få fram gyldighet. I senere kapitler der vi presenterer funn og analyse har vi derfor valgt å basere oss på en prosentvis framstilling og bruk av modus for å gi et overblikk over det informantene svarer i denne undersøkelsen, framfor å beregne sannsynlighet og effekt.

I evalueringer og undersøkelser er det relativt vanlig å stille spørsmål ved om informantene som har svart på undersøkelsene er representative (Grønmo, 2016; Jacobsen, 2015;

Postholm & Jacobsen, 2018). I denne undersøkelsen er den teoretiske populasjonen, altså de som vi i denne sammenheng er interessert i å undersøke og uttale oss om, alle ansatte i de 170 barnehagene som har deltatt i og arbeidet med nettressursene. Når vi ser på antallet styrere og ledere som har svart opp mot det teoretiske antallet i disse barnehagene, så blir prosentandelen lav. De 63 informantene er ut fra dette ikke representative for alle styrerne og lederne som har deltatt og ledet arbeidet med nettressursene. Samtidig ser vi at deres utdanningsnivå og antall år med erfaring er sammenfallende med barnehagestatistikk hentet fra SSB (Statistisk sentralbyrå, 2024), noe som indikerer en viss grad av representativitet.

Når vi ser på det faktiske utvalget for undersøkelsen for ansatte, så er antall informanter høyere enn for styrere og ledere, men den teoretiske populasjonen er langt høyere. Samtidig ser vi at utvelgelsen i form av selvutvelgelse har ført til et noe skjevt utvalg. Det er ikke systematisk skjevt ved at enkelte roller og yrkesgrupper er utelatt, men fordelingen av informanter avviker fra data, statistikk og oversikter i SSB (Ibid.). På landsbasis utgjorde i 2022 gruppen assistenter og fagarbeidere ca. 60 % av ansatte i barnehager, mens ca. 40 % var barnehagelærere og/eller ledere/styrere med relevant pedagogisk utdanning. I undersøkelsen for de ansatte utgjør barnehagelærere 60 % av informantene, fagarbeidere utgjør 25 % og assistenter kun 15 %. Det er med andre ord et skjevt utvalg som ikke er direkte representativt, men det har allikevel en stor verdi gjennom at alle informantene deler sine erfaringer og opplevelser knyttet til arbeidet med nettressursene. Det er deres unike stemmer som gir oss et overblikk over deres erfaringer. Et slikt overblikk vil ifølge Elstad og Helstad ha en analytisk overføringsverdi (2014). Ved å kombinere funn og analyser fra den kvantitative spørreundersøkelsen med kvalitative fokusgruppeintervjuer kan overføringsverdien forsterkes ytterligere, i tillegg til å øke denne evalueringens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen, 2015; Postholm & Jacobsen, 2018).

## **3.2 Kvalitative fokusgruppeintervju**

Den kvantitative undersøkelsen kan bidra til et overblikk over informantenes erfaringer samt gi en indikasjon på i hvor stor grad de opplever å ha lykkes med arbeidet. I den kvalitative undersøkelsen er det intervjuet tre barnehager som opplever å ha lykkes. Dette kan gi utdypende beskrivelser av erfaringene, der man blant annet kan få innblikk i hvordan noen deltakende barnehager tenker de har lykkes, og hvilke faktorer som ligger til grunn for dette.

I denne evalueringen er det benyttet semistrukturerte fokusgruppeintervju som tilnærming. Intervjuene inneholder kjennetegn på kasstudier som søker å gi beskrivelser av barnehagene som system, avgrenset i tid. De har også et etnografisk tilsnitt i det at de søker å få fram og beskrive barnehagenes kultur. Vektleggingen av informantenes subjektive erfaringer gjort i fortiden gir også intervjuene en fenomenologisk tilnærming (Befring, 2007; Postholm, 2010).

### **3.2.1 Utvalg**

I utvelgelsen av informanter til intervjuene, er det lagt vekt på å velge så bredt som mulig. Det har vært en klar hensikt i å velge ut både en privat og en offentlig barnehage. Likeledes har vi valgt barnehager av ulik størrelse. Dette er utvelgelseskriterier som er lett å identifisere, og som kan bidra til at utvalget favner bredest mulig. Det har også vært et



poeng å velge ut barnehager man kan anta å ha organisert arbeidet på ulikt vis. Dette er en variabel som ikke uten videre lar seg måle på linje med eierskap og størrelse. Videre baserer utvalget seg på informanter fra barnehager som selv opplever at de har lykket med utviklingsarbeidet og bruken av nettressursene. Dette er ikke gjort for å få fram mest mulig positive forståelser og beskrivelser av nettressursene, men for å forsterke overføringsverdien til andre barnehager som vurderer å støtte framtidige utviklingsarbeid med nettressurser. Et innblikk i hva de deltakende barnehagene har lykket med og hva som kjennetegner deres arbeid med nettressursene, kunnskaps- og praksisutvikling, kan være svært nyttig og lærerikt for andre barnehager. For å balansere fortellingene fra barnehagene som deltar i fokusgruppeintervjuene samt få fram ulike perspektiver ut fra rollen man har i barnehagen, ble det også bevisst lagt vekt på at deltakende barnehager måtte stille med en styrer/leder, en ansatt som har fungert som barnas verneombud ved barnehagen, en rolle som ble tillagt en ansatt i barnehagen før arbeidet med Barnas verneombud startet opp, samt en ansatt som enten er barnehagelærer, fagarbeider eller assistent.

De deltakende barnehagene ble informert skriftlig på forhånd om intensjonen med intervjuet, der de samtidig skrev under på samtykke til deltakelse og bruk av data og sitater som utvikles. Evalueringsprosjektet med intervjuguide/momentliste til intervjuer med mer ble meldt inn til og godkjent av SIKT uten innsigelser. Intervjuguiden (se vedlegg 3) følger samme struktur som den kvantitative spørreundersøkelsen for styrer/leder, med intensjon om å utvikle kvalitative data som kan gå dypere inn i erfaringene, og utfylle og nyansere mer enn det som er mulig gjennom en kvantitativ undersøkelse.

### **3.2.2 Avgrensinger**

Av hensyn til tidsrammen og omfanget på evalueringen, har vi begrenset antall fokusgruppeintervjuer til tre stykker, der vi intervjuer ansatte ved tre av totalt over 170 barnehager. Materialet lar seg derfor ikke generalisere, men det er mulig å se noen sammenfallende tendenser mellom de tre barnehagene, og de kvalitative funnene kan sees i lys av og utdype de kvantitative dataene. Intervjuenes omfang er begrenset til en drøy time. Det betyr at det kan være deler av fortellingen som ikke er uttømt i løpet av intervjuet. Informantene som deltok i intervjuene er, som tidligere påpekt, styrer/leder som har ledet utviklingsarbeidet i barnehagen, barnas verneombud og en øvrig ansatt. Det var ingen føringer for hvordan den øvrige ansatte skulle plukkes ut, eller hvilken kompetanse og rolle vedkommende skulle ha. I et tilfelle var det en fagarbeider, i et annet en pedagog. Personen som ble valgt ut av styrer/leder har heller ikke gjort noe forarbeid i egen barnehage, og er dermed representert som seg selv. Det er dermed ikke sikkert at denne informantens opplevelse er sammenfallende med majoriteten i personalgruppen. I den minste barnehagen som ble intervjuet, deltok det ingen ansattrepresentant i intervjuet. Styrer vurderte at det ikke ville være gjennomførbart å ta ut både en pedagogisk leder med rollen barnas verneombud og en ansatt fra driften, uten å sette inn vikar. Og vikar ble det vurdert til ikke å være økonomisk handlingsrom til.

### **3.2.3 Gjennomføring, troverdighet og pålitelighet**

Intervjuene ble gjennomført i oktober 2023, omtrent fire måneder etter siste, avsluttende samling. Intervjuene ble gjennomført digitalt på Teams. Alle deltakerne satt ved hver sin enhet med kamera på. Det ble gjort opptak av intervjuene, slik at man med bearbeiding og transkribering også kunne legge merke til de nonverbale signalene. Intervjuprosessen er

forsøkt beskrevet med de valg som er gjort, med styrker og svakheter, med intensjon om å gi intervjuene troverdighet og validitet for hele prosessen (Kvale & Brinkmann, 2017). I intervjusituasjonene er det forsøkt å skape en avslappet stemning med plass for fortellingene fra deltakerne. Intensjonen var å få fram fokusgruppens felles historie (Befring, 2007). Intervjuene ble utført av to personer, der samme person har ledet alle intervjuene, og den andre har vært lytter og observatør, og kun stilt noen få utfyllende oppfølgingsspørsmål underveis. All bearbeiding er utført av de to som har gjennomført intervjuene, med den hensikt å øke påliteligheten (Postholm, 2010). Prosessen er forsøkt gjort så transparent som mulig, og det har vært lagt stor vekt på informantenes anonymitet. Dette har også medført at det er deler av materialet som ikke har latt seg bruke. De to som gjennomførte intervjuene har også vært sentrale i utviklingen av nettressursene og gjennomføringen av samlingene. Selv om dette kan sies å gi utfordringer med å innta en nøytral posisjon i intervjusituasjonene, så oppleves fordelene som større enn ulempene. Vår forståelse av konseptet og nettressursene barnehagene har arbeidet med, har gitt oss mulighet til å ha overblikket samtidig som vi går i dybden sammen med informantene.

### **3.2.4 Ethiske valg**

Den kvalitative undersøkelsen har ifølge Befring et nærhetsetisk perspektiv (2007, s. 59). Nærhetsetikken hensyntar det maktforholdet mellom mennesker som eksempelvis pliktetikken mangler. I denne undersøkelsen kan det ansees å være flere ulike maktforhold som man må ta hensyn til. At de som gjennomfører intervjuene også er utviklere av ressursen, setter de i en posisjon i forhold til, og relasjon til, informantene som intervjues. Dette er også en av begrunnelsene for å intervju barnehager som har lyktes med arbeidet, siden dette i mindre grad kan risikere å legge bånd og føringer for deltakende informanter. Videre så står informantene i ulike hierarkiske relasjoner til hverandre. Intervjuene legger opp til at fokusgruppen skaper en felles fortelling under intervjuet. Det er i løpet av intervjuene bevisst ikke lagt opp til noen framprovosering av uenighet og ulikhet. Slik sett så har vi en samlet fortelling slik den er fortalt i intervjuet, og intervjuene kan dermed ikke gi noen informasjon om hvordan de ulike rollene har opplevd arbeidet, og eventuelle spenninger i barnehagen, utover det intervjuobjektene selv har lagt på bordet.

## KAPITTEL 4: SENTRALE FUNN OG ANALYSE

I dette kapitlet presenteres sentrale funn og vår analyse. Disse legges frem etter spørreundersøkelsenes og intervjuguidens struktur (se vedlegg 1-3). I kapittel 4.1 belyses funn og analyser knyttet til de kvantitative dataene, og i kapittel 4.2 ser vi nærmere på de kvalitative dataene som ble utviklet gjennom fokusgruppeintervjuer. I kapittel 4.3 sammenstilles analysene gjennom triangulering, der funnene analyseres i lys av de fire kvalitetsdimensjonene og barnehagen som lærende organisasjon.

### 4.1 Kvantitative funn og analyse

I dette kapitlet presenterer vi flere sentrale funn fra den kvantitative spørreundersøkelsen. Undersøkelsen besto primært av lukkede spørsmål og påstander som skulle skaleres. Undersøkelsen besto også av enkelte åpne spørsmål og fritekstsvar. Som påpekt i kapittel 3, var undersøkelsen organisert i 5 deler/kategorier der del 2 om planlegging og organisering kun var for styrere og ledere.

Kapitlet med funn og analyser vil primært fokusere på del 2 om planlegging og organisering, del 3 om vektlegging og arbeid med nettressursene, del 4 om erfaringer samt gå inn på hvordan nettressursene oppleves som virkemiddel i barnehagenes utviklingsarbeid. Det siste er noe som var sentralt i undersøkelsens 5. del.

Før vi går inn i disse delene, vil vi først presentere noen nøkkeltall, og redegjøre kort for valg av sortering som ligger til grunn for hvordan dataene er analysert, behandlet og presentert.

#### 4.1.1 Noen nøkkeltall

I tabellen under har vi satt opp noen nøkkeltall som viser oversikt over flere parametere fra spørreundersøkelsene. Vi har her samlet tallene fra begge spørreundersøkelsene der antall informanter er 135. 63 av disse er fra leder-undersøkelsen og resterende 72 er barnehagelærere og andre ansatte i deltakende barnehager. N=135.

Område	Kategori	Antall	Prosent
Offentlig eller privat	Offentlig	27	20%
	Privat	108	80%
	<b>Sum</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>
Størrelse på barnehage	16-50 barn	35	26%
	51-80 barn	57	42%
	80-120 barn	36	27%
	Mer enn 120 barn	7	5%
	<b>Sum</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>
Kjønn	Kvinne	125	92,5%
	Mann	10	7,5%
	<b>Sum</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>
Utdanning	Ingen formell utdanning	12	9%
	Fagarbeider	18	13%
	Barnehagelærer	94	70%

	Master eller annen relevant utdanning	11	8%
	<b>Sum</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>
Erfaring, antall år som ansatt i barnehage	0-5 år	17	12,5%
	6-10 år	15	11%
	11-15 år	23	17%
	16-20 år	22	16,5%
	Mer enn 20 år	58	43%
	<b>Sum</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Tabell 1: Nøkkeltall

Vi så en stor overvekt av private barnehager, andel kvinner, antall informanter med barnehagelærerutdanning og år med erfaring der 43 % har mer enn 20 års erfaring i barnehagesektoren. Det er jevnere spredning på barnehagenes størrelse, der barnehager med 51-80 barn er høyest representert.

#### 4.1.2 Sortering

Allerede i utvikling av spørreskjemaene er det foretatt en sortering gjennom at vi har eget spørreskjema for ledernivået, (styrere og ledere), og eget skjema for de ansatte, (barnehagelærere, assistenter, fagarbeidere m.fl.). Dette er gjort for å raskt og enkelt få oversikt over hvordan ledere og ansatte fordeler seg i på de ulike delene av undersøkelsen med tilhørende spørsmål, og for å begrense frafall (Jacobsen, 2015).

I analyseprosessen har vi utforsket i hvilken grad fordelinger endrer seg basert på valg av sortering av datamaterialet. Her har vi blant annet undersøkt svarfordelinger i forhold til om barnehagen er offentlig eller privat, barnehagens størrelse og utdanning. Etter gjennomgang av data og sortering er det få signifikante forskjeller i svarfordelingene. Tendensen er heller at svarfordelingene holder seg relativt stabile for sorteringer basert på offentlig og privat barnehage, og for sortering knyttet til utdanning. De største utslagene og størst fordeling der hele svarskaalen utnyttes er knyttet til informanter med barnehagelærerutdanning. Dette er ganske naturlig siden de representerer 70 % av informantene (94 stk.).

I analysen der barnehagens størrelse ble brukt som sorteringsmekanisme, så holder fordelingene seg svært stabile på de fleste spørsmålene/påstandene, der det ved enkelte spørsmål kun er små marginale forskjeller. En tendens her er at informantene fra de mellomstore barnehagene (barnehager med 51-80 barn) synes å skalere marginalt mer positivt enn de små (16-50 barn) og de store barnehagene (80-120 barn og mer enn 120 barn).

Siden informantantallet samlet sett er ganske lavt (N=135), vil det undersøkelsessammenheng være store feilmarginer, noe som også ble påpekt i kapittel 3.1. En ytterligere splitting og sortering av datamaterialet i ulike kategorier kan bidra til å forsterke feilmarginene. Når vi samtidig ser ut fra dataene vi har til rådighet, at de i hovedsak følger samme tendenser og ikke synes å ha særlig innvirkning på svarfordelinger,

har vi derfor valgt å støtte oss til hoved sorteringen som ble gjort gjennom å lage 2 spørreundersøkelser. En slik tilnærming vil ha minst innvirkning på feilmarginen og holde den mest mulig stabil, samtidig som vi får belyst opplevelser og erfaringer fra to spennende vinklinger: fra ledernivået og fra ansatte. I det følgende vil derfor funn og analyse knyttet til de to undersøkelsene og undersøkelsenes ulike deler belyses fra lederperspektiv og ansattperspektiv.

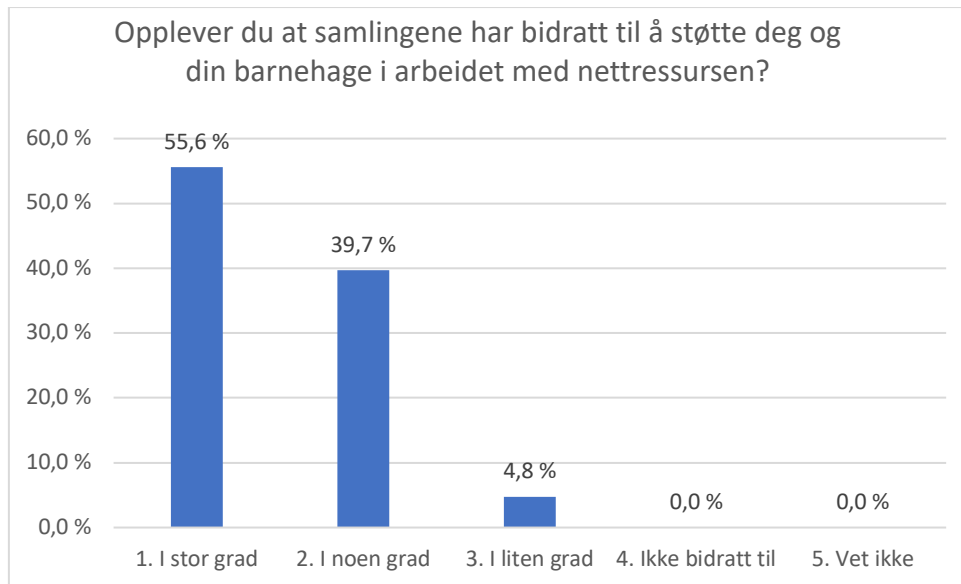
#### **4.1.3 Planlegging og organisering**

Denne kategorien var kun tilgjengelig for ledernivået. Med ledernivået menes de personene i barnehagen som hadde et lederansvar eller en lederrolle i arbeidet med nettressursene. Primært består disse informantene av barnehagestyrere, og pedagogiske ledere som har rollen som barnas verneombud i gjeldende barnehage. Majoriteten av disse informantene befinner seg i aldersgruppen 40-59 år, har mer enn 20 års erfaring (55,6 %) og har barnehagelærerutdanning (90,5 %).

Når vi spør om hvem som har planlagt og organisert arbeidet med nettressursene, framstår det som svært tydelig at både styrer og pedagogisk leder/barnas verneombud har vært sentrale i arbeidet, og at disse igjen har fungert som barnehagens leder-/utviklingsgruppe. Videre viser analysen av dataene at barnehagene som disse informantene representerer i stor grad har fulgt nettressursenes anvisninger og innspill til organisering av arbeidet. I fritekstsvar framkommer det at enkelte har gjort tilpasninger ut ifra barnehagens behov, men det synes her å kun være snakk om mindre justeringer, og at man i hovedsak har fulgt nettressursenes struktur.

En sentral utfordring som ledernivået påpeker, er mangel på tid til å drive utviklingsprosesser kombinert med at nettressursene oppleves som noe omfattende. Her synes det som om lederne har valgt å forlenge utviklingsarbeidets tidsramme framfor å gå for fort fram for å «bli ferdige» innen opprinnelige tidsfrister. De opprinnelige tidsfristene ble satt lokalt i den enkelte barnehage.

For å støtte ledernivået i både planlegging, organisering og gjennomføring, ble det gjennomført fysiske og digitale samlinger for styrere og ledere/barnas verneombud. 96,9 % av informantene deltok på det fleste eller alle samlingene. Tabellen under viser hvordan ledernivået opplevde disse samlingene som støtte for både dem selv og sin barnehage.



Tabell 2: Lederes opplevelse av samlinger som støtte

Som tabellen viser, så opplever informantene samlingene som støttende både for dem selv som styrere og ledere, og for barnehagen. I fritekssvarene knyttet til denne påstanden påpekes det at alle samlingene opplevdes som gode og støttende, men at de opplever størst utbytte av fysiske samlinger. Videre framheves det at det å møte fagpersoner, styrere og ledere fra andre deltakende barnehager med mulighet for erfaringsdeling har vært viktig for dem. Nettressursene inneholder egen lederstøtte, men lederstøtte gjennom samlinger framstår som viktigere og mer relevant.

Oppsummert viser data og analyse knyttet til planlegging og organisering av arbeidet, at styrerne og de pedagogiske lederne/barnas verneombud har ledet an utviklingsarbeidet i egen barnehage primært gjennom å fungere som en leder-/utviklingsgruppe, at arbeidet er tidkrevende og at man derfor har valgt å utvide tidsrammene/varigheten på utviklingsarbeidet. Man har i hovedsak fulgt anvisninger og innspill gitt i nettressursene med mindre justeringer, og samlingene opplevdes som støttende for både ledernivået og barnehagen i arbeidet med nettressursene.

