



Oslo

Byrådsavdeling for utdanning



Strategi for kvalitet i Oslos kommunale barnehager

2024 - 2030

Innhold

Innledning	3
Bakgrunn	4
Utfordringsbildet	4
Betydelige forskjeller	4
Press på styrerrollen	6
Kompetansebehov	6
Formål og veivalg	7
Formål	7
Et likeverdig, inkluderende og godt barnehagetilbud til alle barn.....	7
Styrke og tilrettelegge for kompetanseutvikling for personalet.....	8
Tidlig innsats og sosial utjevning.....	8
Veivalg	8
Veivalg 1: Alle barn skal ha et barnehagetilbud av høy kvalitet	8
Veivalg 2: Styrke barnehagen som en lærende organisasjon	9
Oppfølging	11
Oversikt over roller og ansvar	13
Byrådsavdeling for utdanning	13
Bydel	13
Bydel som barnehagemyndighet	13
Bydel som barnehageeier	13
Fagsentrene i bydelene.....	13
Pedagogisk psykologisk tjeneste.....	14
Styrer i barnehagen	14
Pedagogisk leder.....	14
Barnehagemedarbeider/fagarbeider.....	14
Partssamarbeid	14
Statsforvalteren	14
Litteraturliste	16

Innledning

Alle barn fortjener en trygg og god barnehage hvor de opplever trivsel, omsorg, inkludering, lek, læring og utvikling. Oslos barnehager skal ha høy kvalitet, være attraktive arbeidsplasser og kjennetegnes av kunnskap, kompetanse og systematisk arbeid for å gi barn det best mulige utgangspunktet for resten av livet.

Hver dag går i overkant av 20 000 barn inn dørene til en kommunal barnehage i Oslo og gleder seg til å møte venner og ansatte, og ha en dag full av lek, glede og utforskning. Samtidig går nærmere 5000 ansatte på jobb for at barna skal få best mulig oppfølging og en dag fylt av trygghet, utvikling og inkludering. Dette er ikke ting som skjer av seg selv, men kommer av systematikk, dyktige ansatte og ledere, og at vi som samfunn legger til rette for et godt tilbud til barna våre.

For det å satse på at alle barn får en god start på livet er det viktigste samfunnet gjør, og barnehagen er vår viktigste arena for å lykkes med dette. I Oslo skal alle barn møtes med omsorg og trygge rammer i barnehagen. Samtidig skal alle barn oppleve å bli sett tidlig, og få støtte og hjelp som sikrer stimulering, utvikling og læring. Dette krever at barnehagene har god kvalitet i sitt pedagogiske tilbud. Byrådet har høye ambisjoner om at Oslos barnehager skal være de beste og stimulere til lek, læring, omsorg og utforskning. Gode barnehager skal løfte alle barn uavhengig av bakgrunn.

Mange barn har en hverdag der de ikke blir sett og forstått, der de utvikler seg og lærer mindre enn de kunne gjort med et bedre tilrettelagt pedagogisk tilbud (Kunnskapsdepartementet 2019). Det er barn som kan ha utfordringer med å ta kontakt med andre barn og med å bli inkludert i lek, og som ofte vandrer fra den ene leken til den andre (Hernes mfl. 2021). Barnehagen er et gruppeliv og det skal ikke være slik at noen barn står utenfor barnehagefellesskapet.

Alle barn skal ha et barnehagetilbud av høy kvalitet med kompetente ansatte, god ledelse og tilstrekkelig bemanning. Barnehagedeltakelse er et av de viktigste tiltakene for å sikre sosial utjevning og er særlig viktig for barn som vokser opp med levekårsutfordringer. Det avhenger av at barnehagene har god kvalitet og rike leke- og språkmiljøer med ansatte med rett kompetanse. Oslo har et stort og positivt mangfold av barn med ulike bakgrunner, og uavhengig av bakgrunn skal alle barn oppleve tilhørighet, støtte, utvikling og en god start på livet i barnehagen.

