

Plan for partnerskapet i tilskuddsordningen for
kollektiv kompetanseutvikling i barnehagene på Fosen



**Kollektiv
kompetanse-
utvikling**

2026-2031

Innhold

Innledning og overordnet satsingsområde	3
Målgruppe	4
Mål.....	4
Partnerskapet i tilskuddsordningen.....	5
Aktørenes rolle i ordningen	7
Historisk bakteppe for valg og prioriteringer av tiltak i denne planperioden	9
Tematisk fokus for tiltak i planperioden	10
Tema 1: Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap	12
Tema 2: ASK som inkluderende praksis.....	15
Strukturer og tiltak i arbeidet med kollektiv kompetanseutvikling	16
Kjennetegn på måloppnåelse	19
Dokumentasjon, vurdering og evaluering	19
Dokumentasjon og vurdering	19
Evaluering.....	21
Kilder.....	23
Vedlegg 1: Aktivitetsplan for «Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap» 2026-2028	24
Vedlegg 2 Forlag til struktur i gjennomføring av PLF-møter	27
Vedlegg 3 Eksempel på utforskende spørsmål.....	29

Innledning og overordnet satsingsområde

Fosenregionen samarbeider om kompetansetiltak for ansatte i barnehagene i de fire kommunene Indre Fosen, Osen, Ørland og Åfjord. Tiltakene er finansiert gjennom tilskudd for kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og grunnskole. Denne planen beskriver hvordan Fosenregionen organiserer arbeidet med å ivareta intensjonene og kriteriene beskrevet i forskriften, samt hvilke prioriterte tiltak vi har valgt for planperioden. Tilskuddsordningen skal bidra til at kommunen og private eiere har et likeverdig tilbud som fremmer læring, utvikling og trivsel hos alle barn. Fosenregionen har valgt en felles tematisk overbygning for alle kompetansetiltak i både barnehage og grunnskole:

Inkluderende praksiser

Tiltakene beskrevet i denne planen må forstås i lys av det overordnede satsingsområdet inkluderende praksiser.

Inkludering er et viktig utdanningspolitisk prinsipp som er nedfelt både i internasjonale erklæringer og konvensjoner, og i nasjonale styringsdokumenter for barnehage og skole. Inkludering innebærer at alle har en opplevelse av sosial tilhørighet, og at det pedagogiske tilbudet er tilpasset den enkeltes behov og forutsetninger. Fosenregionen har utviklet en veileder i inkludering til bruk i både barnehager og skoler.

Inkluderingsveilederen er bygd opp rundt ti faktorer som forskeren David Mitchell har funnet som forutsetning for å lykkes med inkluderende opplæring¹. Mitchells ti faktorer er visualisert i to korte tegnefilmer, utviklet av Statped, en for skole og en for barnehage².

¹ [2025.08.06-Inkluderingsveilederen.-Ferdig-dokument](#)

² <https://www.statped.no/ressurser-og-verktoy/ressurser/99540/>

Målgruppe

Den primære målgruppen for denne planen er alle ansatte i barnehagesektoren i Fosenregionen. I tillegg kan ansatte i PP-tjenesten, kulturskolen og andre relevante tjenester i kommunene inkluderes som målgruppe der dette er aktuelt med tanke på tema for utviklingstiltak.

Planen legger også føringer for samarbeidet i partnerskapet knyttet til tilskuddsordningen for kollektiv kompetanseutvikling i barnehagene. Beskrivelse av partnerskapet er en egen del av denne planen.

Mål

For at barnehagen skal kunne oppfylle sitt samfunnsmandat kreves en stadig utvikling av kompetansen til alle grupper av ansatte i barnehagesektoren. Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen og de ansatte være i endring og utvikling.

I Forskrift om tilskudd til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og grunnskole beskriver blant annet følgende mål og kriterier:

- Midlene i tilskuddsordningen skal brukes til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og grunnskole i partnerskap med universitet og høyskole eller i samarbeid med fagskole. Dersom de lokale behovene tilsier det, kan universitet eller høyskole inngå samarbeid med andre relevante kompetansemiljøer.
- Tilskuddsordningen skal bidra til å styrke profesjonelle læringsfellesskap i barnehager og grunnskoler vurdert ut fra lokale behov. Målene i rammeplan og nasjonalt og samisk læreplanverk utgjør sammen med mål for barnehage og grunnopplæringen, rammen for bruken av midlene.
- Midlene skal brukes til kompetanseutviklingstiltak som styrker profesjonelle læringsfellesskap i barnehager og skoler.
- Tiltakene skal være forankret i lokalt definerte behov basert på en samlet vurdering av kompetansebehov fra eier eller et nettverk av eiere. Vurderingen skal være basert på inkluderende prosesser i barnehage og skole.

- Tiltakene skal konkretiseres, planlegges og gjennomføres i partnerskap mellom kommuner, private eiere og universiteter og høyskoler eller i samarbeid med fagskoler.
- Universiteter og høyskoler skal sørge for at erfaringene fra partnerskapet styrker lærerutdanningene.

Partnerskapet i tilskuddsordningen

I tilskuddsordningen for kollektiv kompetanseutvikling er et av tildelingskriteriene at tiltakene skal konkretiseres, planlegges og gjennomføres i partnerskap (kulepunkt 5, s. 3 i denne planen). For barnehageeierne på Fosen er Dronning Mauds Minne Høgskole (DMMH) vår primære partner i partnerskapet. I tilfeller der vår primære partner mangler kompetanse innenfor barnehageeiers prioriterte tema for utviklingsarbeid, er det DMMH som er bindeleddet til andre kompetansemiljøer.

Partnerskap som idè og begrep ble introdusert på 80-tallet som et tilsvar på kritikken overfor lærerutdanningene til det som kalles teori-praksis-gapet. Formålet var å få til bedre systemer for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Der ansatte i barnehager og skoler har innsikt i hvordan utviklingstrekk i foreldregenerasjonen og barne- og elevpopulasjonen påvirker dannings- og utdanningsoppdraget de er gitt, følger forskere i lærerutdanningene med på den akademiske kunnskapsutviklingen. Det er en uttalt ambisjon å knytte begge disse kunnskapskulturene sammen gjennom partnerskap.