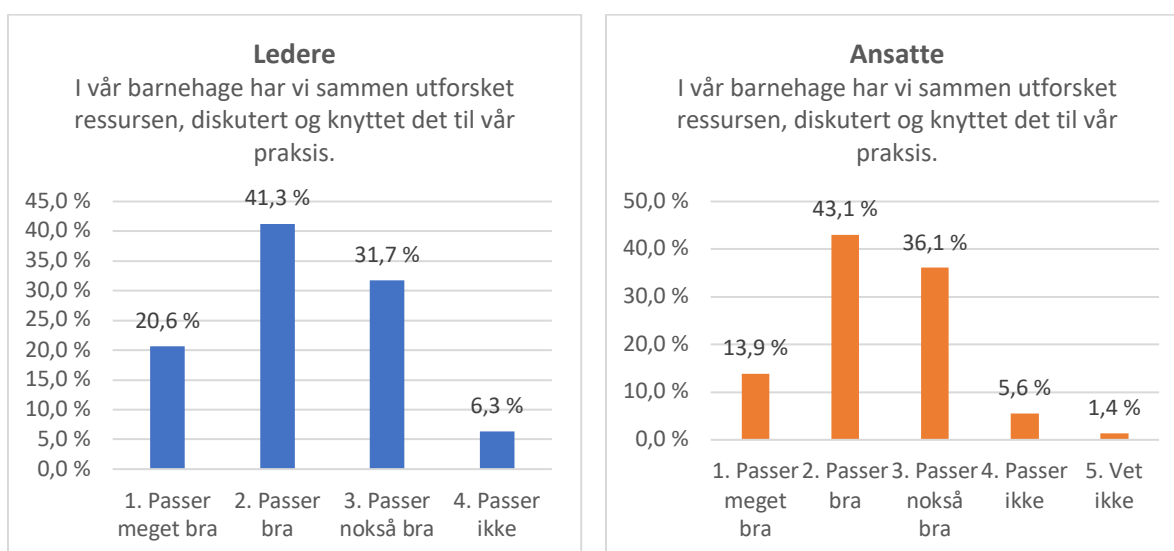
#### 4.1.4 Vektlegging av og arbeid med nettressursene

Barnas verneombud består samlet av 3 deler, der nettressursene dekker de to siste delene; Del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser og Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging. De to delene i nettressursene består igjen av 3 moduler hver med tilhørende læringsressurser. For hver del var det beregnet ca. 1 år på gjennomføring. Del 2 ble gjennomført i tidsperioden høst 2021 til vår 2022, og del 3 ble gjennomført fra høst 2022 til vår 2023.

Både undersøkelsen for ledere og for ansatte er relativt samstemte i forhold til vektlegging og prioritering av nettressursene, der del 2 er mer vektlagt sammenlignet med del 3, noe vi antar har sammenheng med at del 2 er mer omfattende med mer faglig innhold og ressurser enn del 3. Vektleggingen av de ulike modulene i del 2 fordeler seg ganske jevnt,

mens det er noe avtakende vektlegging av modulene i del 3. Dette indikerer og støtter opp under tidligere funn knyttet til tid, at barnehagene har prioritert og brukt lengre tid på del 2, slik at de ikke har rukket å komme like langt i del 3. Her fremhever flere av informantene at de fortsetter arbeidet med Barnas verneombud del 3 selv om videre oppfølging med støttende samlinger ble avsluttet fra høgskolens side juni 2023. Nettressursene er fortsatt tilgjengelig for barnehagene som deltok, og vi ser at det fremdeles er noe aktivitet og at ressursen «lever videre» selv om «prosjektet» formelt er avsluttet.

I spørreundersøkelsene var det lagt inn ulike påstander knyttet til arbeidet med nettressursene. Her undersøkte vi om de har utforsket ressursen, diskutert og knyttet dette til praksis, om arbeidet vanligvis har foregått individuelt, om det har vært veksling mellom individuelt og kollektivt arbeid, samt utprøving av ny praksis og til slutt erfaringsdeling. De to tabellene under viser hvordan ledere og ansatte har skalert påstanden om utforsking, diskusjon og kobling til egen praksis:



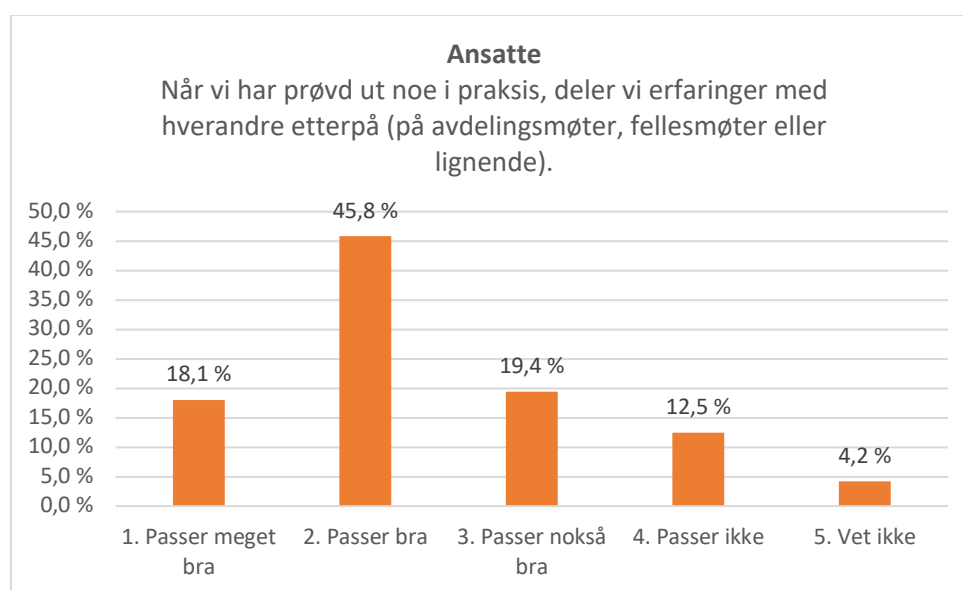
Tabell 3 og 4: Utforske, diskutere og knytte til praksis

Som tabellene viser, er det relativt stor spredning i svarene der kategorien «Passer bra» er høyest for både ledere og ansatte. Det er noen skiller i fordelingene mellom ledere og ansatte, men de viser også relativt lik svar-tendens. Svarene fra begge tabellene kan hver for seg og samlet tolkes i retning av at arbeidet med nettressursene har vært preget av utforsking, diskusjon og at de har knyttet dette til praksiser på egen barnehage, noe som også kan sies å være en viktig intensjon med nettressursene.

Påstanden om arbeidet vanligvis har foregått individuelt støttes ikke av hverken ledere eller ansatte, noe som tyder på at arbeidet er mer kollektivt orientert. Etterfølgende påstand om arbeidet har vekslet mellom individuelle og kollektive læringsøker understøtter dette, der informantene samlet sett, ledere og ansatte, uttrykker at arbeid med nettressursene skjer både individuelt og kollektivt, med en veksling dem imellom.

Undersøkelsenes påstand knyttet til utprøving av nye praksiser fordeler seg i hovedsak på kategoriene «Passer bra» og «Passer mindre bra», men at lederne her er mer positive og opplever i større grad enn ansatte utprøving av ny praksis. En svakhet i undersøkelsen er at det ikke er lagt inn egen påstand begrenset til endring eller videreutvikling av praksiser. Dette ville muligens gitt et mer nyansert bilde av om arbeidet har hatt innvirkning på eksisterende praksiser.

Når man ser på påstanden knyttet til erfaringsdeling etter utprøving av praksis stiller de ansatte seg langt mer positive enn ledernivået. Tabellen under viser hvordan de ansatte fordeler seg på denne påstanden:



Tabell 5: Dele erfaringer etter utprøving

Slår man sammen de to første svarkategoriene, så uttrykker 63,9 % av de ansatte at de deler erfaringer etter å ha prøvd ut i praksis. Kun 12,5 % uttrykker at dette ikke skjer i deres barnehage. Samlet sett viser foregående og denne påstanden at det ikke er stor grad av utprøving av ny praksis, men at når man prøver ut noe i praksis, så etterfølges det i relativt stor grad av erfaringsdeling på egen arbeidsplass. En rekke forskning på både barnehager og skoler framhever viktigheten av erfaringsdeling, der man deler i profesjonelle læringsfellesskap og belyser med både teori og andres praksiserfaringer (Irgens, 2021). Denne delen av spørreundersøkelsen gir ikke svar på hva slags erfaringer som deles og hvordan denne delingen foregår. Den begrenser seg til om det skjer og hvor.

Oppsummert viser data og analyse av vektlegging av og arbeid med ressursene at nettressursen del 2 er mer vektlagt enn del 3, og at man ved barnehagene har valgt å utvide tidsrammene/varigheten på arbeidet med nettressursene framfor å velge vekk eller gå «for raskt» fram. Styrere og ledere/barnas verneombud opplever samlingene som svært positive og støttende for egen del, men også for barnehagene i utviklingsarbeidet. Både ledere og ansatte erfarer at arbeidet med nettressursene har bidratt til utforsking, diskusjon og kobling til egen praksis, og at arbeidet har vekslet mellom individuelt og kollektivt arbeid der

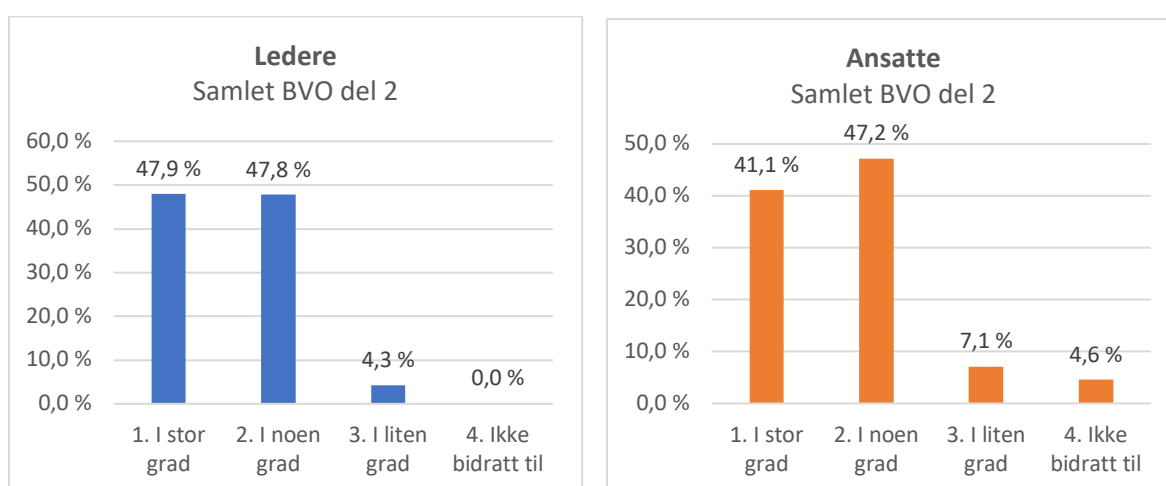


vi ser en tydelig kollektiv orientering. Arbeidet har i mindre grad bidratt til utprøving av nye praksiser, men når noe prøves ut, så etterfølges dette i relativt stor grad av erfaringsdeling. Dette peker i retning av et arbeid som følger strukturene og prinsippene i aksjonslærings sirkelen (Tiller, 2006). Aksjonslæring der ledere og ansatte veksler mellom individuelle og kollektive læringsprosesser der de støtter seg til nettressursenes faglige innhold, planlegger og prøver ut i praksis, og etterfølger utprøving med erfaringsdeling.

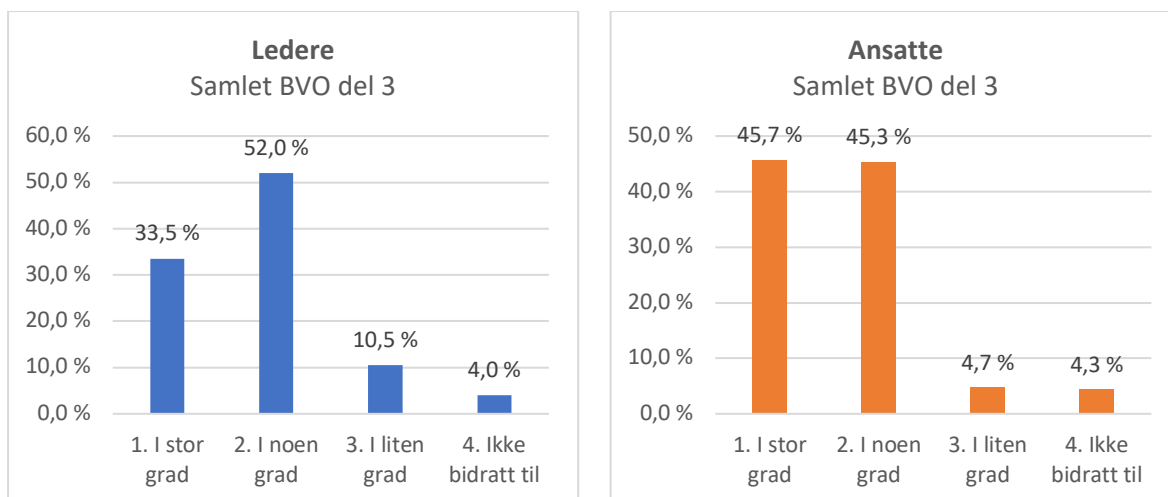
#### 4.1.5 Erfaringer og utvikling av kunnskaper og praksiser

Dette er den største delen av spørreundersøkelsen, der en rekke perspektiver knyttet til ledernes og de ansattes erfaringer og hvilke implikasjoner dette har hatt for både kunnskaper og praksiser blir etterspurt. Det er også denne delen av undersøkelsen som i størst grad belyser og svarer opp problemstillingen «Hvordan erfarer ledere og ansatte i barnehagen arbeidet med nettressursene Barnas verneombud». Det er primært brukt påstander med skalering, der enkelte påstander etterfølges av fritekstsvar og muligheter for utdyping.

Et sentralt funn fra denne delen av undersøkelsen er også et relativt uvanlig funn. En tendens i undersøkelser, spesielt utviklingsarbeid i barnehage- og skolesektoren, er at ledernivået ofte svarer mer positivt enn de ansatte. I analysen av data utviklet i denne undersøkelsen, så ser vi et mer sammensatt bilde. Her er tendensene i svarene for ledere og ansatte på en rekke områder relativt like og samstemte, noe som ikke er så uvanlig i seg selv. Det uvanlige ligger i at de ansatte på flere områder innen både kunnskaps- og praksisutvikling, svarer mer positivt enn lederne. Tabellene under, der vi har slått sammen og samlet svarene om kunnskapsutvikling, praksisutvikling og kompetanseutvikling for del 2 og deretter for del 3, viser en mer samstemt tendens mellom ledere og ansatte for del 2, og at de ansatte er langt mer positive enn lederne i del 3 der kunnskaps-, praksis- og kompetanseutvikling er knyttet til barn med behov for spesiell tilrettelegging.



Tabell 6 og 7: Ledere og Ansatte samlet BVO del 2



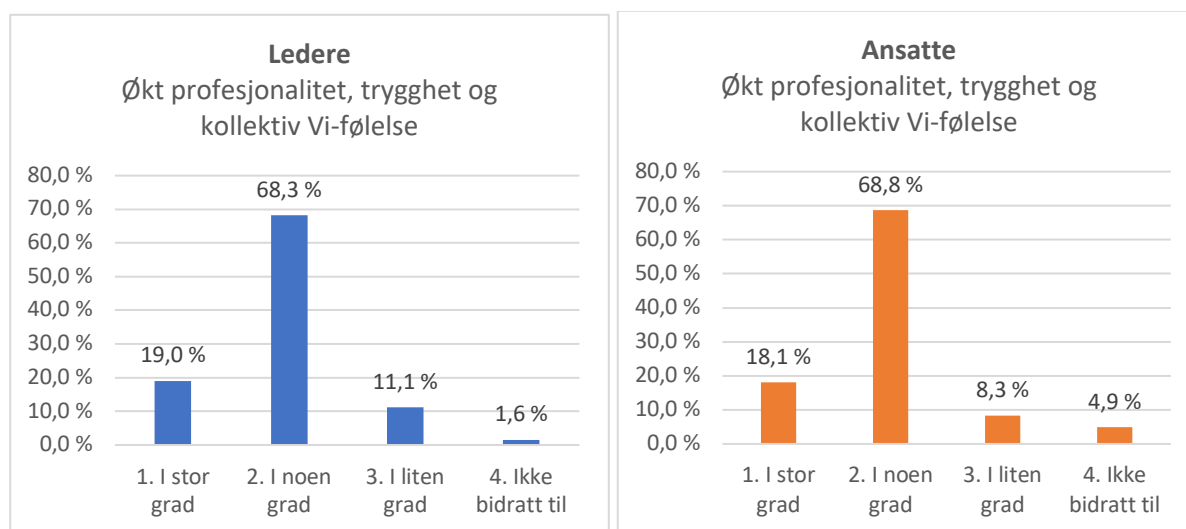
Tabell 8 og 9: Ledere og Ansatte Samlet BVO del 3

Analyse og data gir ikke noen gode svar på hvorfor de ansatte svarer mer positivt enn lederne på enkelte områder og spesielt for del 3. En antagelse knyttet til dette funnet, er at flere av påstandene og områdene der de ansatte skalerer mer positivt, kan oppleves som mer relevante for dem enn for styrere og pedagogiske ledere/barnas verneombud. Vi tenker at relevansen er knyttet til at påstandene og temaene er mer praksisnær og knyttet direkte til arbeidet med barna i barnehagen. Et annet element som kan kobles til dette funnet, er at nettressursene synes å ha nådd ut i til de ansatte i barnehagene som har deltatt. At de ansatte har fått tilgang til ressursene, har arbeidet med dem og koblet dem til egen og hverandres praksis. I utviklingsarbeid med ekstern støtte kan det eksterne stoppe opp eller filtreres vekk av ledernivået (Bekkelien & Solstad, 2017; Evetts, 2013; Helstad & Mausethagen, 2019), mens i denne sammenhengen tyder det på at ledernivået har lagt til rette for og vært en sentral aktør for at alle skal involvere seg i utviklingsarbeidet, og arbeide med nettressursene både individuelt og kollektivt, noe som også ble påpekt tidligere i delen om planlegging og organisering.

### Kunnskaper og praksiser

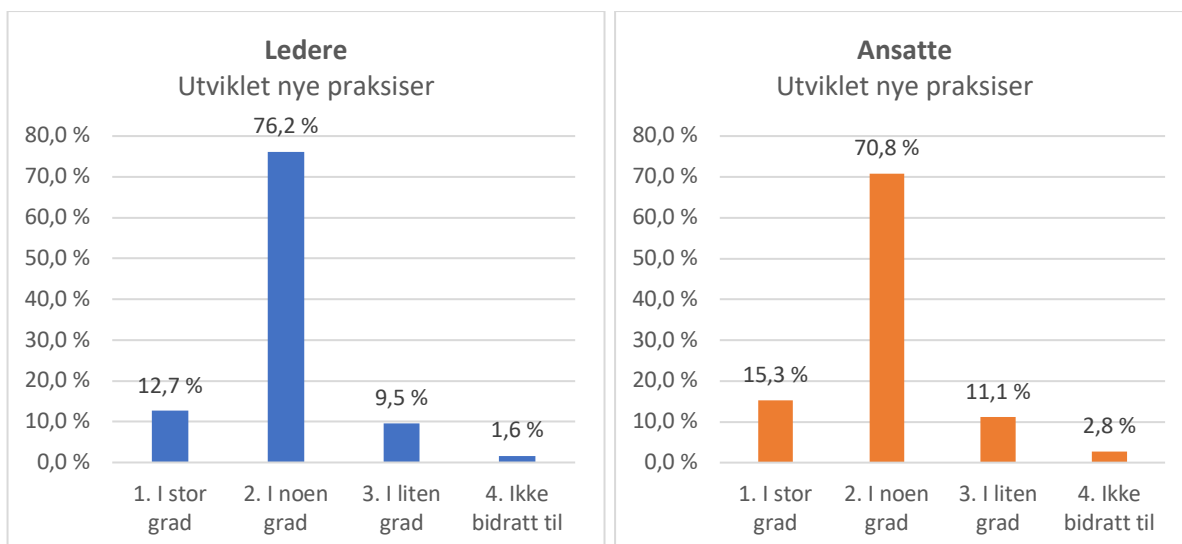
I analysen av og gjennomgang av data, så erfarer både ledere og de ansatte at arbeidet med nettressursene har hatt innvirkning på både kunnskaper og praksiser. På flere områder har innvirkningen vært ganske stor, men på noen områder synes innvirkningen å være mindre. Et interessant funn er knyttet til påstanden om «samarbeidet mellom de ansatte har endret seg», er at er at både ledere og ansatte skalerer dette relativt lavt som indikerer lite eller marginale endringer. Samtidig uttrykker de samme informantene at arbeidet har hatt stor innvirkning på «nye måter å lære sammen på» og «nye arenaer å lære sammen på». Her trekker både ledere og ansatte fram at de har støttet seg til ulike metoder fra nettressursene. Et eksempel på dette er IGP-metodikken der arbeids- og læringsprosesser starter med en individuell del som etterfølges av en gruppedel der man bringer inn perspektiver fra den individuelle delen, og til slutt en plenumsdel der gruppens perspektiver trekkes fram. Refleksjon og utforsking er sentralt i denne metodikken. Videre ser vi eksempler på bruk av påstandsspill og aktiv bruk av refleksjonsspørsmål med mer. Dette framkommer også i fritekstsvarene knyttet til «nye arenaer», der de nye arenaene i

prinsippet ikke synes å være nye, men at de har utnyttet eksisterende arenaer på en måte som gjør at de oppleves som «nye». Analyse og data viser i denne undersøkelsen at de eksplisitt nye arenaene å lære sammen på, primært handler om etablering av læringspar og læringsgrupper som samarbeider både mellom og på de etablerte læringsarenaene. Videre ser vi at arbeidet med nettressursene har hatt positiv innvirkning på ledernes og de ansattes opplevelse av å være mer profesjonelle og tryggere med en sterkere kollektiv Vi-følelse i personalgruppen. I tabellene under har vi slått sammen disse områdene, der man kan se den relativt positive skaleringen og samtidig ser at ledernivået og de ansatte svarer tilnærmet likt:



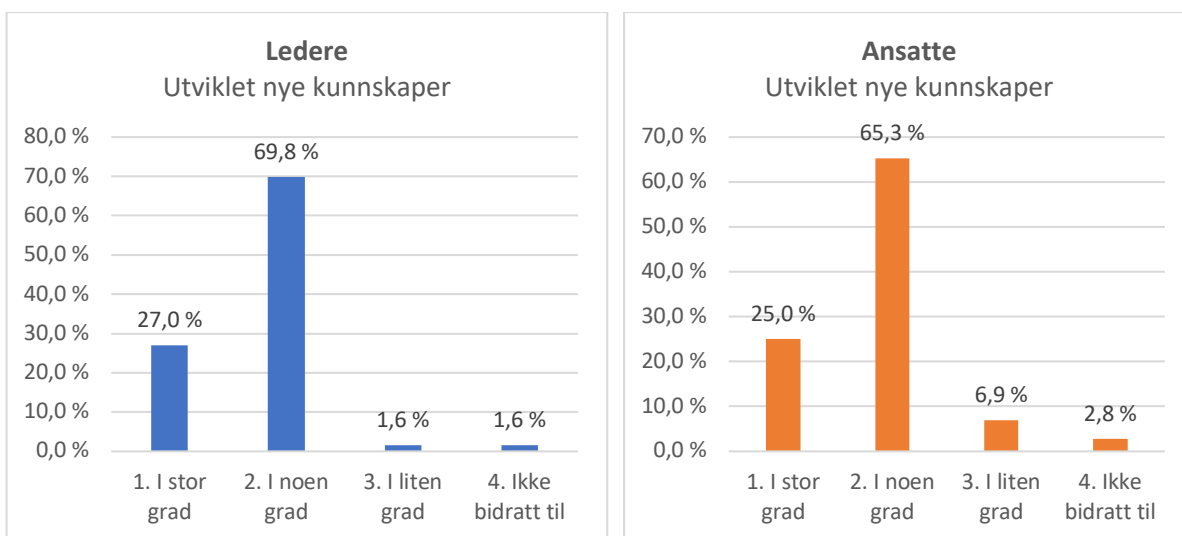
Tabell 10 og 11: Økt profesjonalitet, trygghet og kollektiv Vi-følelse

Tidligere i dette kapittelet ble det påpekt at det å prøve ut nye praksiser skårer lavere blant de ansatte, der svarene i hovedsak fordeler seg på de to midterste svaralternativene (passer bra og passer mindre bra). I denne delen av undersøkelsen som går mer direkte inn på kunnskaps- og praksisutvikling, så ser vi et annet bilde. Knyttet til praksisutvikling, så er det her langt mer samstemmighet mellom ledere og de ansatte, og tabellene under viser at både ledere og ansatte erfarer praksisutvikling i stor eller noen grad, der kategorien «I noen grad» skiller seg klart ut. Dette støttes også av funn knyttet til de ulike temaene for nettressursene del 2 og del 3, der del 3 Barn med behov for spesiell tilrettelegging skiller seg ekstra positivt ut blant informantene fra ansattundersøkelsen. Samlet sett kan det med dette utgangspunktet se ut som både ledere og ansatte utvikler nye praksiser, men ikke prøver ut nye praksiser, noe som framstår som et dilemma. Nærmere analyse av dataene peker tydelig i retning av praksisutvikling, og at både ledernivået og de ansatte har prøvd ut i praksis, men ikke nødvendigvis koblet dette til at de prøver ut «nye» praksiser. Som vi har vært inne på tidligere, så kan det være noen svakheter ved enkelte påstander som gjør at man i undersøkelsessammenheng får fram slike motsetningsforhold.