Som første steg i utdanningsløpet er barnehagen med på å motvirke utenforskap og skape muligheter for inkludering i videre utdanning og arbeid. I Oslo skal alle barn møtes med forventninger og ambisjoner. Alle barn er ulike, men alle skal ha like muligheter i å lykkes gjennom utdanningsløpet i Oslo.

Barnehagen har ansatte med en stor bredde av erfaring, utdanning og kompetanse. Barnehagen skal være en attraktiv arbeidsplass som verdsetter denne variasjonen av kompetanse, og som sikrer alle en mulighet til å utvikle seg og sin kompetanse, og få bidra til det profesjonsfaglige fellesskapet. For å løfte kvalitet og utvikling av en pedagogisk virksomhet er tilstrekkelig bemanning, høy pedagogandel og relevant fagkompetanse avgjørende.

Denne strategien har som mål å skape én felles forventning og retning til utvikling av kvalitet i Oslos barnehager. Den bygger på oppdaterte kunnskapsgrunnlag og statistikker og skisserer noen sentrale utfordringer, formål og veivalg som skal følges opp videre med underliggende handlingsplaner.

For byrådet er åpenhet og transparens om kvalitet og utvikling i barnehagen viktig. Både sektoren selv, foreldre og samfunnet ellers har interesse i hvordan en av våre viktigste samfunnsarenaer fungerer og utvikler seg.

Det er avgjørende å lykkes med å legge til rette for at alle barn får en god barndom, og gjennom denne strategien skal Oslo frem mot 2030 styrke innsatsen for at alle våre barnehager har høy kvalitet i tilbudet til barna og er gode, attraktive og lærende arbeidsplasser for våre ansatte.

Bakgrunn

I barnehagesektoren beskrives kvalitet på ulike måter, men realisering av rammeplan for barnehagens intensjoner skal være overordnet for kvalitetsarbeidet i barnehagen. Videre skal kvalitet i barnehagen handle om barnets opplevelser her og nå, og hvordan barnehagen bidrar til å gi barna gode erfaringer og opplevelser.

Barnehagekvalitet er et sammensatt begrep, som ofte deles inn i struktur-, prosess-, innhold- og resultat-kvalitet. Strukturkvalitet beskriver rammer barnehagene har som bemanning, organisering, personalets formelle kvalifikasjoner, lokaler og utstyr. Prosesskvalitet er kvaliteten på det arbeidet som foregår i barnehagen, herunder samhandling, relasjoner, observasjon og utviklingsarbeid. Prosesskvalitet handler om hvordan barnehagens pedagogiske oppdrag gitt gjennom lov om barnehager og rammeplanen gjennomføres i praksis, hvilke relasjonelle erfaringer barn gjør seg med andre barn og ansatte, og deres medvirkning i egen barnehagehverdag (Haugset mfl. 2022). Resultatkvalitet handler om barnets erfaringer og utbytte av å gå i barnehagen og som må ses i sammenheng med innholdskvaliteten på de pedagogiske aktivitetene, materialene og ressursene som tilbys i barnehagen. Innholdskvalitet inkluderer blant annet variasjon i språkstimulerende aktiviteter, tilgang til bøker og andre språkrike ressurser.

Rammeplan for barnehagen (2017) er tydelig på at alle barn skal få utfordringer tilpasset sine erfaringer, interesser, kunnskaper og ferdigheter og at personalet skal tilby varierte leke-, aktivitets- og læringsmuligheter. OECD (2015) bruker i tillegg begrepet orienteringskvalitet når kvalitet også handler om personalets kompetanse. Orienteringskvalitet berører ansattes grunnleggende syn på barn og holdninger til egen profesjonsutøvelse står sentralt. Det fordrer profesjonalitet, bevissthet over egne holdninger og handlingsevne for å kunne iverksette pedagogiske prosesser og skape gode relasjoner i barnehagehverdagen. Strukturell og prosessuell kvalitet er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå målet om barnehager av høy kvalitet.