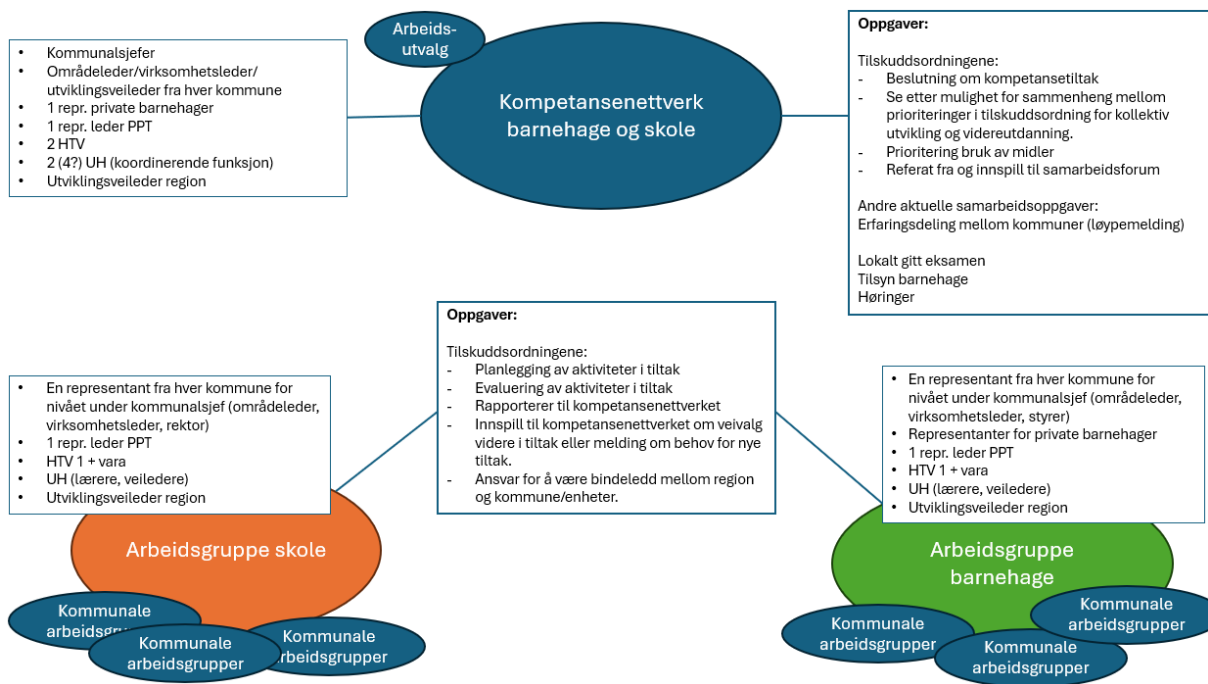
Selv om partnerskap som begrep har blitt brukt i flere tiår, er erfaringene gjennom tilskuddsordningene REKOM, DEKOM og Kompetanseløftet at de ulike aktørene som er involvert i partnerskapene kan ha ulike oppfatninger om hva et partnerskap innebærer.

Utdanningsdirektoratet beskriver partnerskap slik³:

Et partnerskap er et likeverdig og gjensidig forpliktende samarbeid, som har kompetanseutvikling som mål. Samarbeidet skal bidra til å forbedre praksis i barnehager og skoler, samtidig som det kan videreutvikle lærerutdanningene.

Samarbeidet skal bidra til at kompetansetiltakene blir forskningsbaserte, praksisrettet og relevante. Involvering av universitetet eller høyskolen tidlig i prosessen gir bedre mulighet for at tiltakene svarer på barnehagenes og skolenes behov.

Partnerskapet realiseres primært gjennom møter i Kompetansenettverket for barnehage og skole, og i arbeidsgruppe for barnehage. Fosenregionen har valgt å ivareta oppgavene i tilskuddsordningen gjennom disse strukturene:

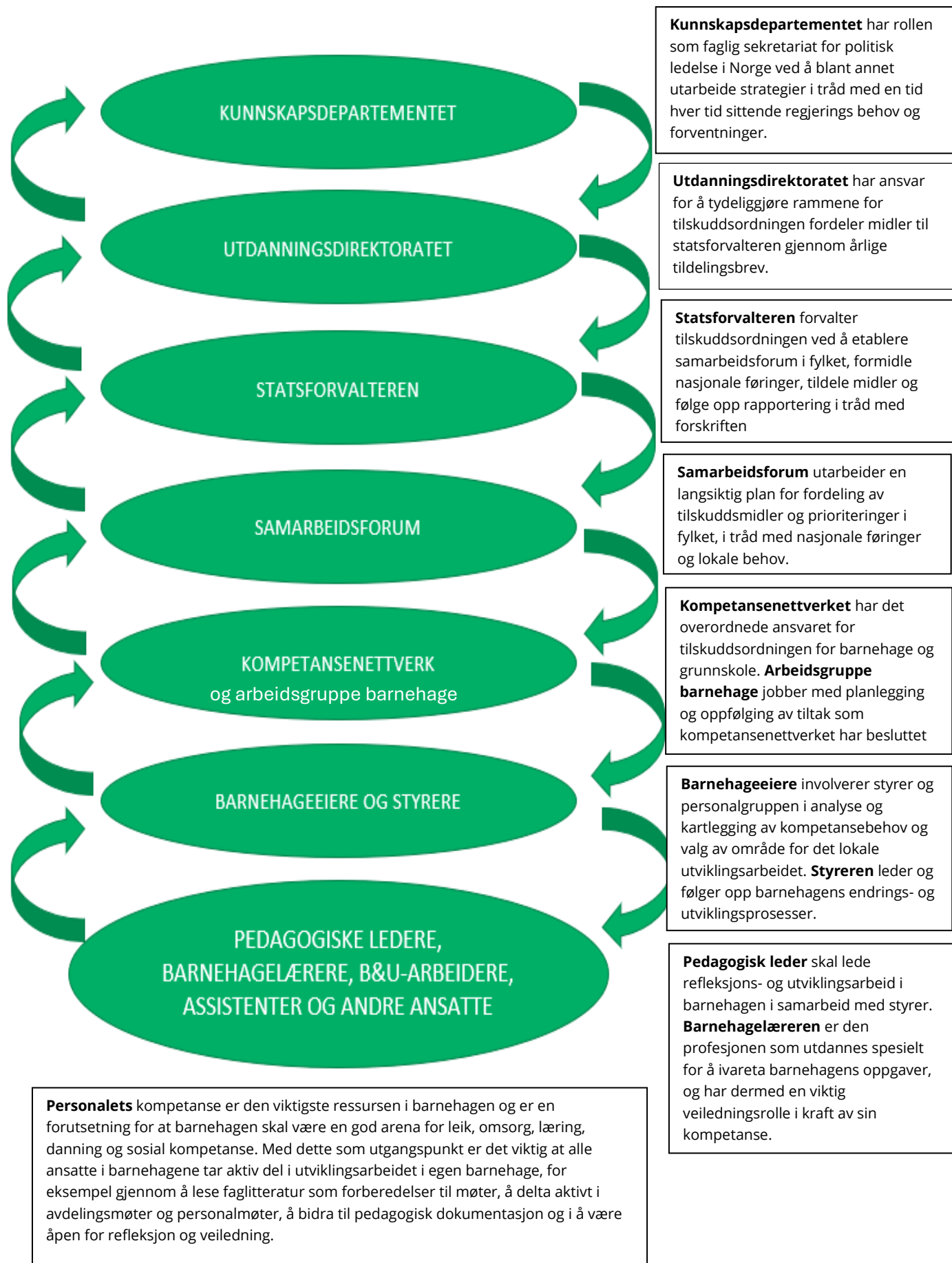


³ <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/tilskuddsordningene-for-lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnsopplaring/#a183012>