Tabell 12 og 13: Utviklet nye praksiser

Når man vender blikket mot kunnskapsdimensjonen, så ser man at både ledere og ansatte skalerer dette i den positive delen av skalaen. 27 % av ledernivået erfarer at arbeidet i stor grad har bidratt til utvikling av nye kunnskaper. Her er de ansatte litt mer moderate med 25 % som svarer i stor grad. Når man slår sammen de to øverste nivåene, så uttrykker 96,8 % av lederne og 90,3 % av de ansatte at de i stor eller noen grad har utviklet nye kunnskaper. Kun 1,6 % av lederne og 2,8 % av de ansatte erfarer at det ikke har bidratt til utvikling av nye kunnskaper.



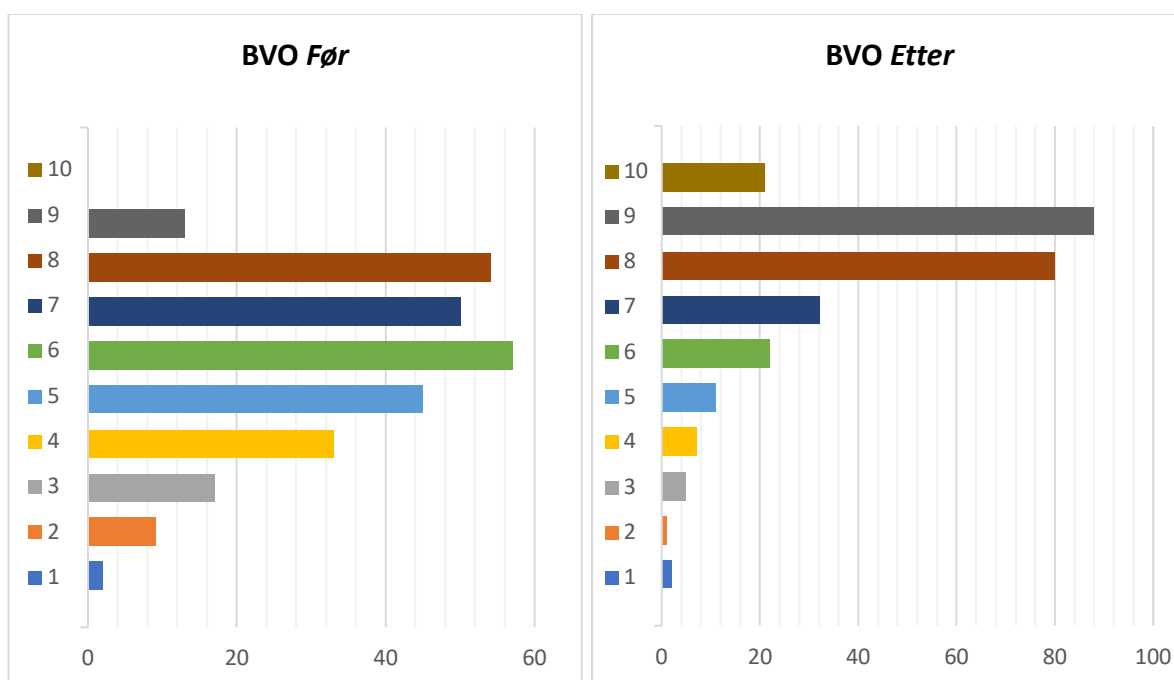
Tabell 14 og 15: Utviklet nye kunnskaper

Ser man kunnskaper og praksiser i forhold til hverandre, så er de samlet sett veldig positive på begge områdene, men at utvikling av kunnskaper har vesentlig høyere skalering på kategorien «I stor grad». På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at arbeidet med nettressursene har vært mer kunnskapsutviklende enn praksisutviklende. Her er det viktig å være klar over at praksisutvikling er en krevende øvelse som ofte tar lengre tid enn å tilegne seg og utvikle kunnskaper, og det kan derfor være en muligheter for å følge opp deltakende

barnehager på et senere tidspunkt for å undersøke om praksiser har endret seg i det lange løp.

### Før og etter

Et siste og viktig funn fra analysen av data er knyttet til skalering av tilstand før og etter. I både leder- og ansattundersøkelsen ble informantene utfordret til å skalere seg selv på en skala fra 1-10 i forhold til de overordnede målene for arbeidet med nettressursene (Del 2: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelses, og Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging). I tabellene under har vi slått sammen de to delene samt kombinert ledernivået med ansatte. Dette er gjort for å få et samlet overblikk over hvordan alle informantene erfarer «effekten» av arbeidet.



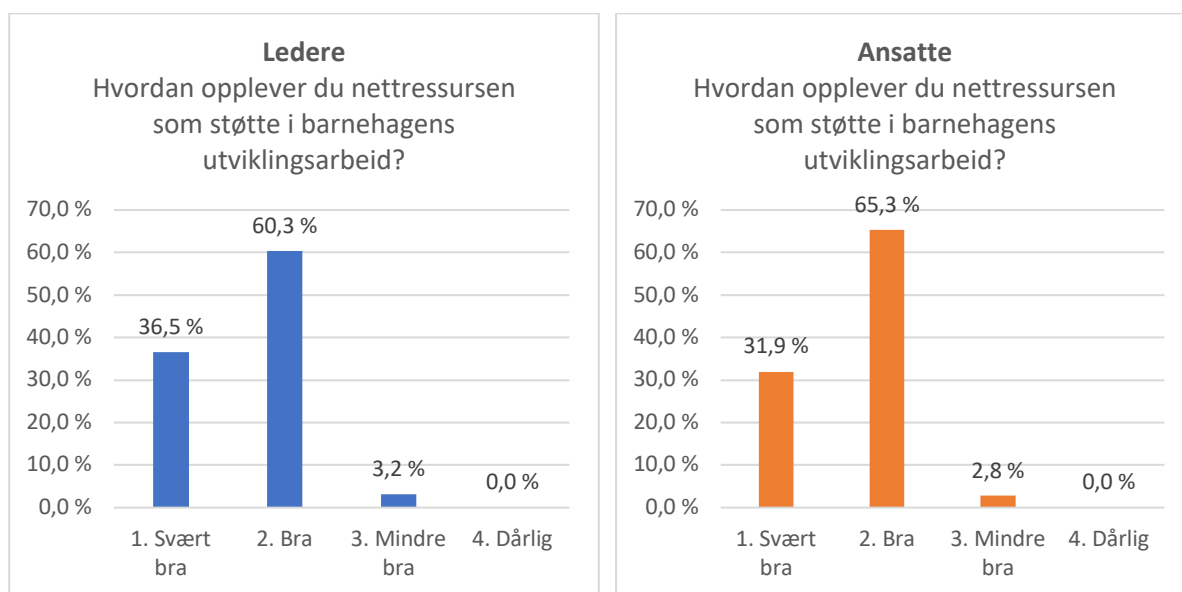
Tabell 16 og 17: Før og Etter skalering

Tabell 16 (BVO Før) viser at informantene samlet sett fordeler seg mye på midten av skalaen der kategori 6 har flest svar. Dette danner et bilde av at informantene allerede har en god del kunnskaper og etablerte praksiser knyttet til temaene som tas opp i nettressursene før de startet arbeidet med den. Det er med andre ord ikke snakk om en «tabula rasa» tilstand, men at de allerede kan og har mye kunnskaper og erfaringer på feltet. Tabell 17 (BVO Etter) viser hvordan informantene skalerer seg etter arbeidet med nettressursene. Her har kategori 9 høyest andel svar. Ser man de to tabellene i forhold til hverandre, er det en tydelig forskyvning oppover i skalaen, noe som indikerer at informantene erfarer at arbeidet har hatt en relativt stor «effekt». Sagt på en annen måte, så synes det som om informantene var gode på temaene som tas opp i nettressursene før de startet arbeidet, og at de gjennom arbeidet har blitt enda bedre. Dette understøttes også av funn fra de ulike delene i spørreundersøkelsene.

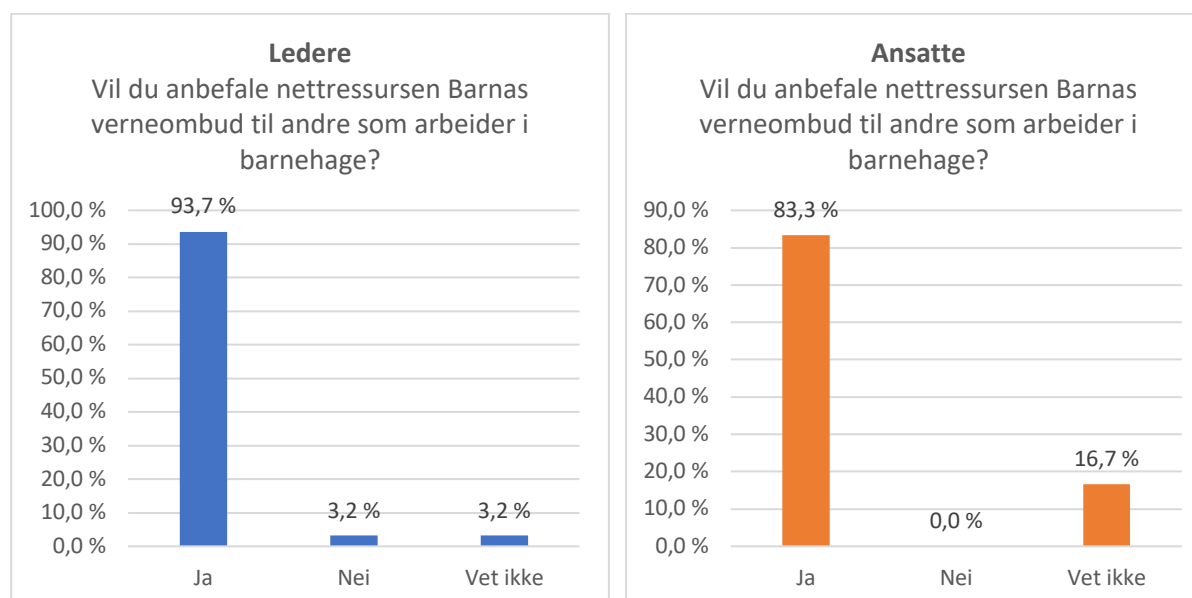
#### 4.1.6 Nettressursene som virkemiddel

Både leder- og ansattundersøkelsen avsluttes med noen påstander og åpne spørsmål knyttet til nettressursene som virkemiddel. De spørres blant annet om hvordan nettressursene oppleves som støtte i barnehagens utviklingsarbeid, om de vil anbefale nettressursene til andre barnehager, samt hva de erfarer som mest utviklende og hva de opplever som den største utfordringen i arbeidet.

Tabellene under viser først hvordan ledere og ansatte skalerer nettressursene som støtte i barnehagens utviklingsarbeid, deretter ambassadøreffekten, om de vil anbefale nettressursene til andre barnehager:



Tabell 18 og 19: Opplevelse av nettressursene som støtte



Tabell 20 og 21: Ambassadøreffekten

Som de to første tabellene (tabell 18 og 19), så opplever både ledernivået og de ansatte nettressursene som svært bra eller bra som støtte i barnehagens utviklingsarbeid. Dette understøttes i svarene knyttet til det åpne spørsmålet om hva som har vært mest utviklende. Ledernivået trekker blant annet frem fordelene med at ressursene er lett tilgjengelig, at ressursene bidrar til refleksjon, læring, erfaringsdeling og utvikling, at personalet får mulighet til å koble teori med praksis og at det har bidratt til en kollektiv kompetanseheving. Fra de ansatte kommuniseres lignende erfaringer og opplevelser, der det kollektive kunnskapsløftet, varierte metoder og at det er for hele personalet som mest framtrepende.

Det åpne spørsmålet knyttet til hva de erfarer som mest utfordrende er det tre faktorer som er framtrepende for både ledere og ansatte: 1. Tid (til å planlegge og gjennomføre/arbeide med), 2. Omfang (mange ressurser og uoversiktlig i starten) og 3. Få med hele personalet (i en hektisk hverdag der det er få arenaer for samarbeid og kollektive læringsprosesser). Til tross for at arbeidet med nettressursene er utfordrende med tanke på tid, omfang og det å få alle med, så uttrykker både ledere og ansatte seg svært positivt om nettressursene. Dette kommer tydelig til uttrykk i tabellene om ambassadøreffekten. Hele 93,7 % av lederne anbefaler nettressursene til andre barnehager, og 83,3 % av de ansatte anbefaler nettressursene. Her er det verdt å merke seg at ingen av de ansatte svarer nei på dette spørsmålet, men heller svarer «vet ikke», noe som igjen kan ha sammenheng med egen rolleforståelse og om de opplever å være i posisjon til å anbefale for andre. Samlet sett så har både lederne og de ansatte veldig positive opplevelser og erfaringer fra arbeidet med nettressursene og opplevelsen av nettressursene som virkemiddel. Følgende sitater fra to ansatte understreker dette:

*«Absolutt et bra verktøy for arbeidet. Skaper mye fine refleksjoner både individuelt og i grupper. Selvutvikling for min del.»*

*«Dette har vært et meget flott opplegg. Og viktig at hele personalgruppen har fått et løft. Vi har mye god kompetanse, men uansett er vi ikke bedre enn det svakeste ledd. Løfte sammen er TOPP.»*

Og til slutt et viktig poeng og innspill fra en av lederne:

*«Dersom jobbe med dette: Ha fullt fokus her, og ikke mange andre temaer samtidig.»*

## 4.2 Kvalitative funn og analyse

I de kvalitative intervjuene deltok tre ulike barnehager. De var ulike i form av eierskap og størrelse, samt ulike rollefordelinger. Dette ser vi påvirker hvordan arbeidet med kompetanseheving er organisert og ledet. I tillegg påvirkes bruk av nettressursene og hvordan arbeidet utarter i praksis.

I 4.2 presenteres funn og analyse av resultatene i intervjuene med utgangspunkt i temainndeling i intervjuguiden, før vi i 4.3 sammenstiller funnene fra den kvantitative undersøkelsen og de kvalitative intervju.

Innledningsvis vil vi gi en kort beskrivelse av de ulike barnehagene, størrelse, antall barn, ansatte og avdelinger, samt hvem som deltok på intervju fra barnehagene.

### Barnehage 1:

Mellomstor privat barnehage, med fire avdelinger og 49 barn. På intervjuet deltok styrer, pedagogisk leder med rollen barnas verneombud og en fagarbeider.

### Barnehage 2:

Liten kommunal barnehage, med en avdeling og 20 barn. På intervjuet deltok styrer og pedagogisk leder med rollen barnas verneombud. De hadde ikke mulighet til å ta en til ansatt ut av barnegruppen, og av den grunn deltok ikke en representant for øvrige ansatte.

### Barnehage 3:

Stor kommunal barnehage, med fem avdelinger og 78 barn. På intervjuet deltok styrer, pedagogisk leder med rollen barnas verneombud og en pedagog uten lederansvar.

I forkant av intervjuene forberedte vi en momentliste/intervjuguide med spørsmål og mulige oppfølgingsspørsmål, fordelt på fire fokusområder: Bakgrunn og motivasjon, Ledelse og organisering, Nettressursene og samlingene og Praksisendring. Intervjuguiden ble brukt til å kvalitetssikre at vi fikk svar på det vi ønsket, men informantene snakket fritt og svarene gikk på tvers av områdene i intervjuguiden. Ved å gjennomføre intervjuene på denne måten fikk vi en helhetlig fortelling og samtale, hvor vi i etterkant av intervjuene fordelte og plasserte uttalelsene i de ulike områdene i intervjuguiden.

### 4.2.1 Bakgrunn og motivasjon

Barnehagene gikk inn i arbeidet med Barnas verneombud med litt ulike erfaringer. De har deltatt i ulike utviklingsprosjekt tidligere med andre UH-miljøer og sammen med egen kommune. I tillegg har de erfaringer med ansatte som har deltatt i personlig videreutdanning.

#### Barnehage 1

Barnehage 1 har erfaringer med at det er krevende i utviklingsarbeid at alle får eierskap og at det ikke oppleves som «noe som tres nedover hodet» på ansatte. Barnas verneombud i barnehage 1 trekker fram den relevante tematikken som motivasjonsfaktor for å bli med på dette konseptet. Det oppleves å være et behov for den faglige kompetansen som ligger i ressursene. Styrer legger vekt på hvordan arbeidet legger opp til et delt eierskap, der ledelse ligger på flere personer og ledere, og ikke bare blir styrers ansvar. Dette trekkes fram som



en nøkkelfaktor for å lykkes med denne typen arbeid. Den ansatte vektlegger veldig det kollektive elementet. Alle ansatte er med, og det skilles ikke nevneverdig på roller og formell kompetanse. Alle kommer inn med og bidrar med det ståstedet de har, enten de er ledere, pedagoger eller fagarbeidere.

### **Barnehage 2**

Styrer i barnehage 2 sier at den første motivasjonen lå i deltakelse i den første delen om vold og overgrep. Videre så ble det en klar motivasjonsfaktor å stå i en utviklingsprosess over lang tid. Dette oppleves som uvanlig, i det man tradisjonelt hopper fra det ene til det andre. Videre så trekkes det kollektive elementet fram, dette er et arbeid som innbefatter og treffer alle ansatte. Barnas verneombud i barnehage 2 trekker fram relevansen til tematikken. Både at det er et opplevd kompetansebehov hos de ansatte, men også at det samtidig sammenfaller med tematikken i kommunale satsinger. Styrer trekker også fram ledelsesperspektivet i arbeidet, der ledelse også går gjennom flere enn bare styrer.

### **Barnehage 3**

Barnas verneombud i barnehage 3 trekker helt innledningsvis inn aksjonsforskning som en tilnærming de har noe erfaring med. Dette støttes av den ansatte. Styrer trekker fram at de har relativt få erfaringer med å jobbe sammen om noe i hele barnehagen, det har mest vært avdelingsvis. Både barnas verneombud og ansatt støtter dette, og forteller om dette som en stor motivasjonsfaktor ved inngangen til dette arbeidet. Styrer vektlegger relevansen for tematikken gjennom lovendringer, og videre hvordan det gir et opplevd kompetansebehov for tematikken. Den ansatte trekker fram en forventning om at arbeidet blir fulgt opp av lederne, slik at alle ansatte blir ansvarliggjort. Styrer søkte i arbeidet å få hjelp med det systematiske arbeidet, «den røde tråden».

### **Oppsummering av bakgrunn og motivasjon**

Alle tre barnehagene trekker fram det kollektive elementet med at alle ansatte er involvert. Det samme gjelder den opplevde relevansen til tematikken, og det som videre oppleves som et kompetansebehov.

## **4.2.2 Ledelse og organisering**

Alle tre barnehagene har tilpasset arbeidet til sin organisasjon. De har ulike rammebetingelser og velger til dels ganske ulike måter å gripe det an på.