Vi har mye kunnskap om Oslobarnehagen i tillegg til at vi har kunnskap nasjonalt om barnehagesektoren. Det er et stort fortrinn å ha så mye lokalkunnskap som vi har om Oslos barnehager, og mye av denne kunnskapen har fremkommet gjennom Områdesatsingen.

Områdesatsingen ble igangsatt i 2007 og bydelene Grorud, Stover, Bjerke, Søndre Nordstrand, Gamle Oslo og Alna er omfattet av satsingen. Målet er å styrke nærmiljøene i utsatte områder og utvikle bedre oppvekstsvilkår, utdannings- og sysselsettingstjenester
--

For å øke kunnskapen om kvaliteten i barnehagene gjennomførte OsloMet på oppdrag fra Byrådsavdeling for utdanning en undersøkelse blant de kommunale barnehagene i Oslo i 2019-2021. Det resulterte i rapporten *Mulighetenes barnehage – kvalitet i Oslo kommunes barnehager* (Hernes mfl. 2021). Funn fra undersøkelsen gir en tydelig indikasjon på at det er forskjeller i prosess- og strukturkvalitet mellom barnehager, og at noen ansatte trenger å øke kompetansen i å støtte barns lek, utvikling og læring.

Rapporten anbefalte Oslo kommune å øke grunnbemanningen, fortsette å satse på kompetanse, rekruttering og ledelse, sørge for tilstrekkelig areal per barn, lekemateriell og at lekeplassen bør tilpasses slik at den stimulerer til lek og læring for alle aldersgrupper. Andre anbefalinger fra rapporten var å vurdere gjeninnføring av kjøkkenassistent, styrke vikarordningen og knytte til seg vikarer som har kompetanse på barn samt ivareta barnehager i særlig utsatte områder gjennom tilføring av ekstra permanente ressurser.

Som det fremheves i rapporten har Oslo kommune allerede en rekke satsinger som på ulike vis imøtekommer anbefalingene. Eksempelvis trekkes forsøk med økt grunnbemanning frem som positivt. Videre pekes det også på viktigheten av å organisere andre støttetjenester inn mot barnehagen, hvor Oslohjelpa har vært et tiltak for å bedre dette.

Utfordringsbildet

Gjennom det brede kunnskapsgrunnlaget vi har om Oslobarnehagen fremgår det en rekke utfordringer som kan samles under følgende underoverskrifter; betydelige forskjeller, press på styrerrollen og kompetansebehov.

Betydelige forskjeller

Det er store forskjeller mellom bydeler, mellom barnehager og innad i barnehager. Oslo kommunes 15 bydeler har stort mangfold i størrelse og befolkning. Siden både barnehagemyndighetsrollen og eierrollen er delegert til

hver enkelt bydel vil det være forskjeller mellom bydelene. Denne organiseringen fører til at bydelene står fritt til selv å bestemme hvordan de vil organisere sin barnehageadministrasjon, noe som kan gi et uoversiktlig bilde over bydelenes tjenester. For eksempel så varierer det hvordan tjenestene for barn med særskilte behov er organisert, og for byomfattende tjenester som PPT kan det bli særlig utfordrende å navigere i dette landskapet. Disse forskjellene påvirker også private barnehageeiere som drifter og eier barnehager i flere bydeler. Videre er det variasjoner mellom bydelene i hvordan, og om, det legges til rette for personalmøter, plandager, plantid, veiledning av nyutdannede og opplæring av vikarer.

Forskjellene vises også i rammevilkår som barnehagebygg og bemanning, i tillegg til kvaliteten på det som foregår i barnehagen. Forskningsprosjektene GoBaN og Blikk for Barn har bekreftet variasjoner i den generelle hverdagskvaliteten (Kleppe og Bjørnstad 2019). Dette understøttes i *Mulighetenes barnehage – kvalitet i Oslo kommunes barnehager* (Hernes mfl. 2021).

Barnehager i Oslo møter barn og familier som gjenspeiler byens mangfold og ulikheter, og dette påvirker barnehagenes arbeid og utfordringsområder. Det skal være forskjeller mellom barnehager for å sikre medvirkning og tilpasning til lokale forhold, men barnehagene må likevel være av god kvalitet og gi et likeverdig tilbud til alle barn uavhengig av hvilken barnehage barnet går i.