Aktørenes rolle i ordningen

For å nå intensjonene i tilskuddsordningen er det sentralt at alle aktører kjenner til og følger opp sitt ansvar i dette arbeidet. Avklarte roller og forventninger, samt god samhandling mellom aktørene er også av stor betydning for kvaliteten i tilskuddsordningen. I modellen på neste side beskrives de ulike aktørenes roller. Modellen forsøker også å synliggjøre at de ulike aktørene påvirker hvordan tilskuddsordningen blir forstått og tatt i bruk som verktøy for å styrke kvaliteten i barnehagene. De overordna føringene som legges av nasjonale myndigheter, Statsforvalteren, fylkets samarbeidsforum og Kompetansenettverk/arbeidsgruppe på Fosen, påvirker mulighetsrommet barnehagene har innenfor tilskuddsordningen. Samtidig vil barnehagenes erfaringer og utprøving av mulighetsrommet påvirke vurderinger som gjøres av aktørene på de ulike nivåene i dette systemet.





Historisk bakteppe for valg og prioriteringer av tiltak i denne planperioden

De siste 10 årene har barnehagene i Fosenregionen ulike tiltak, hvor alle hadde fellesnevner ledelse av barnehagebasert kompetanseutvikling.

- I 2015 og 2016 ble det gjennomført et etterutdanningsprogram for pedagogiske ledere med formål om å heve kompetansen i å drive utviklingsarbeid i egen barnehage. Det var Kjell Åge Gottvasli som var faglig ansvarlig for programmet, og 56 pedagogiske ledere var påmeldt ved oppstart.
- I årene 2016- 2019 var BAKOM tittelen på tiltaket som hadde som hovedmål å styrke ledelse av barnehagebasert kompetanseutvikling.
- I 2019 – 2021 gjennomførte vi Ekstern barnehagevurdering som tiltak i 9 barnehager, med mål om å etablere et fremtidsbilde for god praksis, vurdere nåværende praksis opp mot dette fremtidsbildet, og sette retning for videre utviklingsarbeid. Også her var ledelse av utviklingsprosessene et fokus i samarbeidet mellom DMMH og barnehagen i etterkant av vurderingsuka.
- I 2022 – 2024 ble tiltaket «Tett på barnehagene i Fosenregionen» gjennomført. Alle barnehagene i regionen deltok på ulike tidspunkt i dette tiltaket. Innretningen og strukturen i «Tett på» bygget på de erfaringer vi hadde gjort oss gjennom BAKOM og Ekstern barnehagevurdering. I samarbeidet med DMMH var ledelse av barnehagebasert kompetanseutvikling et hovedfokus.

Våren 2017 innførte vi en obligatorisk *skriftlig halvårsevaluering* av utviklingsarbeidet i den enkelte barnehage. Innlevering av halvårsevalueringen var en forutsetning for å få delta i de regionale tiltakene. Det er styrer som har ansvar for å gjennomføre evalueringen, gjerne i samarbeid med sitt lederteam. Mottaker av halvårsevalueringene er barnehagemyndighetene i hver kommune, og oppsummering av evalueringene bringes inn i møter i kompetansenettverket på Fosen. Det har vært en fellesnevner, både mellom barnehagene, og gjennom hele perioden vi har bedt om halvårsevalueringer, at styrerne ser et behov for å utvikle seg i egen lederrolle knyttet til å lede utviklingsprosesser. Det har også vært hyppig gjentatt at de pedagogiske lederne

trenger å utvikle sin lederkompetanse når det gjelder å ta ansvar for å drive utviklingsarbeidet på egen avdeling.

Høsten 2024 gjennomførte utviklingsveilederen individuelle videosamtaler med alle styrerne i barnehagene på Fosen. Formålet var å avdekke hvilke behov barnehagene nå har for kvalitets- og kompetanseutvikling, både med tanke på tematikk og støtte. Samtalene viste at det er store variasjoner mellom barnehagenes behov, samtidig som ett tema ble tatt opp av mange styrere; «rollen til de pedagogiske lederne må styrkes».

Tematisk fokus for tiltak i planperioden

Rammeplanen krever at «*barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller*»⁴. Gotvassli (2017)⁵ forklarer begrepet «lærende organisasjon» med at de kjennetegnes av at ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan man best kan arbeide mot organisasjonens mål. Videre skriver han at i barnehager som er lærende organisasjoner, stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen. Personalgruppen som lærende fellesskap styrkes gjennom målrettet arbeid og bevisst metodebruk.

Utdanningsdirektoratet fremhever at ledere er av stor betydning for den profesjonelle utviklingen til den enkelte ansatte og til det kollegiale fellesskapet blant de ansatte i barnehagen. Ledernes evne til å styrke og lede læringsfellesskap, og til å utvikle organisasjonskulturen, handler om å skape en kultur for aktiv deltakelse, samarbeid, deling, nytenkning og endringsvilje.⁶

⁴ Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>

⁵ <https://utdanningsforskning.no/artikler/2017/ledelse-av-en-larende-barnehage/>

⁶ <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis/>

Det er styrers ansvar å lede arbeidet med å etablere en kollektiv kultur som fører til et godt arbeidsmiljø, der utviklingen av barnehagen gjennom kontinuerlig kompetanseutvikling står sentralt⁷. Rammeplanen slår fast at barnehagen skal være en lærende organisasjon, slik at den er rustet til å møte nye krav og forventninger. Ledelse og styring av utviklings- og endringsprosesser er derfor en sentral oppgave for styrer.