### **Barnehage 1**

Barnehage 1 har valgt en organisering der den med rollen barnas verneombud har et overordnet ansvar for alle avdelingene, og det er barnas verneombud som leder an utviklingsarbeidet og dette er myndiggjort av styrer. Barnas verneombud omtaler det som «å ha hatt rimelig frie tøyler». Styrer trekker fram dette som et suksesskriterium for å få maksimalt ut av arbeidet for organisasjonen som helhet. Barnas verneombud omtaler det som «en rigid organisering» fra sin side, med datofestinger og prioritering av tid på bekostning av andre oppgaver. I tillegg har denne barnehagen valgt å kjøpe seg litt mer tid ved å betale for overtid. Dette har ifølge den ansatte gjort at de alle har hatt mulighet til å lese og være forberedt til hvert personalmøte. Styrer begrunner det med at de har «risikovurdert». Det er mye som skal leses og bearbeides, og om dette skulle vært utført slik

at ansatte skulle forlatt avdeling for å utføre dette, så ville dette gått ut over kvaliteten på avdelingen. Denne forståelsen deles av den ansatte i intervjuet.

Styrer er veldig opptatt av, og oppmerksom på, hvordan tematikken kan sette i gang indre prosesser på individnivå hos ansatte. Gjennom dette arbeidet har de videreutviklet det styrer omtaler som «treningssamtaler» ansatte imellom. Samtalene tar sikte på å tematisere den ansattes møte med barn, og ikke gå inn i noen dømmende posisjon i forhold til barna. Det handler om å innta en aktiv lytterposisjon og å benytte den typen felles språk som nettressursene inviterer til. Den ansatte samtykker og uttaler:

*«Å øve på disse samtalene har vært nyttig.»*

Samtalene kan være både grundige og dype. Styrer er opptatt av å være oppmerksom på at samtalene kan være krevende fordi tematikken og språket kan «trykke på noens knapper både fra ens egen barndom og egen praksis».

## **Barnehage 2**

I barnehage 2 har styrer og barnas verneombud planlagt, lagt til rette og ledet sammen. De har planlagt hva som skal gjøres på personalmøter og plandager. Barnas verneombud har i stor grad vært den som har foreslått innhold for styrer og så har de blitt enige. Barnas verneombud har også fått stor plass i utøvelsen og i stor grad ledet personalmøtene. De har en såpass liten personalgruppe og så få pedagogiske ledere at de har funnet det hensiktsmessig å gjøre alt i hele personalgruppen. Her er det tatt hensyn til de (tids-) rammefaktorene man har, og arbeidet er lagt opp deretter. Ubunden tid har vært brukt til forberedelser, og drøftingsarbeidet har blitt gjennomført i plenum i de arenaene de allerede har. Assistentene har deltatt i plenum, men de har ikke hatt noe krav til forberedelse fra lederne side. Styrer og barnas verneombud har prioritert å holde progresjonen oppe i arbeidet slik den er lagt opp i nettressursene og i samlinger for lederne. For å holde oppe progresjonen så har lederne stått for en ganske tydelig prioritering og utplukking i materialet. Et grep de også har gjort er å koble dette utviklingsarbeidet med øvrig virksomhet og med arbeidet i lag med barna. Blant annet koblet de arbeidet med inkluderende barnehagemiljø sammen med et prosjekt om verdensrommet. Barnas verneombud omtaler dette på følgende måte:

*«Det har blitt slik at alle ansatte og alle barn har engasjert seg, og det har blitt en helhet, hvor vi har skjønnet hvor viktig det er å jobbe med laget rundt barnet og inkluderende barnehagemiljø.»*

Styrer reflekterer rundt samspillet med barnas verneombud som en ny arbeidsform. Denne måten å fungere som lederduo på er ny, og som styrer sier:

*«Jeg og barnas verneombud har ikke samarbeidet på den måten som vi gjør nå, tidligere.»*

## **Barnehage 3**

Barnehage 3 er den største barnehagen og den største organisasjonen. I denne barnehagen er det styrer som har planlagt, rigget og ledet arbeidet. Det har vært et klart mål for styrer at

utviklingsarbeidet skal omfatte hele organisasjonen og at alle får lik informasjon. Det har derfor vært brukt mye tid på personalmøter og planleggingsdager. Videre har ledermøtene i barnehagen vært en viktig arena for styrer til å lede gjennom andre. I disse ledermøtene og øktene i fellestid har de pedagogiske lederne fått ansvaret for å jobbe videre på sin avdeling.

Barnas verneombud har vært en av disse, og har ledet arbeidet på sin avdeling. Barnas verneombud beskriver det som at styrer har organisert, satt i gang og rammet inn arbeidet, og så har det vært opp til de pedagogiske lederne hvordan de har jobbet videre med dette i avdelingene. Barnas verneombud trekker også fram et grep de har gjort med at dette utviklingsarbeidet ikke bare er noe de har drevet med som ansattgruppe og i lag med barna, men at de også har valgt å være transparente ovenfor foreldrene og brukt elementer inn mot foreldregruppa. Arbeidet har vært lagt opp rundt barnehagens behov.

Styrer reflekterer over at de ansatte kanskje ikke en gang vet at det er Barnas verneombud de har jobbet med. Det er ikke det som har stått på agendaen, men kompetanseheving. Den ansatte peker på varigheten i arbeidet. Over de siste årene så har denne kompetansehevingen vært i et konstant fokus, hele barnehagen har vært sammen om det og «det har ikke bare vært sånne små drypp». Man har ikke bare sett noen filmer, men det har blitt konkretisert ved at man tar det opp på avdelingsmøter og synliggjør det. I dette ligger det også det å ha tid til at om det er noe man føler på, så er det mulig å gi beskjed om det. Man møtes på de personlige prosessene som eventuelt oppstår hos hver enkelt. Hver enkelt blir ansvarliggjort. Styrers hovedfokus er å få gjort arbeidet skikkelig framfor å jage fram høy progresjon. Styrer omtaler det som at de har:

*«Brukt nettressursen som en rød tråd, også har de ulike avdelingene fulgt opp litt ulikt.»*

Styrer har også koblet dette sammen med et mer omfattende fokus på tilbakemeldingskultur og respekt for avdelingenes ulikheter og ulike behov. Utviklingsarbeidet er ikke et tidsbegrenset prosjekt, men et langvarig arbeid knyttet til egen praksis. Denne prioriteringen gjør at denne barnehagen på intervjudtidspunktet bare så vidt hadde startet på del 3 «Barn med behov for spesiell tilrettelegging», men dette står styrer støtt i og er ikke på noen måte stresset over det:

*«Vi må ikke glemme det vi har lært, også må vi være tålmodige og bruke tid på modulene. Vi har jobbet veldig godt med Barnehagemiljø, men ikke fulgt opp siste delen like godt. Men jeg mener; vi har jo tid, og kan jo bare fortsette.»*

Denne forståelsen understøttes av den ansatte, som trekker fram bevissthet rundt egen rolle og at man aldri blir utlært:

*«Vi kan ikke bare sjekke av en boks og være ferdig med arbeidet, dette er noe vi må jobbe med hele tiden rett og slett.»*

### **Oppsummering av ledelse og organisering**

Oppsummert så kan man trekke den slutningen at de tre barnehagene har valgt tre helt ulike veier for arbeidet. Men alle tre har hver især en opplevelse av å ha lyktes med det de

har gjort. De har tre helt ulike innganger til overordnet ansvar for arbeidet. Måten de møter og håndterer rammefaktoren tid er også ulik. Prioriteringene de har gjort er også mer ulike enn like.

Likevel er det noen momenter som går igjen hos alle. Dette er noe som kommer fram mer implisitt gjennom fortellingene totalt sett enn som direkte utsagn i intervjuene. Alle tre barnehagene forteller om en dedikasjon og grundighet. Både en grundighet med arbeidet i personalgruppen, men også en grundighet knyttet til ledelsen av utviklingsarbeidet. Enten det er den med rollen barnas verneombud, styrer eller om det er begge i et nært samspill som har overordnet ansvar for å lede prosessene. Alle trekker fram viktigheten av å være i forkant, godt kjent med innholdet og å skape gode rammer for de kollektive utviklingsprosessene.

Alle de tre barnehagene forteller om at dette er en del av et omfattende systematisk arbeid over tid. Alle tre forteller om hvordan de har prioritert langsiktig og rigget for varige strukturer og møtearenaer, og slik sett skapt forutsigbarhet. Men systemene, strukturene og strategiene de velger er veldig ulike. Barnehage 1 kjøper seg mer tid ved å betale ut noe overtid, og jobber ganske grundig med hele nettressursen. Barnehage 2 bruker de ordinære møtene de har, gjør selektive utvelgelser i ressursen og jobber grundig med det de prioriterer. Barnehage 3 bruker også de ordinære møtene, men går kraftig ned på tempo. De jobber grundig med hele ressursen, men med lavere progresjonshastighet.

#### **4.2.3 Nettressurs og samlinger**

Hvordan barnehagene har brukt nettressursene er nært knyttet til hvordan arbeidet har vært ledet og hvordan de som har ledet arbeidet har prioritert. Så mye av det som er omtalt i forrige delkapittel om ledelse og organisering er også gjeldende her uten at det er eksplisitt omtalt i denne delen.

##### **Barnehage 1**

Barnas verneombud i barnehage 1 forteller at de har brukt nettressursene nesten trinn for trinn. Dette samsvarer med hvordan de har prioritert og ledet arbeidet. Det er også barnas verneombud som i stor grad har kommet med forslag de gangene de har gjort prioriteringer. Innenfor denne delen av intervjuet er det verd å merke seg hva som ikke blir sagt, eller rettere sagt, hvem som ikke sier noe. Styrer har ingen innspill til bruken av nettressursene, noe som underbygger Barnas verneombud sine utsagn om fritt spillerom. Den ansatte gjør seg noen interessante refleksjoner rundt hvordan nettressursene som støtte har lagt til rette for en direkte økt handlingskompetanse:

*«Vi avventer ikke lenger, vi setter inn støtet med en gang. På avdelingsmøtene diskuterer vi hvem som trenger oss, og rett ut av avdelingsmøtet er vi på. Mener vi er blitt flinkere i jobben vår, og alle på samme vei.»*

Både barnas verneombud og den ansatte har den oppfattelsen at de har hatt mest nytte av del 2. De begrunner dette med at det er her de har hatt mest å hente på kunnskaper og kompetanse. De opplever også at denne delen er enda mer handlingsorientert enn del 3. Når det gjelder samlingene så har barnas verneombud deltatt på alle, og styrer har vært til

stede på noen. Nytteverdiene av samlingene oppleves som både og. Det mest nyttige oppleves å ha vært muligheten til å holde oppe progresjonen:

*«Samlingene har vært til fordel, fordi det har bidratt til å ta i et tak, en slags deadline.»*

Nytteverdien av erfaringsdelinger og møtet med andre barnehager har vært avhengig av hvilken gruppe man kom på. Det faglige innholdet og den oppsummeringen man har fått har det vært greit å få med seg.

### **Barnehage 2**

Barnas verneombud i barnehage 2 opplever at nettressursene har vært lett å finne fram i og systematisk satt opp. Noen elementer oppleves som for teoretiske for å kunne passe hele personalgruppen. Så har også barnehagen gjort utvelgelser i materialet, slik som beskrevet i delen om ledelse. Et interessant perspektiv er at denne barnehagen opplever lederstøtten som overflødig og nærmest litt som støy:

*«Synes det er mye med en lederstøtte, kun for ledere. Har ikke behov for at det skal være slik, ville hatt alt felles.»*

Styrer er veldig opptatt av at nettressursene er lagt opp på en veldig praksisnær måte, og det har vært lett å knytte arbeidet til egen praksis:

*«Dette er den kompetansehevingen som har passa best inn i praksis, den kompetansehevingen som vi har fått til best.»*

Barnas verneombud trekker spesielt fram anerkjennende kommunikasjon og hvordan barna blir påvirket av de voksne. Styrer forteller at de knytter dette arbeidet opp mot medarbeiderundersøkelse og oppfølging av denne, spesielt det med mestring og voksenrollen. Styrer og barnas verneombud er samstemte i at de har hatt mest nytte av del 3. Ut fra barnehagens opplevde behov så traff også tematikken i del 3 best. Denne delen trekkes fram som veldig konkret, og mer som et «ferdig opplegg». Del 2 opplevdes som litt for teoretisk, og det måtte gjøres en mer omfattende utvelgelse. Styrer reflekterer noe rundt dette:

*«Overgang fra første året (del 1) som var veldig rigid, gjorde det utfordrende når vi plutselig skulle plukke ut selv. Det gikk bra fordi vi har deltatt på samlinger.»*

Lederne som har deltatt på samlingen har forsøkt å videreformidle innholdet derfra til personalet. De fysiske samlingene har vært opplevd som best, spesielt med tanke på samhandling med andre barnehager. Det skaper en annen dynamikk å diskutere rundt et bord. Og «å se hverandre, spise sammen og dele erfaringer med flere».

### **Barnehage 3**

I barnehage 3 begynner både barnas verneombud og den ansatte med å fortelle hvordan de har brukt nettressursene opp mot foreldregruppene på foreldremøter. De har vist film felles for hele foreldregruppen og deretter brukt dialogspill ut fra filmene for å bli mer bevisste på

hvordan de jobber med det sosiale miljøet og hvordan de skaper et godt miljø. De viser foreldrene hvordan de jobber, og de involverer foreldrene i arbeidet med hvordan de som foreldre også har holdninger og snakker til barna på en måte som påvirker dem. Dette har foreldrene gitt gode tilbakemeldinger på. Barnas verneombud påpeker at nettressursene er lagt opp slik at dette faktisk kan være en mulighet:

*«I nettressursen kan vi gå inn og velge oss bolker, og ikke må vi ta alt på en gang, men gjøre litt og litt.»*

Styrer mener de har jobbet systematisk spesielt på avdelingsmøter og personalmøter. De har sett filmer, gjort oppgaver og diskutert, og brukt nettressursene nesten slavisk. Dette samsvarer med det de forteller om i delen om ledelse av arbeidet. Etter hvert har de gjort noen få prioriteringer, men i stor grad så har de fulgt ressursen. Innholdselementene oppleves å ha høy kvalitet:

*«Vi har brukt nettressursen nesten slavisk. Fordi det var veldig nyttig, fordi filmsnuttene er forskningsbasert, og har derfor tyngde.»*

Når det gjelder det som oppleves som mest nyttig med nettressursene, så trekker alle fram ulike elementer som er direkte knyttet til egen praksis. Barnas verneombud nevner eksempelvis observasjonsskjemaene i del 2. Den ansatte nevner refleksjonsoppgavene og det prosessuelle arbeidet det legges opp til:

*«Refleksjonsoppgavene har vært bra for å få oss til å forstå rett og slett. Det har fått oss til å forstå helheten, og ikke bare vært å se film og ferdig med det. Filmene har blitt knyttet til observasjoner og refleksjonsspørsmål, og da fått med alt. Filmene har ikke bare blitt en happening, men en helhet.»*

Styrer peker på hvordan prosessene legger til rette for, og åpner opp for, å starte på et overordnet nivå for så å kunne gå i dybde på egen praksis. Dette skaper en god systematikk og blir direkte handlingsrettet. Styrer sier videre at de opplever del 3 som tyngre enn del 2. Denne opplevelsen deles av barnas verneombud og den ansatte. Styrer reflekterer rundt om dette kan ha å gjøre med barnehagens ståsted og følte behov. Ut fra de prioriteringene de har gjort så har de heller ikke kommet skikkelig i gang med del 3 på tidspunktet for intervjuet. Når det gjelder samlingene, så trekker barnas verneombud fram muligheten til å snakke sammen med andre som det mest positive. Styrer trekker fram at det å være to fra barnehagen har skapt en større trygghet og mer tyngde i arbeidet. Denne barnehagen er en stor barnehage, og styrer lurer på om det kanskje burde vært enda flere fra dem med på samlinger, nettopp på grunn av tryggheten og tyngden. Det er en opplevelse av at arbeidet har fungert best i den avdelingen der barnas verneombud er pedagogisk leder. Barnehagens størrelse tvinger fram en del arbeid avdelingsvis, slik det også er omtalt i underkapitlet om ledelse og organisering. Styrer opplever også de fysiske samlingene som de mest nyttige, nettopp fordi at samtalene med andre blir bedre. Men med tanke på tidsbruk og kapasitet og for å få til nok samlinger og hyppig nok, så har det fungert med digitale samlinger i tillegg, «ja takk, begge deler».

### **Oppsummering av nettressurs og samlinger**

Det er ulike oppfatninger hos de tre barnehagene om hvilken av de to delene de likte best. En barnehage foretrakk del 3, og synes denne var enklere enn del 2 som de oppfattet som litt for teoretisk. De andre to barnehagene foretrakk del 2, som mer handlingsorientert. Det er uvisst om det er noen sammenheng eller om det er tilfeldig, men det sammenfaller med hvordan de har prioritert å jobbe. De barnehagene som har valgt å følge ressursen slavisk foretrekker del 2, mens den som har gjort utvalg og prioritert bort innhold for å holde oppe progresjonen foretrekker del 3.

Vi finner det interessant at to av barnehagene forteller om hvordan de har brukt ressursene mot foreldregruppen. Dette er ikke noe som det er lagt opp til i ressursene og det er heller ikke noe det er spurt om i intervjuene, men noe de selv har valgt å bringe til torgs.

Det alle tre barnehagene synes å være enige om, er verdien av samlinger for de som skal lede utviklingsarbeidet. Og spesielt de fysiske samlingene. Ingen av barnehagene nevner på noe tidspunkt i intervjuene lederstøtten i nettressursene som en positiv verdi for dem som ledere. Det de opplever som verdifull lederstøtte finner de først og fremst i de fysiske samlingene.

#### **4.2.4 Praksisendringer**

De tre barnehagene forteller om en del like praksisendringer på overordnet nivå, selv om de benytter ulik omtale av egne praksiseksempler.

##### **Barnehage 1**

I barnehage 1 er alle tre som deltar i intervjuet veldig opptatt av hva dette utviklingsarbeidet har gjort med de ansatte. De snakker alle om at ansatte tar hverandre på alvor, at de har mer trygghet i seg selv og at de våger å ytre seg. Dette turte de ikke i like stor grad før da de hadde en tanke om ikke å ha tilstrekkelig kompetanse. Styrer er også opptatt av hvordan ansatte nå snakker om barn:

*«Den største forskjellen jeg ser i samarbeidet mellom de ansatte, er hvordan de nå snakker om barn. Snakker ikke barn inn i diagnoser, eller fordømmer foreldre, men opprettholder en ærbødig nysgjerrighet.»*

Styrer trekker også fram samtalene med foreldre. Selv om foreldre står i «uheldige situasjoner» så gjør de så godt de kan med sitt utgangspunkt. Samtalene handler nå mer om dialog rundt negativt ladede situasjoner. Den ansatte spesielt, men også barnas verneombud, er opptatt av hva de mener barna merker. Tilstedeværende ansatte som ser dem og tar dem på alvor, som er inne i leken og fanger opp mer enn tidligere. Ansatte som er i gang med praksisendring momentant etter avdelingsmøte og barna får mer støtte enn tidligere. Som den ansatte sier:

*«Vi har lært oss å ikke vente.»*

De trekker fram at ansatte står tryggere i å ta avgjørelser som er til det beste for enkeltbarn, og at barna også har forståelse for at det må være noen forskjeller. Å gå inn i arbeidet helhjertet, bruke tid og ressurser og få alle med trekkes fram som suksesskriterier. Styrer er

også opptatt av de individuelle prosessene hos hver enkelt ansatt og å la de få ta den tida som trengs. Dette igjen gjør at barn får oppleve de følelser de har uten å bli fratatt retten til å være i dem lenge nok. Det er aksept blant ansatte for å være med de barna som har behov for det den tida det tar. Barnas verneombud trekker fram arbeidsmåten med å gjennomføre refleksjonssamtaler etter filmer, både i plenum, i mindre grupper og avdelingsvis. Det har ikke vært rom for å stikke seg bort, til tross for at det har vært krevende. Den ansatte omtaler dette som:

*«Samtalene som blir løftet som viktig av styrer har lært oss å kjenne hverandre og blitt tøffere. Også mer tolerant for at alle ikke er like i en personalgruppe. Vi blir bedre.»*

Styrer og barnas verneombud er opptatt av at arbeidsmåtene er noe de vil ta vare på, med reflekterende samtaler både mellom ansatte og i møte med foreldre. Barnas verneombud trekker fram nødvendigheten av å ha et utviklingsarbeid med en bevissthet på tema for å kunne jobbe målrettet.

## **Barnehage 2**

Styrer i barnehage 2 er opptatt av at de ansatte nå merker et større barnefokus. Spesielt barnas verneombud bidrar til å løfte inn dette perspektivet i samtalen. Barnas verneombud trekker fram viktigheten av å reflektere over praksis i barnehagen og ting som skjer. I utgangspunktet kan man bruke ganske forskjellig type språk. Å jobbe for en felles språklig forståelse er viktig. De mener barna merker en forskjell gjennom at de ansatte har blitt mer systematiske. Systematiske i observasjon, i bruk av loggbok, de er tettere på og setter tidligere inn en innsats ovenfor barna. Styrer uttaler:

*«Vi merker at de blir mer tatt hånd om, og vi har mer forståelse for følelsene deres. Vi alle har jo dårlige dager.»*

Styrer mener at valget av personen som skal være barnas verneombud i barnehagen, er et viktig suksesskriterium. At man som styrer velger ut en som er villig til å gå inn å være med på å lede utviklingsarbeidet fullt og helt, og «ikke en som egentlig ikke har tid, for da blir det bare halvveis». Denne barnehagen er veldig fokusert på å velge i materialet og å knytte det opp mot aktiviteten i barnehagen. Styrer sier:

*«Det ligger mye i det å velge riktig materiale for den gruppen du har. At det passer inn i det vi jobber med, og kan linkes det opp mot eksempler i barnehagen. Innholdet matchet bra med de utfordringene vi har stått i i barnehagen, og har gitt oss verktøy i de utfordringene.»*

Barnas verneombud forteller ganske inngående om hvordan de koblet arbeidet med barnehagemiljø opp mot et prosjekt om verdensrommet. Alle barna var med, var like mye verdt og bidro på sin måte. Det snakkes også varmt om hvordan de bruker styrkene i personalgruppen, og at dette er noe de er gode på. Barnehagen skal nå inn i et arbeid med pedagogisk dokumentasjon, og de ønsker å videreføre arbeidsmåtene og barnefokusset som de har utviklet og brukt i dette arbeidet. I tillegg vil tematikken alltid gi tilbakevendende temaer, all den tid det er forankret i nasjonale styringsdokumenter.