Det er store ulikheter i hvordan barnehagene jobber med kvalitetsutvikling og tilrettelegger for faglig utvikling. Tid til refleksjon over egen og andres praksis oppleves som en viktig kilde til faglig utvikling (Hernes mfl. 2021). Barnehagen er en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes (jf. rammeplan for barnehagen, 2017). I mange barnehager preges dette arbeidet mest av planlegging og gjennomføring, mens dokumentasjons- og vurderingsarbeidet nedprioriteres (Haugset mfl. 2019).

Byomfattende tilbud som PPT ser at barnehager i levekårsutsatte områder har mindre kapasitet til å jobbe med profesjonsutvikling, og implementering av innsatser. Personalet har mindre tid og kapasitet til veiledning og til å jobbe med profesjonsfellesskap i barnehagen. Dette skyldes blant annet faktorer som høyt sykefravær og at barnehagene har en stor andel barn som trenger ekstra støtte.

Barnehagelærere har en viktig rolle i det daglige pedagogiske arbeidet og i å utvikle barnehagen faglig. I Oslo er det et stort behov for flere barnehagelærere og mange barnehager får ikke tak i nok barnehagelærere til å oppfylle verken pedagognormen eller grunnbemanningsavtalen. I 2023 oppfylte 52,2 % av de kommunale barnehagene pedagognormen, men ytterligere 43,3 % oppfyller normen med dispensasjoner.

Til tross for at det fortsatt er behov for barnehagelærere, har barnehagene blitt styrket som pedagogisk institusjon gjennom pedagognormen. Flere ansatte har pedagogisk utdanning enn før, og dette gir et potensiale for å styrke barnehagen som pedagogisk virksomhet. Imidlertid har vi lite oversikt over hvordan barnehagene velger å utnytte denne ressursen og hvordan barnehager med flere barnehagelærere på samme avdeling/base fordeler oppgaver og leder arbeidet. Barnehagelæreres kompetanse må bli tydeligere i handling og språk for å lykkes med å implementere pedagognormen og nå målet om 50 % barnehagelærere (Kleppe og Bjørnstad 2019).

I 2018 ble det vedtatt en skjerpet **pedagognorm for barnehagene**. Normen stiller krav om minst én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og én pedagogisk leder per 14 barn over tre år. Pedagogisk leder må ha utdanning som barnehagelærer, eller annen treårig pedagogisk utdanning på høghskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk. Barnehageeier kan søke om midlertidig dispensasjon fra utdanningskravet til styrer og til pedagogisk leder. Kommunen kan innvilge dispensasjon fra normen for inntil ett år om gangen.

Bemanningsnormen krever at barnehagene skal ha minst én ansatt per tre barn under tre år og én ansatt per seks barn over tre år.

Oslo kommune forhandlet frem en **grunnbemanningsavtale** med Utdanningsforbundet og Fagforbundet med virkning fra januar 2017, med mål om 50 % barnehagelærere og inntil 25 % barne- og ungdomsarbeidere.

Bemanningsnormen er minimumsnorm og barnehageeier, ofte delegert til styrer, må daglig gjøre konkrete vurderinger av bemanningsbehovet ut fra barnegruppens størrelse og barnas behov. Dette fører til variasjon og ulikhet i bemanningssituasjonen i ulike barnehager.

Det skal være forskjeller mellom barnehager for å sikre rom for medvirkning, profiltilbud og tilpasning til lokale forhold, men barnehagene må likevel være av god kvalitet og gi et likeverdig tilbud til alle barn uavhengig av hvilken barnehage barnet går i.

Press på styrerrollen

I en sektor som har endret seg stort over tid og som skal være i kontinuerlig utvikling, er styrers rolle for kvaliteten i barnehagen særlig viktig. Styrer sitter med nøkkelen til å sikre god ledelse, et fungerende utviklings- og endringsarbeid i barnehagen og for å sikre et godt tilbud til barna.