Det er godt dokumentert, også i internasjonal forskning på profesjonelle læringsfellesskap i barnehagen, at ledelse spiller en viktig rolle (Thornton, 2023)⁸. Denne litteraturstudien viser til at ledelse av profesjonelle læringsfellesskap bør innebære å bygge relasjonell tillit og en kultur som støtter kritisk refleksjon og distribuert ledelse. Ledere bør også sikre at det finnes et tydelig læringsfokus og muligheter for erfaringsdeling og tilbakemeldinger. Det bør også vurderes å legge til rette for nettverksbygging og innspill fra eksterne ressurser for å berike de profesjonelle læringsfellesskapene. Dette handler om å tilføre ny kunnskap og å bygge relasjoner utenfor organisasjonen, som støtte til å jobbe systematisk med kritisk refleksjon og kvalitetsutvikling.

I Rammeplanen står det følgende om ansvaret lagt til pedagogiske ledere i barnehagene:

«Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede»⁹.

⁷ <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styruerutdanning/krav-og-forventninger-til-en-styruer/>

⁸ https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39419-5_11

⁹ <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/ansvar-og-roller/pedagogisk-leder/>

Hognestad (2026)¹⁰ skriver i sin phd-avhandling «*Pedagogiske lederes kunnskapsledelse som praksis på avdelingen i barnehagen*» at det er viktig at en pedagogisk leder må være oppmerksom på og gi spontan positiv tilbakemelding på god praksis. Samtidig er det viktig å ta tak i atferd som ikke er i tråd med det pedagogiske grunnsynet og praksisen som en er blitt enig om i barnehagen. Pedagogiske ledere har også en viktig funksjon som rollemodeller. De kan sette ord på erfaringer og aktivt støtte ønskede pedagogiske praksiser.

Ut fra de historiske linjene som beskrives over, trer det frem et bilde av at selv om vi har hatt ledelse av utviklingsprosesser i fokus gjennom alle tiltak de siste 10 årene, så har ikke dette ført til tilstrekkelig kapasitet for ledelse av utviklingsarbeid i barnehagene. Det kan se ut som at utvikling av lederkompetanse knyttet til å lede barnehagen som lærende organisasjon både er å anse som «ferskvare», at det alltid vil være et behov for å ha fokus på dette i tiltak som skal bidra til barnehagebasert kompetanseutvikling, samtidig som det også er naturlig å stille spørsmål om det er andre måter å organisere tiltak i samarbeid med utviklingspartner på, som øker sannsynligheten for at ny kunnskap blir en del av ledernes handlingsregister.

Tema 1: Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfelleskap

Lærende ledelse og lærende samtaler

I regional nettverkssamling for styrere og barnehagemyndighet/eiere i april 2025 ble begrepet «lærende ledelse» og arbeidsformen PLF-møter (profesjonelle læringsfelleskaps møter) introdusert av Mette Meidell, førstelektor i organisasjon og ledelse ved NTNU. Lærende ledelse er en forståelse av ledelse som en ferdighet i det å utvikle en profesjonell læringskultur. Det kan forstås som en ledelsesmodell som prøver å kombinere lederes arbeidsoppgaver og deres relasjoner til medarbeidere. Modellens grunnidé er at ledere må ha en åpen og undersøkende tilnærming til sine

¹⁰ <https://nva.sikt.no/registration/0198cc7ebed8-ccfcbad5-e944-4f88-b595-ed4dbdff7664>

medarbeidere, og at de samtidig må være tydelige om sitt eget ståsted. En tilnærming til denne ledelsesmodellen er lærende samtaler. For å lykkes med lærende samtaler er det tre lærende verdier som må prege samtalen:

- 1) Å være åpen for læring. Dette handler om å avdekke og korrigere feilantakelser i egen og andres tenkemåte.
- 2) Respekt for seg selv og andre. Det er umulig å etablere relasjonell tillitt uten gjensidig respekt.
- 3) Økt indre forpliktelse. Når vi føler oss hørt og har reelle muligheter til reell innflytelse, øker sannsynligheten for indre forpliktelse overfor beslutninger¹¹.

PLF-møter

En systematisk måte å praktisere lærende ledelse på er gjennom PLF-møter. Målet med PLF er å utvikle en kultur preget av åpenhet, tillit og evnen til å utfordre hverandre, og bidra til økt trygghet og kompetanse blant deltakerne. Det handler om en systematisk tilnærming for å identifisere profesjonelle dilemmaer og bestemme tiltak for å forbedre praksis gjennom felles analyse, problemløsning og refleksjon. Når man sammen undersøker og diskuterer sin forståelse om hva som er god praksis, lærer de nye måter å samarbeide på som bidrar til en større kollektiv selvforståelse (fra forelesningen til Mette Meidell, 11.04.25).

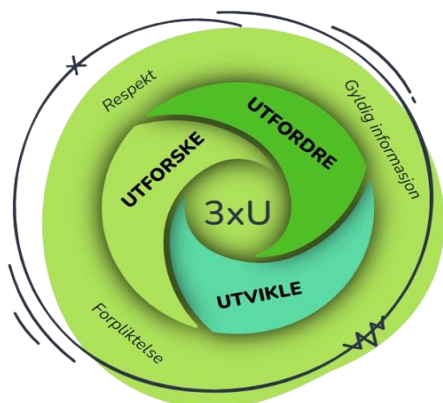
Profesjonelle læringsfelleskap kjennetegnes av:

- små eller store grupper ansatte i en barnehage eller fra flere barnehager
- hvor alle deltakerne føler seg involvert
- deltakere som samarbeider om å undersøke og reflektere over egen praksis med mål om å forbedre den til barnas beste
- støttende relasjoner preget av respekt og åpenhet mellom deltakerne som muliggjør dypere og mer utfordrende utforskning av praksis¹².

¹¹ Emstad, A. B. & Birkeland, I. K. (2020) *Lærende ledelse. Skolelederens rolle i å utvikle en profesjonell læringskultur*. Universitetsforlaget

¹² <https://www.uis.no/nb/skolen-som-laerende-organisasjon>

Emstad, Knutsen og Strand (2023)¹³ har utviklet en modell kalt 3xU som synliggjør kjernen og premisset i et profesjonelt læringsfellesskap.



«For oss er kjernen og premisset i et profesjonelt læringsfellesskap en læringskultur, der både lærere og ledere kontinuerlig **utforsker** og **utfordrer** dagens praksis, for å **utvikle** lokal kunnskap som bidrar til stadig og varig forbedring av skolens kjernevirksomhet – å bidra til elevens danning og utdanning» (NOU 2023:27, Emstad, Knutsen og Strand).