### Barnehage 3

Barnehage 3 er den største barnehagen og de møter på litt andre utfordringer enn de to andre. Barnas verneombud snakker om at de ansatte har en annen væremåte ovenfor barna etter prosjektperioden, og at de er blitt tryggere på å gi beskjed, innad på avdelingene, når de trenger en pause eller hjelp i ulike situasjoner. Det er enklest med de man jobber tettest med og de kan fortsatt bli flinkere på tvers. Styrer støtter dette, men sier allikevel:

*«Det er fortsatt utfordrende, og det er en del av det å være menneske. Vil ikke sære gode kollegaer, men samtidig vet vi nå at vi må si ifra på vegne av barna. Bevisstgjøring har blitt viktig.»*

Den ansatte påpeker at intensjonen med en tilbakemelding kan være god, men at det handler vel så mye om hvordan den blir tatt imot. De har blitt mer bevisste sine roller i så måte. Barnas verneombud forteller om styrers gode forhold til ansatte og hvordan de kan snakke åpent. Kanskje bedre nå enn tidligere. Styrer forteller om hvordan de sammen har sett på hvem styrer er i ulike situasjoner. Det har blitt satt ord på hvordan situasjoner har blitt håndtert og ansatte er kanskje mer ærligere enn tidligere. Styrer har modellert og vist hvem styrer er, løftet det fram og turt å snakke om det. Samspillsregler og tilbakemeldingskultur har også vært et fokus mellom ansatte. Styrer sier:

*«Jeg tror utfordringer har blitt løftet mer frem. På den måten at vi vet hva som er utfordrende for hverandre, og at det er blitt enklere å finne løsninger på utfordringene og derfor bedre samarbeid.»*

Barnas verneombud er i intervjuet opptatt av hvordan de ansatte er blitt flinkere til å dele informasjon og hvordan de er blitt mer bevisste på hvordan de møter barna, samt å se på hvordan de påvirker med sin adferd. Ansatte er mer tilgjengelig for barna enn tidligere, og barnas verneombud sier de ser barna bak handlingene. Både barnas verneombud og styrer forteller om at barna er mer på tvers av avdelinger enn tidligere og det knyttes nye vennskap. Styrer håper de er blitt flinkere til å se barnas perspektiv, og det er viktig at barna får utbytte av det de jobber med. Styrer trekker fram at gjennom å bruke nettressursene får alle samme informasjon og at det er dette de har hatt som utgangspunkt når de har reflektert og diskutert både i fellesskap, men også tilpasset hver avdeling, som en suksessfaktor. Det å tørre å bruke nok tid, å stå lenge nok i prosessene til å gjøre det ordentlig er også viktig. Barnas verneombud reflekterer over sin egen lederadferd på avdeling:

*«Jeg tror at ved det at jeg har gått i meg selv, og latt de ansatte være ærlige og at vi har jobbet sammen som team. Denne ærligheten har nok skapt trygghet, hvor vi har fokusert på å hjelpe hverandre på å bli bedre.»*

Alle snakker om viktigheten av å fortsette å bruke de ulike møtearenaene og fortsette med de ulike samarbeidsstrukturene. Samt å ha et kontinuerlig prosessperspektiv i arbeidet i barnehagen.

### **Oppsummering av praksisendringer**

Oppsummert så forteller alle tre barnehagene om en økt profesjonalisering. I alle tre barnehagene har de ansatte utviklet egen bevissthet. De omgås hverandre og samarbeider på et annet vis enn de gjorde før. De undrer seg sammen, reflekterer, våger å stå i usikkerhet sammen og er åpnere med hverandre. Alle forteller om at dette også medfører en økt kollektiv og individuell tilstedeværelse for barna og et økt fokus på barn.

Det er også noen gjennomgående suksesskriterier. Prioritering er noe alle barnehagene forteller om. Så har de gjort dette på ulikt vis, men alle har valgt å la dette arbeidet få solid fokus, og det har vært et kollektivt arbeid som har involvert alle ansatte. På ulikt vis så har alle barnehagene koblet utviklingsarbeidet til praksis, slik at dette ikke har vært å anse som en akademisk øvelse som kommer i tillegg til hverdagen. Et moment som alle tre barnehagene kommer inn på er hvordan dette utviklingsarbeidet også utvikler arbeidsmiljøet som en form for bieffekt av økt profesjonalisering, prioritering, kollektivt arbeid og fokus på den felles primæroppgaven arbeidet med barna er.

Når barnehagene blir bedt om å reflektere rundt eventuelle varige endringer, så beveger de seg alle opp på et overordnet nivå. I stedet for å omtale endringer i lag med barna, så omtaler de alle samarbeidet de ansatte imellom. Måten å samtale, reflektere og lære sammen på er det de trekker fram. De omtaler alle at de har tatt skritt i retning av å være en lærende organisasjon, og det er denne endringen alle velger å trekke fram som noe de anser å være en varig endring.

## **4.3 Sammenstilling av funn og analyse**

Som tidligere nevnt bygger vår forståelse av kvalitet på kartleggingsrapporten utgitt av Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning i 2013 (Sommersel et al., 2013).

Kvalitetsbegrepet blir ofte nevnt i sammenheng med ledelse og kompetanse i styringsdokumenter. Kvalitet er vanskelig å definere, men det kan enes om at kompetanse kan bidra til økt kvalitet. Ulikheter mellom barnehager gjør det vanskelig å finne én fasit på hvordan barnehager skal arbeide mot å sikre høy kvalitet, men presiserer at kunnskap er en nøkkelfaktor (Lekhal et al., 2016, s. 59).

### **4.3.1 Funn og analyse sett i lys av kvalitet i barnehagene**

#### **Strukturkvalitet**

Strukturkvalitet forstås som bemanning, personalets kvalifikasjoner, fasiliteter og ressurser. Herunder ligger elementer som lokaler, utearealer og arbeidsrutiner og -måter. Disse delene er i stor grad styrt av utenforliggende faktorer knyttet til økonomi og politikk (Sommersel et al., 2013, s. 9).

Funnene i både den kvalitative og den kvantitative delen peker i retning av at barnehagene i liten grad har utviklet nye møtearenaer og formelle strukturer. Dette er ikke så overraskende i det at det ikke ligger noen nye føringer utenfra knyttet til økonomi eller bemanning. Barnehagene har nesten utelukkende vært nødt til å benytte de arenaene og strukturene som allerede ligger der i form av personalmøter, avdelingsmøter og så videre. Det både de kvalitative intervjuene og den kvantitative undersøkelsen peker på, er at de

benytter og utnytter disse arenaene på nye måter. Det kan synes som om at arenaene i større grad brukes til refleksjon og erfaringsdeling fra egen praksis. Utsagnet til den ansatte i barnehage 1 kan tjene som eksempel på dette:

*«Vi avventer ikke lenger, vi setter inn støtet med en gang. På avdelingsmøtene diskuterer vi hvem som trenger oss, og rett ut av avdelingsmøtet er vi på. Mener vi er blitt flinkere i jobben vår, og alle på samme vei.»*

Utsagnet peker også i en annen retning som synes å være ganske gjennomgående både for barnehagene som er intervjuet og informantene i den kvantitative undersøkelsen. Nettressursene som støtte har gjort noe med de ansattes kompetanse. I den kvantitative delen svarer informantene positivt på at arbeidet har resultert i utvikling av nye praksiser og utvikling av nye kunnskaper. Dette samsvarer med det som kommer fram i fokusgruppeintervjuene. Sammen med det som synes å være en økt profesjonalitet, så er det rimelig å anta at man kan si at de ansattes realkompetanse har utviklet seg i løpet av arbeidet. Det kan også synes som at økt kompetanse hos de ansatte kan ha innvirkning for muligheten til å utnytte de etablerte arenaene på nye måter, og at de ansatte har utviklet nye arbeidsmåter/-strukturer seg imellom.

I eget arbeid i egen barnehage er det tydelig at samlingene har påvirket hvordan lederne har utøvd sin ledelse. Samlingene har gitt lederne mulighet til støtte og erfaringsdeling i kontakt med andre ledere i samme prosjekt/like prosesser. Så til tross for ulik strukturkvalitet i barnehagene, har lederne hatt stor nytte av samlingene. Dette ser vi i både de kvantitative og kvalitative data.

Lederne har strukturert innenfor egne forutsetninger og ressurser, for å legge til rette for gode prosesser. Det kommer frem i de kvalitative data at barnehagene har ulike forutsetninger i sin strukturkvalitet, og at lederne har tatt hensyn til sitt utgangspunkt i deres ledelse av arbeidet. Det vil si at de tre barnehagene har alle fått til prosesser, med både refleksjon og kompetanseutvikling, til tross for ulik strukturkvalitet. De ansatte har utviklet sin kompetanse i felleskap, og det har ført til endringer i praksis. Forskjellen som kommer til uttrykk i de kvalitative data, ligger ikke i om barnehagene har hatt gode prosesser eller ikke, men mengde innhold de har vært igjennom fordi strukturkvaliteten i form av tid og ressurser har satt sine begrensninger. Dette viser at det er mulig å få til god prosesskvalitet, til tross for varierende strukturkvalitet.

God strukturkvalitet fører ikke nødvendigvis til god prosesskvalitet. Ifølge Lekhal et al. (2016) kan strukturkvalitet legge til rette for god prosesskvalitet, men at det ikke er en automatikk i at det blir gode prosesser dersom strukturene legger til rette for det. I de kvalitative data ser vi at uavhengig av hvor god strukturkvalitet barnehagene har, er det mulig å få til gode prosesser, men at strukturene påvirker mengde læring og fremgangen i prosessene. Barnehagene bruker den tiden, de ressursene og arenaene de har, og av den grunn vil det være forskjeller på prosessene. Som Lekhal et al. presiserer, er det av stor

betydning hva de ansatte gjør, hvilken utdanning (kunnskap/kompetanse) de har og hvor mange de er, mer enn at strukturen alene kan legge til rette for gode prosesser (Ibid.).

### **Prosesskvalitet**

Prosesskvalitet handler om interaksjon mellom barn og voksne, barna imellom og mellom foreldre og barnehagen. Prosesskvalitet omhandler også barnehageledelse og barnehageansattes pedagogiske kompetanse, som har en direkte innflytelse på barns aktiviteter og læringsmuligheter (Sommersel et al., 2013, s. 9).

De kvalitative funnene indikerer at det har skjedd endring i praksis i møte med barna. De kvantitative funnene sier at ansatte har prøvd ut i praksis, og deler erfaringene etterpå. I intervjuene fremkommer det at lederne sier at de ansatte snakker om barna på en annen måte, er tettere på, endrer praksis for å sikre inkludering og observerer barnehagens praksis i forkant av refleksjon. Med utgangspunkt i strukturkvalitet, ser vi prosesskvaliteten blir påvirket av den, hvor det som skjer i møtene i form av samtaler og diskusjoner påvirker møtet ansatte og barn imellom. Lekhal et. al (2016) fremmer studier om kvalitet i barnehage som blant annet viser at barnehager som driver systematisk fagutvikling, har høyere prosesskvalitet og barna har mer positiv utvikling når det gjelder læring. Barnehager har drevet systematisk fagutvikling med utgangspunkt i Barnas verneombud, og vi har data som viser at de ansatte har økt sin kunnskap. I denne sammenheng ser vi til studiet til Schindler mfl. (2015) i Lekhal et. al (2016) som viser at det har en forebyggende effekt å aktivt videreutdanne de ansatte i programmer for å fremme sosial kompetanse og utagerende adferdsvansker (Ibid., s. 39). Dette finner vi i kvantitative data, hvor både ledere og ansatte svarer at de har utviklet nye praksiser. I tillegg ser vi i de kvalitative data at barnehagene har videreutviklet eksisterende praksiser.

I og med at vi ikke har foretatt noe intervju eller gjort observasjoner av barna, har vi ingen resultater på om interaksjonene mellom barna har endret seg i takt med de ansattes kompetanseutvikling og endringer i praksis. Vi har også for lite datamateriale fra de undersøkelsene vi har gjort, til å kunne uttale oss utdypende om dette. Pedagogen i barnehage 2 peker på at barna blir påvirket av de voksne i barnehagen, og når de ansatte jobber med et godt miljø og anerkjennende kommunikasjon, bidrar dette til at barna gjør det samme. I barnehage 1 forteller fagarbeideren at barna uttrykker mer forståelse for at alle er ulike, og at forskjellene mellom barn blir anerkjent og tatt hensyn til. Styrer i barnehage 3 ser endringer i at barna har dannet nye relasjoner til barn på andre avdelinger, ettersom arbeidet med Barnas verneombud har ført til at barna får gå mer på tvers av avdelingene. Som nevnt, er det bare små drypp av uttalelser som går på endring i interaksjonene mellom barna, men det som kommer frem er av positiv art.

Barnehageledelse sett i lys av prosesskvalitet, handler om ledere som bidrar til å utvikle de ansattes pedagogiske kompetanse. Ledere som tar ansvar, tar valg og ser de ansatte både som gruppe og individ, utøver ledelse innenfor prosesskvaliteten. Resultater fra den kvalitative undersøkelsen viser at dette kan bidra til bedre samarbeid mellom leder og ansatte.

To av intervjubarnehagene har brukt nettressursene i møte med foreldrene. På den måten har barnehagene involvert foreldrene i arbeidet, og foreldrene har gitt uttrykk for at de liker det. Dette finner vi ikke i de kvantitative data, men ble formidlet av barnehagene selv i de kvalitative intervjuene. I prosesskvalitet blir både barns medvirkning og foreldrenes deltagelse løftet som viktige elementer, og dialogen mellom foreldre og barnehageansatte er av stor betydning i arbeidet med felles utviklingsmål og pedagogiske mål (Lekhal et. al, 2016, s. 17).

### **Innholdskvalitet**

Innholdskvalitet betegner barnehagens virke og innhold. Det omhandler graden av etterlevelse av styringsdokumenter og andre nasjonale og lokale planer. Det mest sentrale dokumentet vil være rammeplanen, som også i seg selv gir retningslinjer for kvalitetsarbeid innenfor innholdskvalitet (Lekhal et al., 2016, s. 17; Sommersel et al., 2013, s. 10).

Tematikken i Barnas verneombud er presentert i både rammeplan og barnehageloven, og forankret i andre nasjonale styringsdokumenter. Tematikken Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser forankret i Lov om barnehager kapittel VIII, og Mobbing i norske barnehage – en kunnskapsoversikt (Aaseth et al., 2021) har lagt føringer for innhold. Barn med behov for spesiell tilrettelegging er utviklet med utgangspunkt i Meld. St. 6 Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO (2019).

I den kvantitative undersøkelsen skårer utvikling av nye kunnskaper høyt. Det kan se ut som om at nettressursenes kunnskapsgrunnlag og -nivå har møtt de reelle behovene i feltet. Alle de tre intervjuede barnehagene utdyper dette på mer eller mindre samme vis: Ressursen og arbeidet de har gjort med den har gitt barnehagene et kollektivt kunnskapsgrunnlag. I barnehagene er det strekk i laget internt, og utdanningsnivået er ulikt. I intervjuene kommer det fram at arbeidet de har gjort har gitt personalet et felles språk. Det framstår som et suksesskriterium at arbeidet har omfattet alle i barnehagen og at det ikke her er gjort noe stort skille på pedagoger og «de andre». Ansattrepresentanten i den ene barnehagen sier det slik:

*«At jeg synes det er litt sånn fint med sånne program at det alle får vært med på det samme at det liksom. Hmmm, jeg føler ikke det at man blir tredd ned over hodet på en liksom, men at man faktisk er med program sammen med alle, selv om jeg er barne- og ungdomsarbeider og ikke i ledelsen da.»*

I den kvantitative undersøkelsen er det en noe svakere score på utvikling av nye praksiser. Det er grunn til å tro at formuleringene her ikke har vært helt gode. For det første så er det et veldig uklart skille mellom hva som er nye kunnskaper og hva som er nye praksiser. I tillegg så blir det et veldig skarpt språklig bilde på det med å utvikle nye praksiser, som kan forsås til å gjøre noe helt fundamentalt nytt. I intervjuene ble det en språklig endring, der man beveget seg bort fra nye praksiser, men snarere snakket om praksisendringer. I all hovedsak så er barnehagehverdagen som før, dagsrutinene er de samme og bemanningen

er den samme. Men alle tre barnehagene forteller om at måten de ansatte er i møte med barna på har endret seg. Da ansatte undrer seg og reflekterer sammen, og de har et større barnefokus med økt kollektiv og individuell tilstedeværelse for barna. Barnas verneombud i den ene barnehagen omtaler en praksisendring slik:

*«Har vi blitt mer åpne med hverandre ... spennende når vi hadde observert det samme å se at vi ser ulikt i like situasjoner. Det gjorde at vi noen ganger ble overrasket, at vi så forskjellige ting.»*

Tematikkene og arbeidet utøvd i barnehagene gjennom Barnas verneombud er forankret i rammeplanen. Det er rimelig å anta at de rapporterte utviklingene i kunnskaper og praksis påvirker etterlevelsen av rammeplanen. Dette er ikke direkte undersøkt verken i den kvantitative eller den kvalitative undersøkelsen, og det er heller ingen av de åpne svarene i noen av undersøkelsene som gjør en direkte kobling mot verken fagområdene eller rammeplanen for øvrig.

### **Resultatkvalitet**

Resultatkvalitet er effekter eller virkninger av barnehagen som pedagogisk virksomhet. Dette kan dreie seg om faglig og sosialt utbytte for enkeltbarn, men det kan også henvise til samfunnsmessige konsekvenser. Resultatkvalitet kan ses på som både individ-, institusjons- og samfunnsnivå (Sommersel et al., 2013, s. 10).

I følge Lekhal et al. (2016) kan resultatkvalitet betraktes som summen av de tre andre kvalitetsdimensjonene. Vi har ingen funn eller målinger som sier noe om resultatet av barnas opphold i pilotbarnehagene. Det er allikevel rimelig å anta at i de barnehagene der det har vært en positiv utvikling på system-, prosess- og innholdskvalitet, har dette også hatt en positiv innvirkning på resultatkvaliteten.

### **Oppsummerende refleksjon om kvalitet**

Kvalitetsutviklingen baserer seg utelukkende på barnehagenes egen rapportering. Ut fra denne evalueringen, både kvantitativt og kvalitativt, så er det rimelig å anta at de barnehagene som har svart har hatt en utvikling innenfor ulike kvalitetsdimensjoner. I noen grad rapporterer barnehagene å ha økt kvaliteten på de etablerte strukturene, blant annet ved å effektivisere eksisterende møtetid. Samlingene og innholdet i nettressursene har bidratt til at mange av barnehagene som har deltatt i undersøkelsene rapporterer om utvikling innenfor prosesskvalitetsdimensjonen. Nært knyttet til både struktur- og prosesskvalitetsdimensjonene ligger også den rapporterte utviklingen innenfor innholdskvalitetsdimensjonen. De rapporterende barnehagene melder om høy grad av kunnskapsutvikling, felles kunnskapsforståelse og felles språk. Resultatkvaliteten er det vanskelig å si noe om ut fra undersøkelsene som er gjort.

Det er et perspektiv som ikke direkte dekkes av de fire kvalitetsdimensjonene: Ansatt-ansatt-perspektivet. Mye av det barnehagene rapporterer om er knyttet til noe som skjer de ansatte imellom. Dette fanges ikke opp ved å bruke de fire kvalitetsdimensjonene som

perspektiv, men er like fullt svært relevant i et kvalitetsperspektiv knyttet til barnehagen som pedagogisk virksomhet. Rammeplanen omtaler barnehagen som en lærende organisasjon (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15 og 37). Selv om man kan tenke seg at dette kan ansees for å være en komponent i innholdskvalitet, rammeplanetterlevelse, velges det i denne rapporten å se på dette aspektet i lys av teori om lærende organisasjon.

#### **4.3.2 Funn og analyse sett i lys av barnehagen som lærende organisasjon**

Strategien Barnehagen for en ny tid (Kunnskapsdepartementet, 2023a) viser til forskning som sier at barn ikke får den hjelpen, omsorgen og støtten de trenger for å leke, utvikle seg og lære. Det kommer frem i strategien at det blant annet kan skyldes for svake profesjonelle læringsfelleskap eller for lite tid til systematisk arbeid med rammeplan. Mangel på rammeforståelse og didaktisk kompetanse nevnes også (Kunnskapsdepartementet, 2023). For å møte og løse disse utfordringene fremmer strategien barnehagen som lærende organisasjon med aktive profesjonelle læringsfelleskap. To perspektiver som henger tett sammen med hverandre, og som har blitt viet stor oppmerksomhet i både nasjonal og internasjonal barnehage- og skoleforskning (Irgens, 2021; Postholm, 2012; Stoll et al., 2006).

Analysen av de kvantitative og kvalitative dataene i denne undersøkelsen, der disse trianguleres opp mot hverandre, peker samlet sett tydelig i retning av at barnehagene gjennom arbeidet med nettressursene synes å ha videreutviklet de profesjonelle læringsfelleskapene og beveget seg i retning av å bli en lærende organisasjon. Et sentralt element her er at arbeidet med nettressursene har en tydelig kollektiv orientering. Både de kvantitative og kvalitative dataene synliggjør flere eksempler som understøtter og utdyper dette. Aktiv bruk av IGP-metodikken i læringsprosessene og i utviklingsarbeidet ved de tre barnehagene samt at dette framkommer i fritekstsvaret fra den kvantitative delen er et framtrædende eksempel. En metodikk der de ansatte i barnehagene arbeider med læringsressurser individuelt, før de beveger seg over i det kollektive utviklingsrommet i form av læringspar, arbeid i grupper og i plenum der hele personalet eller avdelingen samles.