For di styrer er sentral for ledelse av barnehagens virksomhet, legger barnehageloven til grunn et prinsipp om én styrer per barnehage. I forarbeid til barnehageloven er det tre hensyn som er gjeldende for prinsippet om én styrer per barnehage; oppfølging av det pedagogiske arbeidet, oppfølging av kvalitet og at foreldre og ansatte skal ha en styrer å forholde seg til (Haakestad mfl. 2015).

Styrer skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i loven og rammeplanen og at personalet får ta i bruk sin kompetanse (jf. rammeplan for barnehagen, 2017). Denne delen av styrers rolle fremheves også i formelle krav til styrer, som krever at styrer skal være barnehagelærer eller ha annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse.

I tillegg har styrer både personalmessige og administrative oppgaver. Lokale variasjoner i styrers arbeidsoppgaver kan være stor. En nasjonal undersøkelse (Haakestad mfl. 2015), viser at bare 10 prosent av styrere oppgir å bruke mest tid på pedagogisk ledelse, mens 65 prosent oppgir å bruke mest tid på administrativ ledelse.

Vi observerer forskjeller i styrernes arbeid med faglig utvikling og refleksjon blant de ansatte. I noen barnehager legger styrerne godt til rette for faglige diskusjoner, også blant den delen av personalet som ikke er pedagoger (Hernes mfl. 2021).

Forskning viser at barnehager som ikke har tilstedeværende styrer kan ha utfordringer knyttet til felles utviklings- og endringsarbeid, og det innebærer at det kan være store forskjeller mellom avdelinger/baser innad i barnehagen (Hernes mfl. 2021).

Styrerrollen har endret seg vesentlig de siste ti årene med nye oppgaver og krav. Regelverket er styrket med tydeligere krav til kvalitet, barnehagene har blitt større og det har vært en økt profesjonalisering og digitalisering. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen (Kunnskapsdepartementet 2018) peker på noen tendenser som vil prege styrerrollen fremover; styrer blir i større grad leder av et profesjonsfellesskap, endringsleder, organisasjonsbygger, nettverksdeltaker innen oppvekstfeltet (oppvekstreformen) og IKT-leder. Dette gir et stort press på styrerrollen.

Kompetansebehov

En nasjonal undersøkelse viser at barnehager som i utgangspunktet er sterke på kompetanse, kvalitet og utviklingsarbeid er barnehager som også benytter seg av videreutviklingstilbud og barnehagebasert kompetanseutvikling (Haugset mfl. 2022). I en rapport fra Trøndelag Forskning og Utvikling problematiseres det at de svakeste barnehagene ikke har kapasitet til å analysere eget kompetansebehov som igjen påvirker organisasjonens evne til å håndtere kompetanseutvikling (Sivertsen mfl. 2020). I rapporten beskrives dette som organisatorisk kapasitet som er organisasjonens evne til å håndtere kompetanseutvikling herunder å se behov og gjennomføre kompetansehevingstiltak.

Nesten halvparten av barnehagene i Oslos bydeler svarer at de aldri har deltatt i kompetansehevingstiltak i den nasjonale regionale ordningen (Haugset mfl. 2022). Her har kommunen som barnehageeier, bydelene, en viktig rolle i å støtte opp om sine barnehager og avdekke hva som begrenser deltakelse i kompetansehevende tiltak.

Personalet i barnehagene er gode når det gjelder omsorg og det relasjonelle samspillet med enkeltbarn, men det er behov for økt kompetanse i utviklingsstøttende samspill, hvordan arbeide med barnegrupper og hvordan involvere seg i og støtte barns samspill og lek (Hernes mfl. 2021).

Ansatte i barnehager og fagsentre fremhever at ikke alle barnehager har nok kompetanse når det gjelder identifisering av barn med behov for spesialpedagogisk hjelp eller ekstra allmennpedagogiske tiltak (Rambøll 2021). Det fremheves da at det særlig gjelder hvilke utfordringer som kan løses allmennpedagogisk og hva som bør møtes med spesialpedagogiske tiltak.