En måte å organisere møter i det profesjonelle læringsfellesskapet (PLF-møter) på kan være:

- Faste møter (en gang i måneden eller hver 6. uke)
- Sett av 90 minutter
- Fast struktur
- Fast møteleder
 - o fordi det tar tid å øve opp ferdigheter i god møteledelse
 - o passer tiden slik at alle kommer til orde. Bruk timer.
 - o minner deltagerne om å stille utforskende og utfordrende spørsmål
 - o viddevakt
 - o noterer underveis
 - o oppsummerer til slutt og gjør nødvendige avtaler
- Alle møter forberedt
 - o har prøvd ut nye praksiser
 - o har reflektert skriftlig i læringsdagboka (se kapittel om dokumentasjon, vurdering og evaluering)
- Faglig innspill
 - o Lese felles litteratur

¹³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-27/id3013760/?ch=7>

- Noen har fått ansvar for å legge frem aktuelle artikler eller liknende
- Alle presenterer kort hva de har gjort siden sist
- En eller to får hovedfokus alt etter størrelsen på gruppa
- Egenrefleksjon før møtet avsluttes

Fra forelesningen til Mette Meidell, 11.04.25).

Tema 2: ASK som inkluderende praksis

Kommunikasjon er grunnleggende for all læring og for å kunne delta og medvirke i et inkluderende fellesskap. Når barn helt eller delvis mangler funksjonell tale, står de i fare for å bli ekskludert. ASK (Alternativ og Supplerende kommunikasjon) gir tilgang til språk, både for å forstå og bli forstått. ASK gir mulighet til å påvirke egen hverdag, vise kunnskap, knytte vennskap og delta i lek, aktivitet og arbeid. ASK bidrar til språkutvikling, kognitiv utvikling og psykososial trivsel. ASK er med andre ord en nøkkel til læring og deltakelse¹⁴.

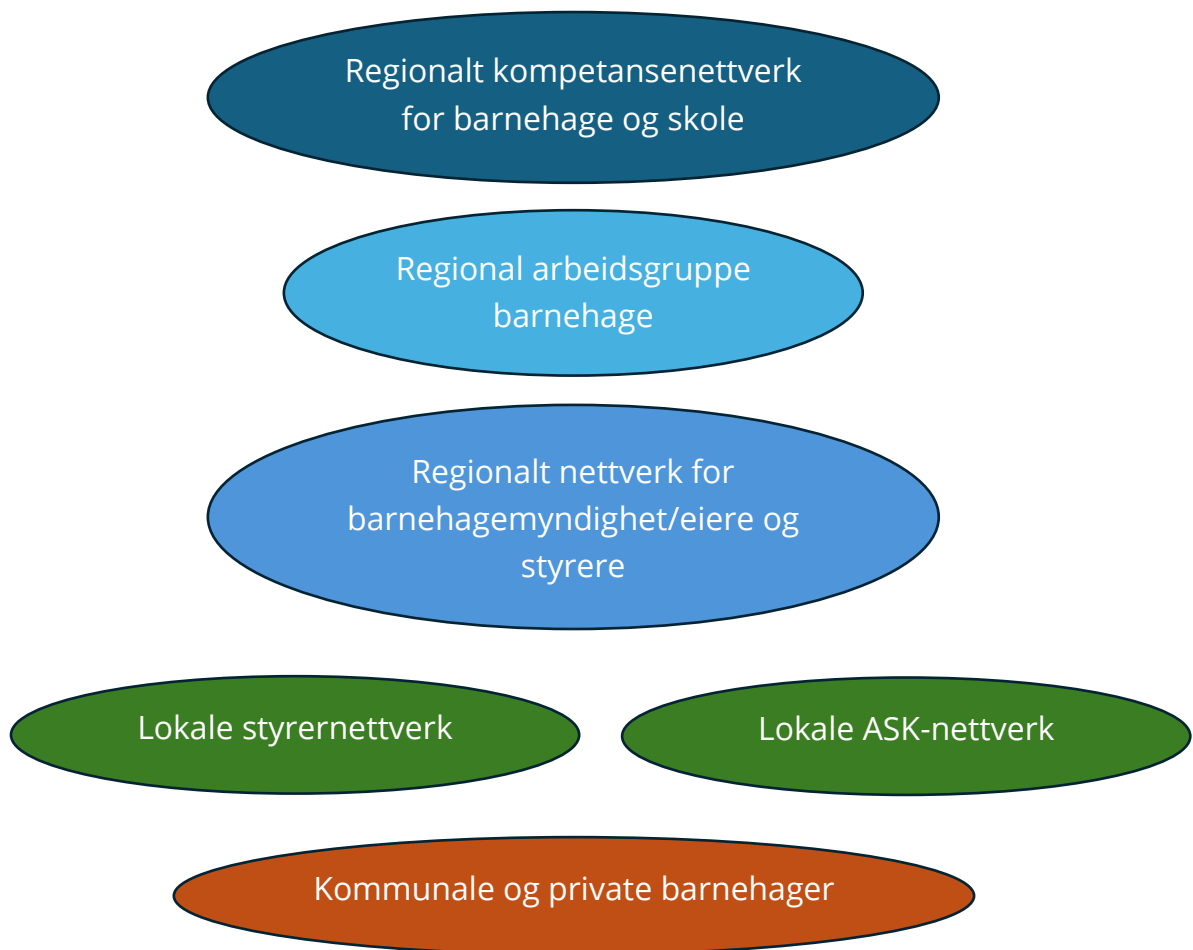
Åfjord og Osen kommuner startet i 2023 opp et nettverk for ansatte i barnehagene og PP-tjenesten. Nettverket har som formål å dele erfaringer og få tilførsel av ny kunnskap for å utvikle felles forståelse for hvordan ASK kan benyttes i møte mellom voksne-barn og barn-barn som inkluderende praksis. Her legges til grunn en forståelse av ASK som et verktøy og en holdning til alle barn, ikke kun barn med enkeltvedtak om bruk av ASK.

Indre Fosen og Ørland kommuner har i løpet av 2025 også startet opp tilsvarende nettverk med samme formål.

¹⁴ <https://www.statped.no/tiltak-og-tilrettelegging/alternativ-og-supplerende-kommunikasjon/#faq-item-2>

Strukturer og tiltak i arbeidet med kollektiv kompetanseutvikling

I tidligere plan kalt «Langsiktig kompetanseplan for barnehagene i Fosenregionen, 2021-2024» beskrives følgende strukturer som videreføres med noen endringer i denne planperioden:



Oppgavene og rollene til **kompetansenettverket** og **arbeidsgruppe barnehage** står beskrevet i modellen på s. 8 i denne planen.

Regionalt nettverk for barnehagemyndighet/eiere og styrere skal virke som en felles øvingsarena og utgangspunkt for å utvikle forståelse for hva det innebærer å være et profesjonelt læringsfellesskap.