Et annet eksempel som peker i retning av profesjonelle læringsfelleskap og barnehagen som lærende organisasjon er tilnærmingen til og bruken av aksjonslæring i utviklingsarbeidet. Dette er tydelig både i det kvantitative og kvalitative materialet, der informantene erfarer læringsprosesser der man først utforsker temaer og prinsipper fra nettressursene og knytter disse til praksis, planlegger og gjennomfører utprøvinger og til slutt deler og diskuterer erfaringer fra utprøvinger med kolleger. Et konkret eksempel på en slik aksjonslærende tilnærming er arbeidet med nettressursen som tar for seg observasjon. Her setter de ansatte seg inn i fagstoffet som presenteres i nettressursen og diskuterer med kolleger. Deretter planlegges det for og gjennomføres utprøvinger, før man deretter samles i læringsfelleskap for deling og utforsking. Graden av utprøving, deling og utforsking synes å variere en del både mellom de ulike barnehagene og internt i barnehagene, men selve aksjonslæringen synes helt klart å følge prinsippene i Tom Tillers aksjonslærings sirkel (2006). Her er det verdt å merke seg at en rekke av læringsressursene er bygget opp med en struktur som er basert på aksjonslærings sirkelen, og barnehager som følger strukturen vil med stor sannsynlighet også bli trukket inn i en slik aksjonslærende tilnærming. Et

spennende element her fra de kvalitative gruppeintervjuene, er at den ene barnehagen i stor grad velger ut og tilpasser læringsressursene ut fra sine behov. Ved denne barnehagen framkommer det også en aksjonslærende tilnærming i arbeidet selv om de skreddersyr både ressurser og utviklingsprosessene og ikke direkte følger nettressursenes strukturelle føringer. Ved denne barnehagen virker de opptatt av at arbeidet med nettressursene ikke bare skal bli en teoretisk eller kognitiv øvelse, men et arbeid som får konsekvenser for praksiser. Et arbeid der teori og temaer omsettes i handlinger og følges opp med deling, dialog og videre utforskning, slik at de over tid bygger opp en kollektiv kapasitet.

Når vi tar et lite skritt tilbake og ser på arbeidet og læringsprosessene som foregår i det kollektive utviklingsrommet, synes det å ha en utforskende tilnærming, der de ansatte blant annet deler erfaringer, diskuterer og knytter det til egen praksis. Tabell 3 og 4: Utforske, diskutere og knytte til praksis på side 29 og Tabell 5: Dele erfaringer etter utprøving på side 30 i kapittel 4 understøtter dette funnet. Å lykkes med gode og lærende samtaler i det kollektive utviklingsrommet, et rom der læringsfelleskapene møtes og profesjonaliseres, er svært krevende og er ikke noe man nødvendigvis lykkes med umiddelbart. Utvikling av profesjonelle læringsfelleskap og konstruktive samtaler som sikter på å utvikle kunnskaper, praksiser og kompetanse må trenes på, noe som blant annet kommer til syne i et sitat fra barnehage 1 (se side 38): «Å øve på disse samtalene har vært nyttig.». Her synes det også som at nettressursene har vært viktige for å videreutvikle en slik kapasitet. Flere av lederne i det kvantitative materialet påpeker at ressursene bidrar til refleksjon, læring, erfaringsdeling og utvikling, at personalet får mulighet til å koble teori med praksis, og at det har bidratt til en kollektiv kompetanseheving. Dette er perspektiver som også kommer fram gjennom intervjuene ved de tre barnehagene.

En kollektiv orientering der de ansatte møtes og arbeider i profesjonelle læringsfelleskap synes også å ha innvirkning på de ansattes følelse av å være trygge og profesjonelle, samt bidra til økt kompetanse og en høyere kapasitet for utvikling. Tabell 10 og 11 om «Økt profesjonalitet, trygghet og kollektiv «Vi-følelse» på side 33 understreker dette for både ledere og de ansatte. Eksempelvis erfarer 87,3 % av lederne og 86,9 % av de ansatte at arbeidet i stor eller i noen grad har bidratt til at de føler seg mer profesjonelle, tryggere i hverdagen og en dreining mot en kollektiv identitet. Dette følger også som en rød tråd gjennom intervjuene ved de tre barnehagene. Økt kompetanse og en høyere kapasitet for utvikling kommer også fram gjennom intervjuene, og blir også sannsynliggjort flere steder i den kvantitative undersøkelsen. Det mest framtrædende er hvordan ledere og ansatte samlet sett skaleres før de startet arbeidet med Barnas verneombud, og etter at de var ferdige med arbeidet (se tabell 16-17 s. 35). Her er det tydelig at informantene i denne undersøkelsen erfarer å ha mye kunnskaper og kompetanse på området før de startet arbeidet med nettressursene, og at arbeidet, slik de erfarer det i ganske stor grad har bidratt til utvikling. Utvikling og videreutvikling av kunnskaper, praksiser og kompetanse. Roland og Ertesvåg (2018) kobler kompetanse direkte til kapasitet, noe som i denne sammenheng indikerer en utvidet kapasitet ved deltakende barnehager. Irgens (2021) knytter kompetanse, kapasitet og evne til å lære direkte til lærende organisasjon. Hverken det kvantitative eller kvalitative materialet sier at deltakende barnehager gjennom arbeidet



har blitt lærende organisasjoner, men materialet peker tydelig i retning av at arbeidet med stor sannsynlighet har bidratt til at de ansatte og barnehagene har beveget seg i retning av å ha videreutviklet de profesjonelle læringsfellesskapene, og i retning av å være en lærende organisasjon. En organisasjon der læring og utviklingsprosesser synes å foregå i det daglige arbeidet, noe som ifølge St.Meld.nr 30 er selve nøkkelen for å utvikle en lærende organisasjon (Utdannings- og forskningsdepartementet, 2004, s. 24–25).

Ved å triangulere og se på det kvantitative og kvalitative i forhold til hverandre, samt se dette i lys av de fire kvalitetsdimensjonene, så peker dette klart i retning av at informantene i denne undersøkelsen erfarer at arbeidet har bidratt til å videreutvikle de profesjonelle læringsfellesskapene og barnehagene som lærende organisasjoner. To prinsipper som også kan sies å være en del av intensjonene med nettressursene, i tillegg til å gi støtte til videreutvikling av de ansattes og barnehagenes kompetanse på temaene «Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser» og «Barn med behov for spesiell tilrettelegging». Her er det viktig å presisere at det ikke er nettressursene som synes å være en sentral suksessfaktor, men at en av de avgjørende faktorene er selve arbeidet med dem. Dette leder oss inn på en annen og veldig sentral suksessfaktor for at informantene og barnehagene opplever å ha lyktes med arbeidet og økt kvalitet i barnehagen. Denne faktoren er knyttet til ledelse. Hvordan styrenivået i samarbeid med barnas verneombud og andre har organisert, lagt til rette for og ledet utviklingsarbeidet der nettressursene med tilhørende samlinger har dannet et viktig utgangspunkt. I denne undersøkelsen, og spesielt gjennom det kvalitative datamaterialet, blir ledernes evne og kompetanse til å drive utviklingsarbeid tydelig. De har planlagt, organisert, lagt til rette for og ledet arbeidet på egen barnehage. Et arbeid som berører både organisatoriske og pedagogiske perspektiver. Å lede pedagogisk utviklingsarbeid krever didaktisk kompetanse. En kompetanse som lederne i denne undersøkelsen synes å inneha i stor grad. Noen ledere har eksempelvis skreddersydd og tilpasset ut fra lokale behov. Andre ledere har fulgt angitte strukturer, men på en kritisk og reflektert måte. Samlet sett uttrykker de også at både organisatorisk og pedagogisk utviklingsarbeid er en kontinuerlig prosess, noe som kommer til uttrykk i sitatet hentet fra barnehage 3:

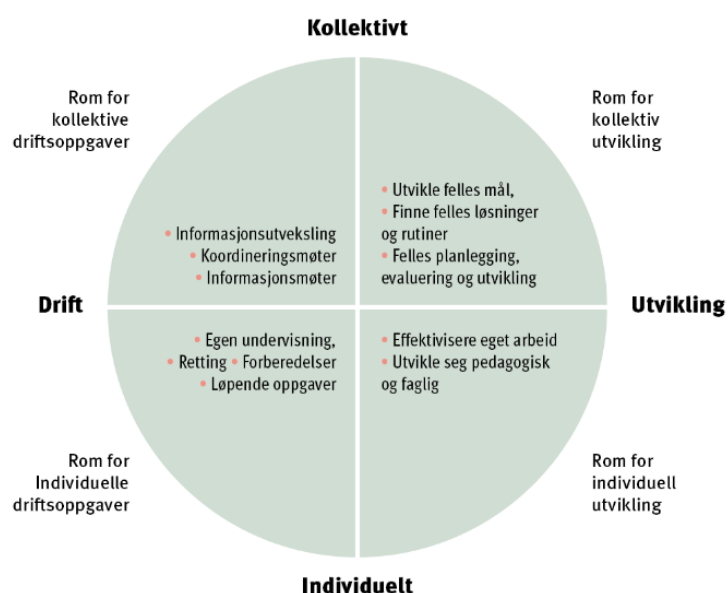
*«Vi kan ikke bare sjekke av en boks og være ferdig med arbeidet, dette er noe vi må jobbe med hele tiden rett og slett.»*

Ledernivået virker også bevisst på og synes å kjenne de ansattes og barnehagens kapasitet og kompetanse. Dette er tydelig ved de tre ulike barnehagene, der både kapasitet og kompetanse har hatt direkte innvirkning på hvordan utviklingsarbeidet har blitt gjennomført. Eksempelvis har en barnehage redusert farten på gjennomføringen, en barnehage har brukt frikjøp for å sikre kapasitet til å holde farten oppe, og den siste har bevisst valgt ut noen ressurser og valgt bort andre basert på hvilken kompetanse barnehagen allerede har.

Et siste og viktig aspekt knyttet til ledernivået omhandler motivasjon. Lederne virker å være motiverte for arbeidet, samtidig som de har skapt motivasjon for arbeidet lokalt i barnehagen. Motivasjon gjennom at de har klart å koble nettressursene tydelig til

hverdagen. Dette funnet synes også å gå som en rød trå gjennom det kvalitative materialet og i fritekstsvarene i den kvantitative undersøkelsen. Sagt på en annen måte, virker det som om ledernivået gjennom sine leder- og didaktiske kompetanser, har klart å motivere for, gjøre nødvendige tilpasninger og oversettelser slik at utviklingsarbeidet har blitt en del av hverdagen. Direkte koblet til praksis og arbeidet med barna, og ikke noe som går på siden av eller kommer i tillegg til. En hverdag der utviklingsarbeidet skal bidra til og sikre barn god pedagogisk praksis.

Oppsummert, så viser funn og analyse at informantene i denne undersøkelsen synes å ha videreutviklet de profesjonelle læringsfellesskapene og beveget seg i retning av å bli en lærende organisasjon. Dette blir spesielt synlig når vi bruker Irgens «Utviklingshjul for en organisasjon i bevegelse» (Irgens, 2021, s. 330) som optikk for å beskrive og forstå data og funn utviklet i denne undersøkelsen.



Figur 3: Utviklingshjul for en organisasjon i bevegelse

Som vi har vært inne på flere ganger tidligere, så ser vi en tydelig kollektiv orientering. Legger vi utviklingshjulet til grunn, er det er en klar bevegelse fra «Rom for individuelle driftsoppgaver» til arbeid i «Rom for kollektiv utvikling» der de samtidig videreutvikler de profesjonelle læringsfellesskapene. Videre synes det også som at deltakerne tar med seg viktige erfaringer og perspektiver fra «Rom for individuell utvikling» til det kollektive utviklingsrommet, noe som ytterligere bidrar til utvikling av profesjonelle læringsfellesskap og en kollektiv Vi-følelse. Gjennom lærende prosesser i det kollektive utviklingsrommet, får dette igjen implikasjoner for hver enkelt i praksis. Når de i det daglige skal løse sine driftsoppgaver i møtet med barna. En slik kollektiv orientering som deretter får konsekvenser for den enkelte i daglig praksis, kan også tolkes i retning av at deltakerne gjennom arbeid i profesjonelle læringsfellesskap virkelig kobler sammen teori og praksis. Sagt med andre ord, så blir arbeid med individuelle driftsoppgaver og individuelle utviklingsoppgaver uløselig knyttet til arbeidet i rommet for kollektiv utvikling, der disse aktivt påvirker og blir påvirket av hverandre. Ifølge Irgens (2021), er det ikke et mål at alt

arbeid skal foregå i «Rom for kollektiv utvikling», eller at barnehagen skal bli en lærende organisasjon. Målet er at arbeidet og læringsprosessene som foregår i det kollektive rommet, i profesjonelle læringsfelleskap, skal bidra til å hjelpe både den enkelte og alle ansatte til å utvikle seg og sine praksiser i møtet med barna. Det skal bidra til at de ansatte lykkes i jobben sin. Lykkes innenfor de rammene og føringene som er satt for barnehagens virksomhet. I dette tilfellet, lykkes med å inkludere barna og arbeide på måter som gjør at alle barna opplever et trygt og inkluderende barnehagemiljø.

## KAPITTEL 5: KONKLUSJON OG AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

Formålet med denne evalueringen er å få fram og dele erfaringer fra ledere og ansatte i barnehager som har anvendt nettressursene i piloteringen av Barnas verneombud; del 2 og del 3. Problemstillingen er åpen, og med mål om å få tak i ledere og ansattes erfaringer i arbeidet med nettressursene og de to delene. For å gi retning i arbeidet har det vært jobbet ut fra følgende spørsmål som et forsøk på å komme med et svar på problemstillingen:

1. Hvordan er utviklingsarbeidet planlagt, organisert og ledet?
2. Hvilke nettressurser er vektlagt og hvordan er det arbeidet med disse?
3. Hvordan oppleves og erfares arbeidet med nettressursene som støtte i utviklingsarbeidet?
4. Har arbeidet med nettressursene implikasjoner for kunnskaper og praksiser?

### 5.1 Hvordan er utviklingsarbeidet planlagt, organisert og ledet?

Det kommer frem gjennom intervjuene at lederne har tatt utgangspunkt i rammefaktorene i egen barnehage når de har planlagt og organisert utviklingsarbeidet. Dette støttes av de kvantitative funnene. Styrer og barnas verneombud har planlagt og ledet, med mindre grad av involvering fra andre ansatte. Det har resultert i at prosessene og arbeidet har blitt gjennomført på ulikt vis, til tross for utgangspunkt i samme nettressurser og tematikk. Slik å forstå har nettressursene gitt lederne nok handlingsrom til å få til lokal forankring, og mulighet til prosesser ut fra egne forutsetninger for utvikling.

Delt ledelse framstår som et suksesskriterium hos de barnehagene som har svart, både i den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen. I de tre intervjuene kommer det frem gode eksempler på ulike former for delt ledelse. Men uansett form framstår lederteam som jobber sammen om utvikling, som en suksess. Styrernivåets deltakelse er en avgjørende faktor som en forankring på toppnivå, men slik intervjuene viser, er det mulig å løse dette på ulikt vis uten at styrer nødvendigvis behøver å ha hendene på rattet hele tiden. Likeledes framstår det å ha en god ressursperson som kan være et bindeledd mellom styrer og de ansatte som et viktig kriterium. Det er dette noen omtaler som å velge rett person i rollen som barnas verneombud. En av styrerne sier til og med i intervjuet at den største suksessfaktoren var nettopp valget av barnas verneombud.

Samlingene har fungert som en lederstøtte, og trekkes frem som særdeles viktige. De fysiske samlingene trekkes spesielt fram. For å bygge en felles lederforståelse og ledelseskapasitet, framstår samlingene som en viktig arena for de to som skal lede utviklingsarbeidet. Dette trenger barnehagene for å knytte arbeidet sammen med praksis, altså tilpasse det til lokale forhold og lokal kontekst. Slik skapes større eierskap hos de ansatte og bygger kapasitet for endring. Videre åpner dette for bruk av felles tid til refleksjon og samtaler om praksis. Felles språk, eller felles referansegrunnlag, blir spesifikt omtalt av informantene. Mange rapporterer om en økt «Vi-følelse» i personalgruppen, og at de reflekterer rundt utprøvinger som er gjort i praksis. Selv om vi vet lite om innholdet og kvaliteten på disse refleksjonene, så vet vi at de finner sted og at de som rapporterer på det er fornøyd.

## **5.2 Hvilke nettressurser har blitt vektlagt og hvordan er det blitt arbeidet med disse?**

Dette er det spørsmålet vi finner minst svar på. I den kvantitative undersøkelsen viser resultatene at barnehagene har vektlagt alle innholdselementene jevnt i del 2. I del 3 er innholdselementene i begynnelsen av nettressursen vektlagt i større grad enn slutten. Resultatene viser også at svarandelen går ned for slutten av del 3. Dette tyder på at mange barnehager ikke har kommet seg helt til slutten av del 3, og dermed har lite erfaringer knyttet til denne. De kvalitative svarene understøtter dette. De aller fleste barnehagene følger nettressursenes anvisninger og forslag ganske slavisk. Nettressursene har en didaktisk tilnærming, og slik sett har nettressursene som helhet og de ulike modulene hver for seg en grunntanke om et læringsløp. Dette gjør at det å velge ut innholdselementer kan være utfordrende for de som skal lede arbeidet, i frykt for å gå glipp av noe. Noen barnehager sier at de mister læringsprogresjonen når de velger bort noe, og opplevde å måtte gå tilbake i nettressursen.

Ut over dette har vi ikke mye informasjon om hvilke elementer i ressursene som har blitt vektlagt. Men det er ingen av barnehagene som er intervjuet som på noe tidspunkt har trukket fram lederstøtte i nettressursene som et viktig element. Det kommer heller ikke fram i den kvantitative undersøkelsen at lederstøtte i nettressursene har særlig effekt. Det effektive elementet for å støtte lederne er samlinger. Samlinger der de møtes, deler erfaringer, drøfter og får innspill fra ressurspersoner som bidrar i samlingene. Siden det å møtes og å dele oppleves som så essensielt, er det heller ikke overraskende at de fysiske samlingene framheves som de foretrukne.

## **5.3 Hvordan oppleves og erfares arbeidet med nettressursene som støtte i utviklingsarbeidet?**

Noe av det mest framtrædende i tilbakemeldingene fra informantene er hvor positivt det oppleves med nettressurser som er tilgjengelig for alle. Og i det ligger det både at alle har digital tilgang, men også at innholdet ligger på et slik nivå at den er faglig tilgjengelig for alle. En av intervjubarnehagene forteller at de har gjort prioriteringer der de har valgt vekk noen innholdselementer som de opplevde å være for krevende for alle ansatte. I motsatt retning så har noen barnehager gitt tilbakemelding på at det ikke er så mye nytt å lære for de pedagogiske lederne. Men det som trekkes fram er hvordan nettressursene gir et felles språk og et felles referansegrunnlag å jobbe sammen ut fra. Nettressursene omtales som å ha høy kvalitet og å være forskningsbasert. Dette spiller tilbake til ledelse, det støtter lederne i å drive utviklingsarbeid. Dette øker også sannsynligheten for at refleksjonene blant personalet er av høy kvalitet.

De aller fleste har fulgt nettressursenes didaktiske tilnærming og funnet støtte i denne. Barnehagene har i stor grad prøvd ut i praksis og delt i etterkant. De har jobbet med en kollektiv orientering og rapporterer om økt profesjonalitet og som nevnt en større «Vifølelse». Selv om innholdselementene er generelle og de samme til alle barnehagene, har de

unike barnehagene i stor grad klart å knytte innholdet til egen praksis. Med støtte i nettressursene har barnehagene klart, selvfølgelig i ulik grad, å utvikle nye kunnskaper og til dels nye praksiser. Og de har utviklet seg i retning av å være en lærende organisasjon.

## **5.4 Har arbeidet med nettressursene implikasjoner for kunnskaper og praksiser?**

Nettressursene oppgis i intervjuene til å være av høy faglig kvalitet. Dette støttes også av den kvantitative undersøkelsen, der utvikling av nye kunnskaper peker seg ut som en av skaleringsene med mest positiv skåre. Når det gjelder skaleringen som går på utvikling av nye praksiser så er denne noe mer vag. I intervjuene kommer det fram noe som kan være et mulig svar på dette. Informantene snakker om utvikling av eksisterende praksis snarere enn utvikling av nye praksiser. Dette understøttes også av andre indikatorer. Nettressursene oppleves som relevante og praksisnær, der barnehagene klarer å knytte kunnskapen og innholdselementene til egen barnehage. Det rapporteres om en økt profesjonalitet og kollektiv «Vi-følelse», blant annet gjennom utviklingen av et felles språk. Nettressursenes kollektive orientering og aksjonslærende tilnærming ser ut til å ha ført barnehagene i positiv retning for å være en lærende organisasjon. At nettressursene er tilgjengelige for alle og at det er mulig å jobbe med noen deler individuelt og asynkront ser ut til å ha vært en suksess. Dette gir ansatte noen muligheter de ikke ville hatt ellers, med tanke på de tidsmessige rammebetingelsene barnehagene har for å nettopp være en lærende organisasjon. Både ledere og ansatte scorer på en utvikling «fra før til etter» på både del 2 og del 3. Og selv om det er usikkerhet knyttet til tallene så er det implikasjoner på at de ansatte på noen områder som direkte berører praksis er mer fornøyde enn lederne. De tre intervjuede barnehagene framstår som gode eksempler på et mangfold av mulige veier. De har alle tre, på tross av ulike forutsetninger, alle på sitt vis fått til prosesser og kompetanseutvikling som kan knyttes opp mot kvalitetsdimensjonene og lærende organisasjon.