- Nettverket har to samlingsdager pr. kalenderår.
- Nettverket koordineres og drives av utviklingsveilederen i samarbeid med arbeidsgruppa for barnehage. Det opprettes en mindre arbeidsgruppe i forkant av hver samling, bestående av utviklingsveilederen, partnere fra DMMH og en rullerende styrer, som har ansvar for detaljplanlegging og gjennomføring av samlinger.
- Det legges opp til mellomarbeid/forberedelsesoppgaver mellom samlingene som deltakerne er forpliktet til å gjennomføre.
- For å skape den tryggheten og tilliten i nettverket som er nødvendig for kollektive refleksjoner og erfaringsdelinger, må deltakerne som ønsker å være en del av det regionale nettverket forplikte seg til å møte på samlinger.

Lokale styrernetttverk skal styrke styrere i arbeidet med å lede kompetanseutviklingsarbeidet i egen organisasjon ved å være en arena for systematisk øving på lærende ledelse gjennom strukturen PLF-møter. Ved at nettverkene fungerer som profesjonelle læringsfellesskap, i tråd med prinsippene beskrevet i kapitlet *«Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap»*, vil dette bidra til at den enkelte kommune og barnehage videreutvikler kultur og struktur for læring i egen organisasjon.

- Kommunene er inndelt i tre nettverk; Indre Fosen, Ørland og Åfjord/Osen
- Det gjennomføres fem nettverkssamlinger i hvert nettverk pr. kalenderår
- Nettverkene skal ledes og koordineres av barnehagemyndigheten i den enkelte kommune, i partnerskap med DMMH.
- Deltakelse i lokale styrernetttverk med fokus på utvikling av *«Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap»* krever en gjensidig forpliktelse mellom deltakerne. En slik forpliktelse bør nedfelles i en avtale som gjelder for det enkelte nettverk i partnerskap med DMMH.

Deltakelse i dette utviklingstiltaket krever også at den enkelte styrer tar med seg arbeidsformen PLF-møte tilbake til egen barnehage og innfører dette som struktur i eget lederteam ca. hver sjette uke.

Lokale ASK-nettverk skal bidra til at kommunene videreutvikler kompetanse i bruk av ASK som inkluderende praksis.

- Kommunene er inndelt i tre nettverk; Indre Fosen, Ørland og Åfjord/Osen
- Det legges til rette for lokale planer for målgruppe, innretning og frekvens på møteaktivitet
- Barnehagemyndighetene i den enkelte kommune har ansvar for å koordinere arbeidet i nettverkene.

Den enkelte **kommunale eller private barnehage** på Fosen vil ha mulighet til å melde behov for egne partnerskap med DMMH knyttet til det tematiske tiltaket «*Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfelleskap*» fra kalenderåret 2027. Dette kommer frem i vedlegg 1 «*Aktivitetsplan for Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfelleskap*».

Det vil sendes ut et skjema for innmelding av behov for partnerskap med DMMH hver høst, første gang høsten 2026. Med utgangspunkt i de innsendte behovsmeldingene, vil arbeidsgruppe barnehage beslutte hvilke barnehager som skal få inngå partnerskap kommende kalenderår. Beslutningen skal hensynta følgende kriterier:

1. Barnehagen beskriver en kapasitet til å følge opp arbeidet i partnerskapet gjennom hele kalenderåret.
2. Barnehagen deltar ikke i andre større utviklingsprosjekter som kan påvirke kapasiteten beskrevet i pkt. 1
3. Barnehagen har en tydelig målsetting med deltakelse i partnerskapet og setter tiltaket i sammenheng med annet tematisk utviklingsarbeid som pågår i personalet.

4. Der det står likt mellom flere barnehager etter vurdering av pkt. 1-3 skal den/de barnehagene som har lengst tidsperiode uten partnerskap med DMMH få tilbud først.

Kjennetegn på måloppnåelse

I Forskrift om tilskudd til kollektiv kompetanseutvikling i barnehage og grunnskole står følgende kjennetegn på måloppnåelse:

Måloppnåelse for tiltakene vurderes ut fra følgende kjennetegn:

- a) Tilskuddsmottaker har gjennomført kollektive kompetanseutviklingstiltak i barnehager og skoler i tråd med egne planer og behovsmeldinger.
- b) Tiltakene har bidratt til planlagt praksisendring.
- c) Tiltakene har styrket det profesjonelle læringsfellesskapet.
- d) Tiltakene har bidratt til å styrke og praksisrette lærerutdanningen.
- e) Tiltakene har bidratt til å forebygge utenforskap, fremme inkludering og gi et tilpasset pedagogisk tilbud og opplæring.

For alle tiltak er det et mål at utviklingsarbeidet skal sette spor i praksis som gjør en forskjell for barna. Dette vil også etterspørres i en vurdering av måloppnåelse.

Dokumentasjon, vurdering og evaluering

Dokumentasjon og vurdering

I regional nettverkssamling i april 2024 ble deltakerne introdusert for arbeidsverktøyet *læringsdagbok* av Ingunn Elder ved DMMH. Ved å anvende læringsdagbok systematisk i dokumentasjon av egne erfaringer og refleksjoner, får man tilgang til et meta-blikk på egen praksis. Det kan bidra til å øke evnen til å se seg selv utenfra. Tar man med læringsdagboka inn i PLF-møter som utgangspunkt for det som deles mellom deltakerne, åpner det for et meta-blikk på hverandres praksis, og for å forstå hverandres

indre opplevelser. Slik åpnes det for hjelp til refleksjon fra en kritisk venn. Det å innta rollen som kritisk venn handler like mye om egen personlige profesjonelle utvikling.

Det handler **ikke** om:

- At du skal forske på andres egenstudier
- At dette bare handler om deg
- At dette er noe du skaper alene
- At prosessen stopper med kun refleksjon
- At det kun handler om personlig kunnskap

Å bli en kritisk venn med kraft til å utvikle på en god måte handler i stor grad om å bygge tillit. Det kan være til hjelp å støtte seg til en struktur for samarbeidet som kritiske venner, der dere kan bidra til hverandres kritiske refleksjon og være en støtte som kollegaer, for eksempel gjennom strukturen til PLF-møter.