## **5.5 Avsluttende refleksjoner**

Det er interessant hvor tydelig det understrekes betydningen av samlinger for de som skal lede utviklingsarbeidet i egen barnehage. Spørsmålene vi har stilt har dreid seg om nettressursene, og vårt fokus har ligget der. Det har likevel ikke vært til å unngå å legge merke til hvor tydelig den positive tilbakemeldingen på lederstøtte i form av samlinger har vært. Dette ble, til vår overraskelse, et svært viktig tilbakemeldingspunkt inn mot hvordan utviklingsarbeidet har vært ledet, og gir ringvirkninger for de andre spørsmålene vi har jobbet ut ifra. Det er rimelig å anta at det som er blitt formidlet på samlingene når det kommer til metodiske tips og forslag til hvordan man kan legge opp arbeidet i egen barnehage, i stor grad blir praksis. En slagside ved en slik styring av utviklingsarbeid utenfra kan gå på bekostning av den lokale forankringen i hver enkelt barnehage, avdeling og ansatt. I hvilken grad dette påvirker etablering av varig endring over tid negativt kan vi ikke ane noe om ut fra de undersøkelsene som er gjort i denne rapporten.

Nettressursene inneholder også i seg selv struktur som en form for foreslått læringsløp. Alternativet til et læringsløp vil være en samling med enkeltstående, frie ressurser. Dette er

det et stort tilfang av allerede, og det overlater alt ansvar for å legge opp til gode læringsprosesser til de som leder utviklingsarbeidet lokalt. Igjen forutsetter dette gode nok rammebetingelser i form av blant annet både tid og kompetanse ute i hver enkelt barnehage. Nettressursen om barnehagemiljø, mobbing og krenkelser var en relativt omfattende ressurs som krevde at de som skulle lede utviklingsarbeidet gjorde relativt omfattende prioriteringer. Mange har underveis gitt uttrykk for at dette opplevdes som svært krevende i hverdagen. Ressursen om barn med behov for spesiell tilrettelegging er en strammere styrt læringsressurs. Med strammere læringsressurs så vinner man noe og taper noe. Tilbakemeldingene er at deltakerne ikke opplever ressursene som særlig ulike, men at ressursen med strammere styring er mer håndterlig. Dette gir også en form for styring utenfra. Det funnene viser er at mange følger ressursene slavisk. Så kan man tenke at dette går på bekostning av lokal tilpasning. Spesielt i de kvalitative intervjuene kommer det fram at denne motsetningen ikke behøver å være så åpenbar som man skulle tro. Det fortelles fra de ulike barnehagene om hvordan de knytter arbeidet til egen kontekst og også inn som perspektiver i planlagte aktiviteter.

Rammen for ledelse av dette utviklingsarbeidet er det man kan kalle en form for et distribuert perspektiv. Ledelse sees ikke på som noe heroisk som skal gjennomføres av en sterk leder med stor gjennomføringsevne alene. Jakten på lokal forankring og det å basere arbeidet på lokalt opplevde behov innebærer en demokratisk tilnærming. Å lede dette arbeidet har vært lagt opp til styrer og en ressursperson til, med en rolle som en type «barnas verneombud». Samlingene har vært lagt opp til at disse to fra barnehagen har deltatt, planlagt, reflektert og så ledet utviklingsarbeidet lokalt. Dette har vært uavhengig av barnehagens størrelse. Det har ikke vært undersøkt spesifikt, og det finnes ingen kvantitative data fra undersøkelsen som gir noen pekepinn på hvordan dette har truffet. Men for oss som har jobbet både med gjennomføringen av dette pilotprosjektet og som har jobbet med evalueringsrapporten, sniker det seg inn en mistanke om at organiseringen har truffet det man kan kategorisere som mellomstore barnehager best. Det kvantitative materialet antyder på generelt og svært tynt grunnlag at de mellomstore barnehagene er de mest fornøyde. Mistanken støttes også av intervjuene, selv om dette også er et tvilsomt empirisk grunnlag. Den minste barnehagen forteller om hvordan de, til en viss grad, involverer alle ansatte i alle prosessene siden de er så få. Den største barnehagen forteller om behovet for å jobbe via nivået med pedagogiske ledere siden de er så store. Det kommer også fram at arbeidet nok har hatt størst suksess i den avdelingen der den med rollen barnas verneombud er pedagogisk leder. Intervjuene samsvarer med de signalene vi har fanget opp underveis i arbeidet. Det kan absolutt tenkes at i framtiden bør det være mer lokalt differensiert hvor mange som deltar på samling, med tanke på hvem og hvor mange som skal lede utviklingsarbeidet.

Selv om arbeidet ikke har vært uten utfordringer, er både de lederne og de ansatte som har besvart den kvantitative undersøkelsen i all hovedsak svært fornøyde. Ambassadøreffekten er høy, 93,7 % av lederne som har besvart vil anbefale nettressursene til andre, og ingen av de ansatte som har besvart sier at de ikke vil anbefale den. Ressursene synes virkelig å ha truffet et behov hos en del deltakende barnehager.

## LITTERATURLISTE

- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk* (2. utg.). Samlaget.  
[https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2011091608260](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2011091608260)
- Bekkelien, M., & Solstad, A. (2017). *Ledelse og profesjonsutvikling på ungdomstrinnet*.  
<http://hdl.handle.net/10852/59984>
- Elstad, E., & Helstad, K. (2014). *Profesjonsutvikling i skolen*. Universitetsforl.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology*, 61(5–6), 778–796.  
<https://doi.org/10.1177/0011392113479316>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforl.  
[https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2020051348075](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020051348075)
- Haugset, A. S., Ljunggren, B., Mordal, S., Nissen, K., Fagerholt, R. A., Lorentzen, R. S., Stene, M., & Gotvassli, K. Å. (2019). *Evaluering av arbeidet med kvalitet i barnehagesektoren. TFOU-rapport 2019:9*. Trøndelag Forskning og Utvikling AS. <http://hdl.handle.net/11250/3091327>
- Helstad, K., & Mausethagen, S. (2019). *Nye lærer- og lederroller i skolen*. Universitetsforlaget.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon: En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utgave.). Fagbokforlaget.  
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920136302902202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2009, mai 29). *St.meld. Nr. 41 (2008-2009)* [Stortingsmelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Kunnskapsdepartementet. (2019, november 8). *Meld. St. 6 (2019–2020)* [Stortingsmelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>
- Kunnskapsdepartementet. (2021, oktober 21). *Barnehager mot 2030* [Redaksjonellartikkel]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/barnehager-mot-2030/id2836842/>
- Kunnskapsdepartementet. (2023a, januar 18). *Barnehagen for en ny tid* [Plan]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagen-for-en-ny-tid/id2959402/>
- Kunnskapsdepartementet. (2023b, februar 9). *Kvalitet i barnehagen* [Redaksjonellartikkel]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/kvalitet-i-barnehagen/id2612951/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kversøy, K. S., & Hartviksen, M. (2018). *Samarbeid og konflikt: To sider av samme sak : SØT-modellen* (2. utg.). Fagbokforl.



- Kvistad, K. J. (med Søbstad, F.). (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen akademisk forl. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013022206026](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013022206026)
- Lekhal, R., Zachrisson, H. D., Solheim, E., Moser, T., & Drugli, M. B. (med Keeping, D., Nordahl, T., & Hansen, O.). (2016). *Betydningen av kvalitet i barnehagen*. Gyldendal akademisk. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2020082007074](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020082007074)
- Lovdata. (u.å.). *Lov om barnehager (barnehageloven)—Kapittel VIII Psykososialt barnehagemiljø—Lovdata*. Hentet 25. juni 2024, fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL\\_8#%C2%A742](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_8#%C2%A742)
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforl.
- Postholm, M. B. (2012). *Læreres læring og ledelse av profesjonsutvikling*. Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (med Søbstad, R.). (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Qvortrup, A., & Qvortrup, L. (2015). *Inklusjon: Den inklusionskompetente lærer, pædagog og elev*. Hans Reitzel.
- Roland, P., & Ertesvåg, S. K. (med Keeping, D.). (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2021030248658](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2021030248658)
- Skoglund, R. I., & Åmot, I. (2019). *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole* (2. utgave.). Universitetsforlaget.
- Sommersel, H. B., Vestergaard, S., & Søgaaard Larsen, M. (2013). *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011: En systematisk forskningskartlegging*. Dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning. [http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/Clearinghouse/Kunnskap\\_om\\_kvalitet\\_i\\_barnehager.pdf](http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Udgivelser/Clearinghouse/Kunnskap_om_kvalitet_i_barnehager.pdf)
- Statistisk sentralbyrå. (2024). *Barnehager*. SSB. <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Søgnen, A., Norge Utdannings- og forskningsdepartementet, & Kvalitetsutvalget. (2003). *I første rekke: Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle: Bd. NOU 2003:16*. Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2009062400116](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009062400116)
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring - forskende partnerskap i skolen: Motoren i det nye læringsløftet* (2. utg.). Høyskoleforl.
- Utdannings- og forskningsdepartementet. (2004). *St.meld nr. 30 Kultur for læring (2003-2004)*.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2022). *Hva er kvalitet?* <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/hva-er-kvalitet/>

Utdanningsdirektoratet, L. siden som. (2023). *Tilskuddsordning for lokal kompetanseutvikling i barnehage og grunnsopplæring*. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/tilskuddsordningene-for-lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnsopplaring/>

Vygotskij, L. S. (med Lurija, A. R., Diderichsen, A., & Larsen, S. O.). (1974). *Tænkning og sprog: 2* (Bd. 2). Reitzel.

Østrem, S. (2018). *Barnehagen som samfunnsinstitusjon*. Cappelen Damm akademisk. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2022082448013](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2022082448013)

Aaseth, H. M. S., Elvethon, E., Løkken, I. M., Nilsen, T. R., & Moser, T. (2021, mars 29). *Mobbing i norske barnehager – en kunnskapsoversikt | Universitetet i Stavanger*. <https://www.uis.no/nb/laringsmiljosenteret/forskning/mobbing-i-norske-barnehager-en-kunnskapsoversikt>

## ILLUSTRASJONER, TABELLER OG VEDLEGG

Illustrasjon 1: Barnehagemiljø, mobbing og krenkelser s. 9  
Illustrasjon 2: Barn med behov for spesiell tilrettelegging s. 9  
Illustrasjon 3: SØT-modellen basert på Kversøy og Hartviksen s. 13

Figur 1: Fire kvalitetsdimensjoner s. 15

Figur 2 og 3: Utviklingshjul for en organisasjon i bevegelse s. 17 og s. 56

Tabell 1: Nøkkeltall s. 25-26

Tabell 2: Lederes opplevelse av samlinger som støtte s. 28

Tabell 3 og 4: Utforske, diskutere og knytte til praksis s. 29

Tabell 5: Dele erfaringer etter utprøving s. 30

Tabell 6 og 7: Ledere og Ansatte samlet BVO del 2 s. 31

Tabell 8 og 9: Ledere og Ansatte Samlet BVO del 3 s. 32

Tabell 10 og 11: Økt profesjonalitet, trygghet og kollektiv Vi-følelse s. 33

Tabell 12 og 13: Utviklet nye praksiser s. 34

Tabell 14 og 15: Utviklet nye kunnskaper s. 34

Tabell 16 og 17: *Før* og *Etter* skalering s. 35

Tabell 18 og 19: Opplevelse av nettressursen som støtte s. 36

Tabell 20 og 21: Ambassadøreffekten s. 36

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse ledere

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse ansatte

Vedlegg 3: Intervjuguide

## Brukererfaringer - Barnas Verneombud nettressurs (ledere)

### Om undersøkelsen

Formålet med undersøkelsen er å få innsikt i brukererfaringer fra ledere og ansatte i barnehager som har anvendt nettressursene Barnas Verneombud – Del 2: Inkluderende barnehagemiljø og Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging.

### Problemstillingen vi ønsker å belyse er:

Hvordan erfarer ledere og ansatte i barnehagen arbeidet med nettressursene Barnas Verneombud:

Del 2: Inkluderende barnehagemiljø

Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging

Dette spørreskjemaet er organisert i 5 deler:

1. Innledende spørsmål.
2. Planlegging og organisering av arbeidet med nettressursen.
3. Vektlegging og arbeid med nettressursen.
4. Erfaringer med nettressursen og utvikling av kunnskaper og praksiser.
5. Oppsummerende spørsmål.

I noen spørsmål (eller påstander) ber vi deg skalere, mens i andre kan du velge mellom alternativer eller skrive fritekst/kortsvar.

**Tusen takk for at du bidrar.**

Mvh

Kristine Rishaug Ruus (PBL), Finn Roger Sørseth og Vegard Meland (HiNN)

### Del 1: Innledende spørsmål

#### 1.1 Kryss av for type barnehage:

Offentlig barnehage

Privat barnehage

#### 1.2 Kryss av for kjønn:

Kvinne

Mann

#### 1.3 Kryss av for din alder:

Under 20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60-69 år

70 år eller mer

#### 1.4 Kryss av for barnehagens størrelse:

Inntil 15 barn

- 16-50 barn
- 51-80 barn
- 81-120 barn
- Mer enn 120 barn

### **1.5 Kryss av for hvor mange år du har jobbet i barnehage:**

- 0-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Mer enn 20 år

### **1.6 Kryss av for hvilken utdanning du har:**

Her er vi ute etter utdanning som er relevant for din jobb i barnehagen.

- Ingen formell utdanning
- Fagarbeider
- Barnehagelærer
- Master
- Annet

### **Du har kysset Annet. Utdyp gjerne her:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.6 Kryss av for hvilken utdanning du har:»*

### **1.7 Kryss av for roller du har ved din barnehage:**

Du kan velge flere alternativ.

- Barnehagelærer
- Assistent
- Daglig leder/styrer
- Pedagogisk leder
- Avdelingsleder
- Tillitsvalgt
- Annet

### **Du har kysset Annet. Utdyp gjerne her:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.7 Kryss av for roller du har ved din barnehage:»*

### **1.8 Kryss av for hvilken aldersgruppe du vanligvis arbeider med:**

- De yngste barna
- De eldste barna
- Aldersblandet
- Annet

### **Du har kysset Annet. Utdyp gjerne her:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.8 Kryss av for hvilken aldersgruppe du vanligvis arbeider med:»*

## **Del 2: Planlegging og organisering av arbeidet med nettressursen**

I denne delen ser vi nærmere på hvordan dere har planlagt og organisert arbeidet med nettressursen.

## **2.1 Styrer har planlagt og organisert arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

## **2.2 Pedagogisk leder/barnas verneombud har planlagt og organisert arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

## **2.3 Organisering av arbeidet med nettressursen har i stor grad fulgt anvisningene/innspillene i nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

## **2.4 Her kan du gi andre innspill og kommentarer til planlegging og organisering av arbeidet:**

### **Samlinger for ledere**

## **2.5 Til nettressursen er det gjennomført fysiske og digitale samlinger for ledere som støtte i arbeidet. Antall samlinger du har deltatt på:**

1. Deltatt på alle
2. Deltatt på de fleste
3. Deltatt på noen
4. Deltatt på en samling
5. Ikke deltatt

### **2.5.1 Du har svart at du har deltatt på en eller flere samlinger. Opplever du at disse har bidratt til å støtte deg og din barnehage i arbeidet med nettressursen?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. Deltatt på alle eller 2. Deltatt på de fleste eller 3. Deltatt på noen eller 4. Deltatt på en samling» er valgt i spørsmålet «2.5 Til nettressursen er det gjennomført fysiske og digitale samlinger for ledere som støtte i arbeidet. Antall samlinger du har deltatt på:»*

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad

- 4. Ikke bidratt til
- 5. Vet ikke

## 2.5.2 Her kan du gi andre innspill og kommentarer til de fysiske og digitale samlingene som er gjennomført i perioden 2021-2023.

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. Deltatt på alle eller 2. Deltatt på de fleste eller 3. Deltatt på noen eller 4. Deltatt på en samling» er valgt i spørsmålet «2.5 Til nettressursen er det gjennomført fysiske og digitale samlinger for ledere som støtte i arbeidet. Antall samlinger du har deltatt på:»*

### Del 3 Arbeid med og vektlegging av deler og moduler

Barnas Verneombud er organisert i 3 deler. Denne undersøkelsen ser nærmere på de to siste delene som er organisert som nettressurs bestående av ulike moduler. Nettressursen Inkluderende barnehagemiljø (BVO del 2) ble tilgjengelig høsten 2021, og nettressursen Barn med behov for spesiell tilrettelegging (BVO del 3) åpnet høsten 2022. I denne delen ser vi nærmere på hvordan dere har arbeidet med og hvilke deler og moduler som dere har prioritert å arbeide med.

### 3.1 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike delene av nettressursen (Del 2 og Del 3)?

Skaler for hver del ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på. 1 vil si lite og 6 betyr mye.

#### Del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)

- 1 (lite)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 (mye)
- Ikke arbeidet med

#### Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)

- 1 (lite)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 (mye)
- Ikke arbeidet med

### 3.2 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike modulene i Del 2 - Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)?

Skaler for hver modul ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på.

#### Modul 1: Inkluderende barnehagemiljø

- 1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

#### **Modul 2: Følge med**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

#### **Modul 3: Følge opp**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **3.3 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike modulene i Del 3 - Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)?**

Skaler for hver modul ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på.

#### **Modul 1: Inkludering og spesialpedagogikk**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

#### **Modul 2: Laget rundt barnet**

1 (lite)

2

3

4



5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Modul 3: Inkluderende praksiser**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **3.4 I vår barnehage har vi sammen utforsket ressursen, diskutert og knyttet det til vår praksis.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.5 I vår barnehage har arbeidet med nettressursen vanligvis foregått individuelt.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.6 I vår barnehage har arbeidet med nettressursen vekslet mellom individuelt arbeid og kollektive læringsøkter sammen med kolleger.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.7 Arbeidet med nettressursen har bidratt til utprøving av ny praksis.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.8 Når vi har prøvd ut noe i praksis, deler vi erfaringer med hverandre etterpå (på**

**avdelingsmøter, fellesmøter eller lignende).**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**Del 4: Erfaringer med bruk av nettressursen**

Vi skal nå se nærmere på dine erfaringer fra arbeidet med nettressursen.

**4.1 Samarbeidet mellom de ansatte har endret seg etter arbeidet med nettressursene.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**4.2 Måten vi følger opp og arbeider med barn på endret seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**4.3 De ansattes kollektive kompetanse på inkluderende barnehagemiljø er styrket seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**4.4 De ansattes kollektive kompetanse på barn med behov for spesiell tilrettelegging er styrket seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**4.5 Påstander knyttet til erfaringer**

Alle påstandene under har følgende innledning:

**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med nettressursen bidratt til**

#### **4.5.1 Økt profesjonalitet og trygghet blant de ansatte.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **Forklar gjerne hvordan/hvorfor:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad eller 4. Ikke bidratt til» er valgt i spørsmålet «4.5.1 Økt profesjonalitet og trygghet blant de ansatte.»*

#### **4.5.2 Nye måter å lære sammen på (mellom de ansatte i barnehagen).**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **Forklar gjerne hvordan/hvorfor:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad eller 4. Ikke bidratt til» er valgt i spørsmålet «4.5.2 Nye måter å lære sammen på (mellom de ansatte i barnehagen).»*

#### **4.5.3 Nye arenaer å lære sammen på (for de ansatte).**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **Hvilke?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «4.5.3 Nye arenaer å lære sammen på (for de ansatte).»*

#### **4.5.4 En kollektiv VI-følelse i personalet.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.5.5 At vi har utviklet nye kunnskaper.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **Hva/hvilke?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «4.5.5 At vi har utviklet nye kunnskaper.»*

#### **4.5.6 At vi har utviklet nye praksiser.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### Hva/hvilke?

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «4.5.6 At vi har utviklet nye praksiser.»*

## 4.6 Påstander knyttet til erfaringer med BVO del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)

Alle påstandene under har følgende innledning:

**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med BVO del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022) bidratt til**

### 4.6.1 Økt kjennskap til barnehagelovens kapittel VIII "Psykososialt barnehagemiljø".

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### 4.6.2 Økt kompetanse på nulltoleranse og forebyggende arbeid i henhold til §41 Nulltoleranse og forebyggende arbeid.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### 4.6.3 Økt kompetanse på hvordan vi kan jobbe med §42 aktivitetsplikten.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### 4.6.4 Økt kompetanse på hvordan vi kan jobbe med §43 den skjerpede aktivitetsplikten.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### 4.6.5 Økt kompetanse på barns sosiale strategier og behov for å være inkludert i fellesskapet.

1. I stor grad
2. I noen grad

3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.6 Økt bevissthet om vårt ansvar og våre holdninger som voksne.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.7 Økt kompetanse på å følge med gjennom profesjonell observasjon, deltakelse og undersøkende dialogiske samtaler.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.8 Økt bevissthet for våre egne relasjoner til barna i barnehagen.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.9 Økt kompetanse i å sette inn egnede tiltak når vi avdekker at barn ikke har et trygt og godt barnehagemiljø.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.10 Økt kompetanse i å følge opp tiltak gjennom en skriftlig plan.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.6.11 Hvor vil du plassere deg selv på en skala fra 1-10 i forhold til det overordnede målet for del 2 FØR dere startet arbeidet med nettressursen, og nå ETTER at dere er ferdige?**

Det **Overordnede målet** for arbeidet med **BVO del 2 - Inkluderende barnehagemiljø** er:

I vår barnehage arbeider vi kontinuerlig og systematisk med å fremme et trygt og inkluderende barnehagemiljø, og med å oppdage, undersøke og forebygge alle former for krenkelser. Vi stopper krenkelser og følger opp med egnede tiltak helt til barna opplever at de har et trygt og inkluderende miljø.