Bruk av læringsdagboka kan knyttes til metoden egenstudier, eller Self-Study Teacher Research (Samaras, 2011)¹⁵. Egenstudier betyr at pedagoger undersøker egen praksis for å bli mer bevisste og utvikle den til det beste for barna i barnehagen. Metoden bygger på fem steg:

1. Finn noe ved egen praksis du er nysgjerrig på å undersøke og utvikle
2. Samarbeid om å utforske egne observasjoner og refleksjoner med kritiske venner
3. Planlegg utprøving av nye handlinger

15

https://www.researchgate.net/publication/306373332_Samaras_A_P_Roberts_L_2011_Flying_solo_Teachers_take_charge_of_their_learning_through_self-study_research_Learning_Forward_Journal_of_Staff_Development_325_42-45

4. Prøv ut de planlagte handlingene, dokumenter hva du observerer og involver kritiske venner i vurderingen av effekten av handlingene
5. Oppsummer for deg selv hva du har lært av prosessen og del det med andre

Forslag til hjelpespørsmål som kan brukes i læringsdagboka:

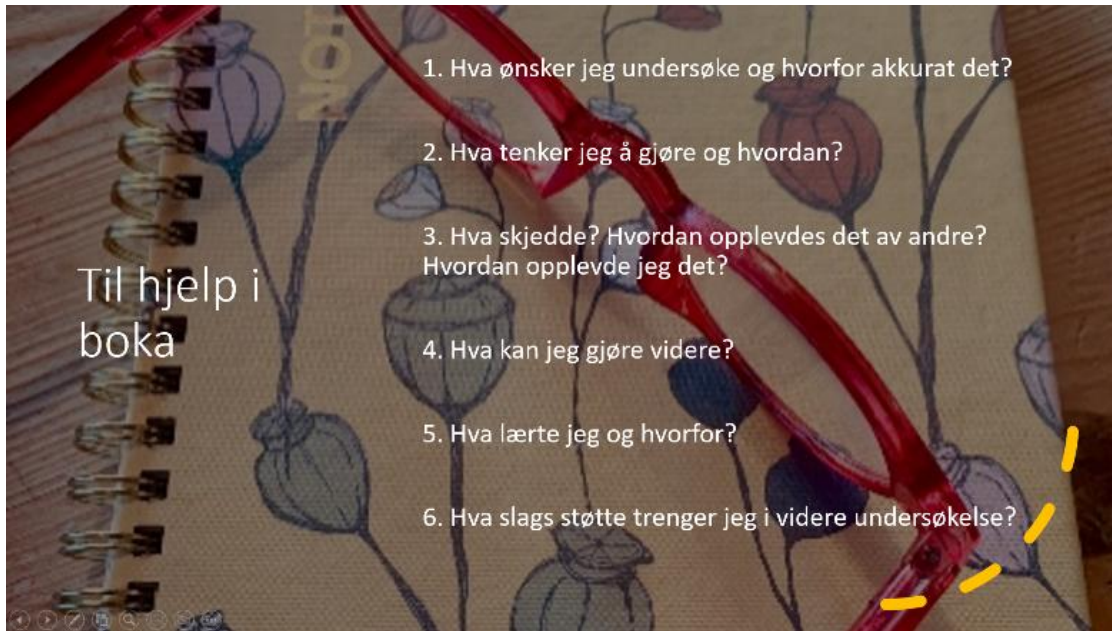


Foto: Ingunn Elder, DMMH

I tiltaket «Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap» skal læringsdagbok brukes som dokumentasjons- og vurderingsverktøy.

Evaluering

- Barnehagene som deltar i tiltak beskrevet i denne planen forplikter seg til å levere en årlig skriftlig vurdering av barnehagens utviklingsarbeid. Utviklingsveilederen utarbeider evalueringsskjemaet i samarbeid med arbeidsgruppe for barnehage, med frist for innlevering 10. juni hvert år.
- De innsendte evalueringene benyttes også i årlig rapportering til Statsforvalteren knyttet til Fosenregionens bruk av tilskuddsmidler til kollektiv kompetanseutvikling for barnehage og grunnskole, med frist 15. juni hvert år.

- Arbeidsgruppe for barnehage utarbeider spørsmål til bruk i muntlig evaluering i de lokale styrer nettverkene i januar hvert år. De muntlige evalueringene tas med inn i møte for arbeidsgruppe barnehage av barnehagemyndighetene.

Kilder

[2025.08.06-Inkluderingsveilederen.-Ferdig-dokument](#)

<https://www.statped.no/ressurser-og-verktoy/ressurser/99540/>

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/tilskuddsordningene-for-lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnopplaring/#a183012>

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>

<https://utdanningsforskning.no/artikler/2017/ledelse-av-en-larende-barnehage/>

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis/>

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/krav-og-forventninger-til-en-styrer/>

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-39419-5_11

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/ansvar-og-roller/pedagogisk-leder/>

<https://nva.sikt.no/registration/0198cc7ebed8-ccfcbad5-e944-4f88-b595-ed4dbdff7664>

Emstad, A. B. & Birkeland, I. K. (2020) *Lærende ledelse. Skolelederes rolle i å utvikle en profesjonell læringskultur*. Universitetsforlaget

<https://www.uis.no/nb/skolen-som-laerende-organisasjon>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-27/id3013760/?ch=7>

<https://www.statped.no/tiltak-og-tilrettelegging/alternativ-og-supplerende-kommunikasjon/#faq-item-2>

https://www.researchgate.net/publication/306373332_Samaras_A_P_Roberts_L_2011_Flying_solo_Teachers_take_charge_of_their_learning_through_self-study_research_Learning_Forward_Journal_of_Staff_Development_325_42-45

Vedlegg 1: Aktivitetsplan for «Lærende ledelse gjennom profesjonelle læringsfellesskap» 2026-2028

2026

Øving PLF-møte i lokale nettverk og fokus i regional samling

Lokale nettverk:

3 utviklingspartnere x 5 møter x 3 timer

Februar, april, juni, september og november

Mette Meidell involveres i en samling pr. kommune som et speilingspunkt.

Regional samlingsdag 26. mars

Å aktivitetshus, Åfjord kl. 10 - 15

3 utviklingspartnere x 5 timer

Fra september: En pilotbarnehage i Indre Fosen samarbeid med DMMH om å gjennomføre PLF i lederteam. Høste erfaringer før flere barnehager får tilbudet.

1 utviklingspartner x 3 møter à 90 min + 30 min forberedelsesmøte og 30 min ettersamtale med styrer. Totalt 2,5 time pr møtepunkt x 3

2027

Øving PLF-møte i lokale nettverk, fokus i regional samling, øving i lederteam i den enkelte barnehage og lederteamet øver seg ute på avdeling

Lokale nettverk:

3 utviklingspartnere x 5 møter x 3 timer

Februar, april, juni, september og november

Regional 2-dagers samling mars i byen

3 utviklingspartnere x 6 timer X 2 dager

X antall barnehager får tilbud om samarbeid med DMMH for å gjennomføre PLF i lederteam hver ca. 6 uke. 7 møter à 90 min + 30 min forberedelsesmøte og 30 min ettersamtale med styrer. Totalt 2,5 time pr møtepunkt.