#### **BVO del 2: Plassering FØR**

- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

#### **BVO del 2: Plassering ETTER**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

#### **4.7 Påstander knyttet til erfaringer med BVO del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)**

Alle påstandene under har følgende innledning:

**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med BVO del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023) bidratt til**

##### **4.7.1 Økt forståelse av begrepet «Inkludering».**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

##### **4.7.2 Økt forståelse av begrepet «spesialpedagogisk hjelp».**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

##### **4.7.3 Økt bevissthet til barnehagens rolle og ansvar for å skape et inkluderende barnehagemiljø for alle barn uansett behov.**

1. I stor grad

2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.4 Økt kompetanse i å se når barn har behov for spesiell tilrettelegging.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.5 Økt kompetanse i å skape en god sammenheng mellom spesialpedagogiske og det allmennpedagogiske tilbudet.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.6 Økt forståelse om hvem som danner "laget rundt barnet".**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.7 Økt forståelse i hvordan laget kan samarbeide til det beste for barna.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.8 Økt kompetanse i å handle og legge til rette for inkluderende praksiser.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **4.7.9 Hvor vil du plassere deg selv på en skala fra 1-10 i forhold til det overordnede målet for del 3 FØR dere startet arbeidet med nettressursen, og nå ETTER at dere er ferdige?**

Det **Overordnede målet** for arbeidet med **BVO del 3 - Barn med behov for spesiell tilrettelegging** er:

I vår barnehage arbeider vi kontinuerlig og systematisk, i møte med det enkelte barnet og barnegruppen, for å inkludere alle barn i barnehagefellesskapet. Vi jobber bevisst, alene eller sammen med andre aktører i laget rundt barnet, for å skape god sammenheng mellom spesialpedagogikk og inkluderende praksiser i det ordinære tilbudet.

**BVO del 3: Plassering FØR**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### **BVO del 3: Plassering ETTER**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### **Del 5: Avslutning**

Da har vi kommet til siste avsluttende del i denne undersøkelsen. Noen spørsmål er satt opp med skalering, og noen er åpne spørsmål med fritekst. Her har du muligheten til å tilføye og utdype med innspill du mener er viktige.

#### **5.1 Hvordan opplever du nettressursen som støtte i barnehagens utviklingsarbeid?**

1. Svært bra
2. Bra
3. Mindre bra
4. Dårlig

#### **Kommenter gjerne:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. Svært bra eller 2. Bra eller 3. Mindre bra eller 4. Dårlig» er valgt i spørsmålet «5.1 Hvordan opplever du nettressursen som støtte i barnehagens utviklingsarbeid?»*

#### **5.2 Hva erfarer du som mest utviklende for deg og din barnehage i arbeidet med nettressursen?**

Beskriv/forklar kort. Bruk gjerne eksempler.

#### **5.3 Hva erfarer du som den største utfordringen i arbeidet med nettressursen?**

Beskriv/forklar kort. Bruk gjerne eksempler.



**5.4 Vil du anbefale nettressursen Barnas verneombud til andre som arbeider i barnehage?**

Ja

Nei

Vet ikke

**5.5 Andre innspill og tilbakemeldinger**

Fritekst/kommentar:

## Brukererfaringer - Barnas Verneombud nettressurs (ansatte)

### Om undersøkelsen

Formålet med denne undersøkelsen er å få innsikt i brukererfaringer fra ansatte i barnehager som har anvendt nettressursene Barnas Verneombud – Del 2: Inkluderende barnehagemiljø og Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging.

### Problemstillingen vi ønsker å belyse er:

Hvordan erfarer ledere og ansatte i barnehagen arbeidet med nettressursene Barnas Verneombud:

Del 2: Inkluderende barnehagemiljø

Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging

Dette spørreskjemaet er organisert i 4 deler:

1. Innledende spørsmål.
2. Vektlegging og arbeid med nettressursen.
3. Erfaringer med nettressursen og utvikling av kunnskaper og praksiser.
4. Oppsummerende spørsmål.

I noen spørsmål (eller påstander) ber vi deg skalere, mens i andre kan du velge mellom alternativer eller skrive fritekst/kortsvar.

### Tusen takk for at du bidrar.

Mvh

Kristine Rishaug Ruus (PBL), Finn Roger Sørseth og Vegard Meland (HiNN)

### Del 1: Innledende spørsmål

#### 1.1 Kryss av for type barnehage:

Offentlig barnehage

Privat barnehage

#### 1.2 Kryss av for kjønn:

Kvinne

Mann

#### 1.3 Kryss av for din alder:

Under 20 år

20-29 år

30-39 år

40-49 år

50-59 år

60-69 år

70 år eller mer

#### 1.4 Kryss av for barnehagens størrelse:

Inntil 15 barn

16-50 barn

- 51-80 barn
- 81-120 barn
- Mer enn 120 barn

### 1.5 Kryss av for hvor mange år du har jobbet i barnehage:

- 0-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- Mer enn 20 år

### 1.6 Kryss av for hvilken utdanning du har:

Her er vi ute etter utdanning som er relevant for din jobb i barnehagen.

- Ingen formell utdanning
- Fagarbeider
- Barnehagelærer
- Master
- Annet

### Du har krysset Annet. Utdyp gjerne her:

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.6 Kryss av for hvilken utdanning du har:»*

### 1.7 Kryss av for roller du har ved din barnehage:

Du kan velge flere alternativ.

- Barnehagelærer
- Assistent
- Daglig leder/styrer
- Pedagogisk leder
- Avdelingsleder
- Tillitsvalgt
- Annet

### Du har krysset Annet. Utdyp gjerne her:

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.7 Kryss av for roller du har ved din barnehage:»*

### 1.8 Kryss av for hvilken aldersgruppe du vanligvis arbeider med:

- De yngste barna
- De eldste barna
- Aldersblandet
- Annet

### Du har krysset Annet. Utdyp gjerne her:

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «1.8 Kryss av for hvilken aldersgruppe du vanligvis arbeider med:»*

## Del 2: Arbeid med og vektlegging av deler og moduler

Barnas Verneombud er organisert i 3 deler. Denne undersøkelsen ser nærmere på de to siste delene som er organisert som nettressurs bestående av ulike moduler. Nettressursen

Inkluderende barnehagemiljø (BVO del 2) ble tilgjengelig høsten 2021, og nettressursen Barn med behov for spesiell tilrettelegging (BVO del 3) åpnet høsten 2022. I denne delen ser vi nærmere på hvordan dere har arbeidet med og hvilke deler og moduler som dere har prioritert å arbeide med.

## **2.1 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike delene av nettressursen (Del 2 og Del 3)?**

Skaler for hver del ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på. 1 vil si lite og 6 betyr mye.

### **Del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

## **2.2 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike modulene i Del 2 - Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)?**

Skaler for hver modul ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på.

### **Modul 1: Inkluderende barnehagemiljø**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Modul 2: Følge med**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Modul 3: Følge opp**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

## **2.3 Hvordan har dere prioritert og vektlagt de ulike modulene i Del 3 - Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)?**

Skaler for hver modul ut ifra hva dere har vektlagt og brukt tid på.

### **Modul 1: Inkludering og spesialpedagogikk**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Modul 2: Laget rundt barnet**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

### **Modul 3: Inkluderende praksiser**

1 (lite)

2

3

4

5

6 (mye)

Ikke arbeidet med

**2.4 I vår barnehage har vi sammen utforsket ressursen, diskutert og knyttet det til vår praksis.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**2.5 I vår barnehage har arbeidet med nettressursen vanligvis foregått individuelt.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**2.6 I vår barnehage har arbeidet med nettressursen vekslet mellom individuelt arbeid og kollektive læringsøkter sammen med kolleger.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**2.7 Arbeidet med nettressursen har bidratt til utprøving av ny praksis.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**2.8 Når vi har prøvd ut noe i praksis, deler vi erfaringer med hverandre etterpå (på avdelingsmøter, fellesmøter eller lignende).**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

**Del 3: Erfaringer med bruk av nettressursen**

Vi skal nå se nærmere på dine erfaringer fra arbeidet med nettressursen.

**3.1 Samarbeidet mellom de ansatte har endret seg etter arbeidet med**

### **nettressursene.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.2 Måten vi følger opp og arbeider med barn på endret seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.3 De ansattes kollektive kompetanse på inkluderende barnehagemiljø er styrket seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.4 De ansattes kollektive kompetanse på barn med behov for spesiell tilrettelegging er styrket seg etter arbeidet med nettressursen.**

1. Passer meget bra
2. Passer bra
3. Passer nokså bra
4. Passer ikke
5. Vet ikke

### **3.5 Påstander knyttet til erfaringer**

Alle påstandene under har følgende innledning:

**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med nettressursen bidratt til**

#### **3.5.1 Økt profesjonalitet og trygghet blant de ansatte.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **Forklar gjerne hvordan/hvorfor:**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad eller 4. Ikke bidratt til» er valgt i spørsmålet «3.5.1 Økt profesjonalitet og trygghet blant de ansatte.»*

### 3.5.2 Nye måter å lære sammen på (mellom de ansatte i barnehagen).

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### Forklar gjerne hvordan/hvorfor:

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad eller 4. Ikke bidratt til» er valgt i spørsmålet «3.5.2 Nye måter å lære sammen på (mellom de ansatte i barnehagen).»*

### 3.5.3 Nye arenaer å lære sammen på (for de ansatte).

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### Hvilke?

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «3.5.3 Nye arenaer å lære sammen på (for de ansatte).»*

### 3.5.4 En kollektiv VI-følelse i personalet.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### 3.5.5 At vi har utviklet nye kunnskaper.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### Hva/hvilke?

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «3.5.5 At vi har utviklet nye kunnskaper.»*

### 3.5.6 At vi har utviklet nye praksiser.

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### Hva/hvilke?

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. I stor grad eller 2. I noen grad eller 3. I liten grad» er valgt i spørsmålet «3.5.6 At vi har utviklet nye praksiser.»*

## 3.6 Påstander knyttet til erfaringer med BVO del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022)

Alle påstandene under har følgende innledning:



**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med BVO del 2: Inkluderende barnehagemiljø (2021-2022) bidratt til**

**3.6.1 Økt kjennskap til barnehagelovens kapittel VIII "Psykososialt barnehagemiljø".**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.2 Økt kompetanse på nulltoleranse og forebyggende arbeid i henhold til §41 Nulltoleranse og forebyggende arbeid.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.3 Økt kompetanse på hvordan vi kan jobbe med §42 aktivitetsplikten.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.4 Økt kompetanse på hvordan vi kan jobbe med §43 den skjerpede aktivitetsplikten.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.5 Økt kompetanse på barns sosiale strategier og behov for å være inkludert i fellesskapet.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.6 Økt bevissthet om vårt ansvar og våre holdninger som voksne.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

**3.6.7 Økt kompetanse på å følge med gjennom profesjonell observasjon, deltakelse og undersøkende dialogiske samtaler.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.6.8 Økt bevissthet for våre egne relasjoner til barna i barnehagen.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.6.9 Økt kompetanse i å sette inn egnede tiltak når vi avdekker at barn ikke har et trygt og godt barnehagemiljø.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.6.10 Økt kompetanse i å følge opp tiltak gjennom en skriftlig plan.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.6.11 Hvor vil du plassere deg selv på en skala fra 1-10 i forhold til det overordnede målet for del 2 FØR dere startet arbeidet med nettressursen, og nå ETTER at dere er ferdige?**

Det **Overordnede målet** for arbeidet med **BVO del 2 - Inkluderende barnehagemiljø** er:

I vår barnehage arbeider vi kontinuerlig og systematisk med å fremme et trygt og inkluderende barnehagemiljø, og med å oppdage, undersøke og forebygge alle former for krenkelser. Vi stopper krenkelser og følger opp med egnede tiltak helt til barna opplever at de har et trygt og inkluderende miljø.

#### **BVO del 2: Plassering FØR**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## **BVO del 2: Plassering ETTER**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### **4.7 Påstander knyttet til erfaringer med BVO del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023)**

Alle påstandene under har følgende innledning:

**Slik jeg erfarer det, har arbeidet med BVO del 3: Barn med behov for spesiell tilrettelegging (2022-2023) bidratt til**

#### **3.7.1 Økt forståelse av begrepet «Inkludering».**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **3.7.2 Økt forståelse av begrepet «spesialpedagogisk hjelp».**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **3.7.3 Økt bevissthet til barnehagens rolle og ansvar for å skape et inkluderende barnehagemiljø for alle barn uansett behov.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **3.7.4 Økt kompetanse i å se når barn har behov for spesiell tilrettelegging.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

#### **3.7.5 Økt kompetanse i å skape en god sammenheng mellom spesialpedagogiske og**

### **det allmennpedagogiske tilbudet.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.7.6 Økt forståelse om hvem som danner "laget rundt barnet".**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.7.7 Økt forståelse i hvordan laget kan samarbeide til det beste for barna.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.7.8 Økt kompetanse i å handle og legge til rette for inkluderende praksiser.**

1. I stor grad
2. I noen grad
3. I liten grad
4. Ikke bidratt til

### **3.7.9 Hvor vil du plassere deg selv på en skala fra 1-10 i forhold til det overordnede målet for del 3 FØR dere startet arbeidet med nettressursen, og nå ETTER at dere er ferdige?**

Det **Overordnede målet** for arbeidet med **BVO del 3 - Barn med behov for spesiell tilrettelegging** er:

I vår barnehage arbeider vi kontinuerlig og systematisk, i møte med det enkelte barnet og barnegruppen, for å inkludere alle barn i barnehagefellesskapet. Vi jobber bevisst, alene eller sammen med andre aktører i laget rundt barnet, for å skape god sammenheng mellom spesialpedagogikk og inkluderende praksiser i det ordinære tilbudet.

#### **BVO del 3: Plassering FØR**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### BVO del 3: Plassering ETTER

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

### Del 4: Avslutning

Da har vi kommet til siste avsluttende del i denne undersøkelsen. Noen spørsmål er satt opp med skalering, og noen er åpne spørsmål med fritekst. Her har du muligheten til å tilføye og utdype med innspill du mener er viktige.

#### 4.1 Hvordan opplever du nettressursen som støtte i barnehagens utviklingsarbeid?

1. Svært bra
2. Bra
3. Mindre bra
4. Dårlig

#### Kommenter gjerne:

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «1. Svært bra eller 2. Bra eller 3. Mindre bra eller 4. Dårlig» er valgt i spørsmålet «4.1 Hvordan opplever du nettressursen som støtte i barnehagens utviklingsarbeid?»*

#### 4.2 Hva erfarer du som mest utviklende for deg og din barnehage i arbeidet med nettressursen?

Beskriv/forklar kort. Bruk gjerne eksempler.

#### 4.3 Hva erfarer du som den største utfordringen i arbeidet med nettressursen?

Beskriv/forklar kort. Bruk gjerne eksempler.

#### 4.4 Vil du anbefale nettressursen Barnas verneombud til andre som arbeider i barnehage?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

#### 4.5 Andre innspill og tilbakemeldinger

Fritekst/kommentar:

## Vedlegg 3: Momentliste til semi-strukturerte intervjuer

*Intervjuene er ment for å få fram respondentenes opplevelser av arbeidet med Barnas verneombud innenfor kompetanseområdene Barnehagemiljø, mobbing og krenkelses og Barn med behov for spesiell tilrettelegging. Både med blick på hvordan bruk av nettressursen og samlingene har støttet det kollektive arbeidet i barnehagene, suksesskriterier i intern organisering. Således vil intervjuene ha en løs struktur, og intervjuene vil styres av hva respondentene har på hjertet. Likevel vil det være interessant /nødvendig å styre etter noen momenter vi ønsker svar på:*

### 1. Før oppstart av intervju

- Litt om tema, bakgrunn og formål
- Presisere om taushetsplikt og anonymitet
- Informere om opptak, transkribering og lagring av intervju
- Spørre om noe er uklart eller om respondenten(e) har noen spørsmål før oppstart
- Samtykke
- Start opptak

### 2. Bakgrunn og motivasjon:

- Kan dere kort om erfaringer med kollektivt utviklingsarbeid i egen barnehage?
- Kan dere si litt om motivasjonen for å jobbe med barnas verneombud?
- Hva slags forventninger hadde dere til dette arbeidet?

### 3. Ledelse og organisering:

- Er den ansatte med rollen Barnas verneombud også pedagogisk leder
- Kan dere si noe om hvordan dere har organisert arbeidet?
- Hvordan har arbeidet vært ledet? Da spesielt med tanke på forholdet mellom styrer og Barnas verneombud, pedagogisk ledere, tillitsvalgte, og øvrig personale.
- Har dere utviklet noen nye arbeidsformer/samarbeidsformer i løpet av arbeidet?

### 4. Nettressursen og samlingene:

- Kan dere si litt om hvordan dere har benyttet nettressursen?
- Hvilke elementer ved nettressursen har dere hatt særlig nytte av i arbeidet?
- Hvilke opplevelser har dere av forskjellen på del to (Barnehagemiljø, mobbing og krenkelses) og del tre (Barn med behov for spesiell tilrettelegging) i nettressursen?
  - Hva opplever dere som styrken ved hver av de to?
- Hvilken nytte har dere hatt av samlingene? Hvordan har det gitt seg utslag i arbeidet i personalgruppa?

### 5. Praksisendring:

- På hvilken måte opplever de ansatte en forskjell fra før og etter arbeidet?
- På hvilken måte opplever barna en forskjell fra før og etter arbeidet?
- Hvilke suksesskriterier har dere identifisert for å spore forskjellen?
- I hvilken grad tenker dere arbeidet vil gi varig endring?
  - Hvordan kan hver enkelt av dere sikre varig endring?

### Oppfølgingsspørsmål – brukes ved behov innenfor alle områdene

- Hvordan arter det seg?
- Hva innebærer det?
- Hva mener du/dere med det?
- Har du/dere noen konkrete eksempler på...
- Kan du/dere fortelle mer om det?

- Er det riktig forstått at...? / Forstår jeg det riktig...?
- Mener du/dere med dette at...?

## **Forespørsel om deltakelse i evalueringsprosjekt ” Evaluering av Barnas verneombud del 2 og 3”**

### **Bakgrunn og formål**

Denne studien er en del av et evalueringsarbeid av satsingen Barnas verneombud del 2 og 3. Formålet med denne studien er kvalitativt få fram noen suksessfaktorer for å lykkes med kollektivt utviklingsarbeid i en barnehage med støtte i en digital ressurs, med tilhørende samlinger for de som skal lede arbeidet i barnehagen.

Utvelgelsen er gjort ved å ta direkte kontakt med barnehager som på et eller annet tidspunkt i løpet av arbeidet har gitt en tilbakemelding om at de lykkes med kollektivt utviklingsarbeid. Intensjonen er å få belyst suksessfaktorene og hvordan og i hvilken grad de kan knyttes til deltakelsen i Barnas verneombud.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien er lagt opp som en aksjonsforskende fenomenologisk studie. For de utvalgte deltakerne innebærer deltakelsen et individuelt, semi-strukturert intervju på om lag en time, med vekt på ledelse og organisering, nytteverdien av ressursen og praksisendring. Intervjuene blir gjort som opptak i Teams og transkribert i etterkant av forskerene selv.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun forskerne som vil ha tilgang til personopplysninger. Opptakene vil bli lagret digitalt og anonymisert, kun med tilgang for forskerne. All transkripsjon vil være anonymisert.

I en publikasjon vil ikke informantene kunne gjenkjennes direkte, men ved eventuelle helt spesielle særtrekk ved barnehagen, kan det for lokalkjente indirekte kunne gjøres antakelser om hvem informantene er.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. juni 2024. Etter prosjektets slutt blir lydopptak og transkripsjon slettet og makulert.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom har spørsmål til studien, ta kontakt med Finn Roger Sørseth (99539828).

Studien meldes til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Denne evalueringsrapporten ser nærmere på hvordan barnehageledere og ansatte har erfart arbeidet med og piloteringen av nettressursene Barnas verneombud (BVO). Nettressursene er utviklet av Høgskolen i Innlandet og Private Barnehagers Landsforbund med samarbeidspartnere, som verktøy for barnehager til systematisk utviklingsarbeid over to år. Ressursene dekker temaer som barnehagemiljø, mobbing, krenkelser, og barn med behov for spesiell tilrettelegging. For å utvikle data til undersøkelsen er det benyttet både spørreundersøkelser og fokusgruppeintervjuer. Evalueringen viser at ledelsen har spilt en nøkkelrolle i arbeidet og lagt til rette for en kollektiv tilnærming. Videre viser evalueringen at arbeidet har bidratt til å utvikle både kunnskaper og praksiser i deltakende barnehager. Det har også bidratt til utvikling på flere av kvalitetsdimensjonene, og deltakende barnehager synes å ha beveget seg i retning av å være en lærende organisasjon. En svært stor andel av deltakerne i denne undersøkelsen stiller seg svært positive til både arbeidet med og nettressursene som støtte, og de anbefaler nettressursene for andre barnehager.

**Kristine Rishaug Ruus** arbeider som fagsjef barnehage i Private barnehagers landsforbund (PBL). Hun har en mastergrad i barnehageledelse og utvikler nettressurser som benyttes til kollektiv kompetanseutvikling i barnehager. Kristine driver rådgiving og støtter ledere i barnehager til å gjennomføre endringsprosesser. I PBL engasjerer hun seg i å påvirke rammebetingelsene for sektoren når det gjelder tilskuddsordningene for lokal kompetanseutvikling.

**Finn Roger Sørseth** jobber som prosjektleder ved Senter for Livslang Læring – LUP. Han har master i skoleledelse, og har ledelse og kommunikasjon som interessefelt. På Senter for Livslang Læring jobber han med utvikling av nettressurser og kollektiv kompetanseutvikling i barnehager og skoler gjennom tilskuddsordningen for lokal kompetanseutvikling.

**Vegard Meland** arbeider som prosjektleder ved Senter for Livslang Læring – LUP. Han har i sin masteravhandling forsket på hvordan lærere og skoleledere utvikler praksiser sammen med nettbasert støtte. På INN arbeider han i hovedsak med skolebasert kompetanseutvikling, vurdering og utvikling av digitale læringsressurser.