Totalt X (antall barnehager) x 2,5t x 7 møter

X antall barnehager får tilbud om samarbeid med DMMH for å gjennomføre PLF i lederteam hver 6. uke (lik det som står i raden over), samt at en ekstra fagperson fra DMMH kobles til barnehagen for å bidra faglig løft på det temaet barnehagen jobber med i sitt utviklingsarbeid. PLF-veileder får noe avsatt tid til observasjon i barnehagen på samme dager som PLF-møtene gjennomføres.

Observasjon = 2 timer pr besøk

7 møter à 90 min + 30 min forberedelsesmøte og 30 min ettersamtale med styrer = 2,5 t x 7

2 timer observasjon x 7

Faglig ressursperson som kan bidra inn på barnehagens utviklingstema, enten i personalmøter eller ute på avdeling

3 timer x 3

Totalt pr. barnehage: 40,5 t

2028

Øving PLF-møte i lokale nettverk, fokus i regional samling, øving i lederteam og lederteamet øver seg ute på avdeling

Lokale nettverk:

3 utviklingspartnere x 5 møter x 3 timer

Februar, april, juni, september og november

Regional 2-dagers samling mars i byen

3 utviklingspartnere x 6 timer X 2 dager

X antall barnehager får tilbud om samarbeid med DMMH for å gjennomføre PLF i lederteam hver ca. 6 uke. 7 møter à 90 min + 30 min forberedelsesmøte og 30 min ettersamtale med styrer. Totalt 2,5 time pr møtepunkt.

Totalt X (antall barnehager) x 2,5t x 7 møter

Vedlegg 2 Forlag til struktur i gjennomføring av PLF-møter

Basert på M. Meidells foredrag 11.04.25

Tidsramme: 90 minutter

NB! Velg en møteleder, som skal lede DETTE møtet. Styr ordet, passe på tidsbruk. (Ny møteleder velges til neste gang).

1) Introduksjon (5 minutter)	Bli enige om hva som er møtets mål, gå igjennom agendaen og bli enige om hvordan tiden skal styres/overholdes.
2) «Gnell» (Max 10 minutter)	Hver deltaker får 1 minutt til å «tømme» seg for ting som ligger dem på hjertet. Følg runden rundt bordet, det er lov å melde pass. Da sendes ordet videre.
3) Deling av egen ledelsespraksis/erfaringer fra refleksjonsboka! (Hva skulle du gjøre, og hvordan gikk det?) (30-40 minutter)	<p>Hver deltaker gir et sammendrag av hva han eller hun har prøvd å oppnå den forrige måneden, og får støtte fra resten av gruppen til å ta planene sine videre. Rundgang, møteleder styrer tiden.</p> <p>De som ikke «eier» ordet stiller undersøkende spørsmål til den som deler. Ikke kom med svar/forslag til løsning i første omgang. Bruk utforskende spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvordan vet du det?- Hvorfor tror du det er slik?- Hva har du prøvd? <p>Når dette er uttømt, kan man komme med egne erfaringer, råd, forslag til løsning.</p>

4) Søkelys på en deltaker (15 min)	Her velger dere en deltaker som legger frem sin utviklingsplan og utfordringer, og spør om råd og erfaringer fra de andre.
5) Personlig utviklingsplanlegging (5 minutter)	<p>Sett av tid til at alle noterer (helst fysisk i boka si). Hva de vil jobbe med til neste møte, hvordan utviklingsplanen vil videreføres, eller om de vil legge en ny plan. Noen deltakere vil kanskje revidere handlingsplanen som et resultat av det de har hørt, mens andre kan være fornøyde med å opprettholde sitt opprinnelige fokus. Uansett er det viktig for deltakerne å ha tid til å tenke gjennom, i detalj, hva de planlegger å gjøre i løpet av den kommende perioden.</p> <p>Her skal man prøve å være stille; tenke og skrive.</p>
6) Fortell de andre om utviklingsplanen din (5 minutter)	Rekkefremlegg
7) Gjennomgang/evaluering av PLF-økta:	<p>Til slutt går deltakerne tilbake til de opprinnelige målene for møtet og sjekker om de ble oppnådd. Hvis ikke, legger gruppen planer for hvordan man skal sikre at målene oppnås i løpet av den kommende måneden eller på neste møte.</p>

Vedlegg 3 Eksempel på utforskende spørsmål

Mette Meidell, NTNU

Til denne gangen skulle du.... Hvordan gikk det?

Hvis resultatet er positivt:

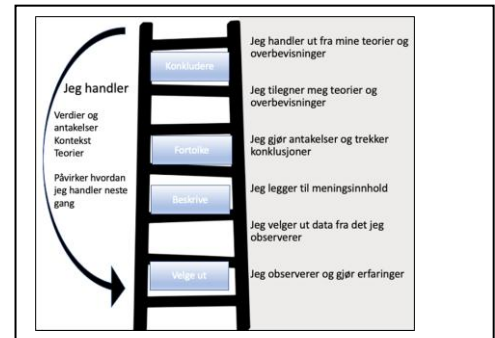
- Hvorfor ble det bra?
- Hva var det som gjorde at det ble bra?
- Var det folk rundt deg som hadde betydning for at det gikk bra? Hva er du spesielt stolt av?
- Hvilke faktorer gjorde det til en suksess?
- Hvis du tenker fremover, hva vil du gjøre mer av for å lykkes igjen?

Hvis resultatet ikke har vært som tiltenkt:

- Hva gikk galt?
- Hvordan har det ikke fungert slik du hadde tenkt? Hvilke faktorer påvirket?
- Hvordan vil du at det skal være?
- Hva har du lært av denne situasjonen?
- Kan du endre opplegget slik at det kan bli bedre neste gang? Hvilke forhold gjør det mulig å endre?

Hvis det ikke er noe resultat på grunn av manglende innsats:

- Hvorfor har det ikke skjedd?
- Hva må du gjøre for å få gjort det til neste gang?



Plan for videre arbeid:

- Hvordan skal du gå frem? Hva er trinnene dine for neste møte? Hvilken hjelp trenger du for å få det til å fungere?
- Hvilke ressurser er rundt deg? Hvem i virksomheten kan du få hjelp

Sammendrag av dagens økt:

- Hva har vært mest verdifullt for deg i dag?
- Føler du at du har blitt fortalt hvordan du går videre til neste gang? Har alle kommet til orde i dag?
- Hva trenger vi i gruppen å tenke på for å utvikle PLF-en? Hva skal vi gjøre / fokusere på neste gang