Barn med funksjonsnedsettelse kan oppleve traumer i sin oppvekst, gjennom for eksempel utestenging fra lek og samvær med andre barn. Dette kan skyldes mangel på universell utforming, men også holdninger eller manglende kompetanse. Det er viktig at uteområder og lekeplasser i barnehagene er universelt utformet og tilgjengelig for alle barn.

Det leses for lite i barnehagen (Grøver og Rydland mfl. 2022). Personalet skal ta utgangspunkt i barns ulike interesser både når det gjelder valg av bøker og det barna er nysgjerrige på og opptatt av i møte med ulike fortellinger og tema (barns rett til medvirkning, jf. rammeplan for barnehagen, 2017). Samtidig må personalet i barnehagen være oppmerksomme på at barn som har mindre erfaring med boklesing kanskje også tar mindre initiativ til å bli lest for i barnehagen sammenlignet med barn som har mye erfaring med boklesing. I mange barnehager er det såkalte "vandrere" som blir gående litt på utsiden av leken, for eksempel fordi de er sosialt forsiktige eller strever med språk.

I de fleste av barnehagene ser vi barn som vandrer/sitter alene, gjerne i en aktivitet, men samhandler ikke med andre barn. (...) De vandrer fra lekeområde til lekeområde. De har gjerne en gjenstand i hånden. De oppholder seg nær ulike lekestasjoner, men tar ikke kontakt med de andre barna som leker der. Det ser ut som de er aktive, men leker ikke med andre barn.

(Hernes mfl. 2021)

Disse barna er spesielt avhengige av at personalet i barnehagen følger opp deres ulike behov for støtte til å delta i det sosiale fellesskapet med andre barn.

Formål og veivalg

Oslo kommunes 15 bydeler har stort mangfold i størrelse og befolkning. Siden både barnehagemyndighets- og eierrollen er delegert til hver enkelt bydel vil det være forskjeller mellom bydelene knyttet til hvordan barnehagetilbudet organiseres. Dette kan bidra til at lokale behov blir ivaretatt, men Oslo kommune er også én kommune, og fordi vi vet at det er kvalitetsforskjeller mellom og innad i barnehagene, er det behov for å peke ut én tydelig felles retning og ambisjoner for kvalitet i Oslos barnehager frem mot 2030.

Formål

Et likeverdig, inkluderende og godt barnehagetilbud til alle barn

Kvaliteten på barnehagetilbudet er avgjørende for å sikre et likeverdig og godt barnehagetilbud til alle barn. For at barnehagene skal holde høy kvalitet må ansatte kontinuerlig sørge for at barn trives, leker, erfarer, lærer og gis gode handlings- og samhandlingsmuligheter gjennom deltakelse i et inkluderende fellesskap.

Det å erfare at en er en del av et fellesskap og at eget bidrag har en betydning er sentralt i arbeidet med å fremme en allsidig utvikling hos barnet. Inkludering i barnehagen handler om tilrettelegging for sosial deltakelse, og barnehagens viktigste sosialiseringsarena er leken (rammeplan for barnehagen, 2017). Rammeplan for barnehagen (2017) fremhever at personalet skal ta vare på barns behov for lek. Leken har en egenverdi og er et mål i seg selv.

Personalet bør tilrettelegge for å berike barnas lekemiljø med materialer, verktøy og gode møteplasser som del av et inkluderende og likeverdig barnehagetilbud. Ingen barn skal oppleve mobbing og utestengning i barnehagen. Alle barn skal få påvirke sin barnehagehverdag og møtes på tvers av bakgrunn.

Alle barn skal oppleve en barnehage med trygghet og omsorg, og god tilrettelegging og støtte til lek, læring, relasjoner, og utvikling.

Styrke og tilrettelegge for kompetanseutvikling for personalet

Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse for å sikre realisering av rammeplanens intensjoner. Barnehagen er og skal være i endring og utvikling. Det krever stadig ny kunnskap og kompetanse for å møte nye krav. For at barnehagen skal lykkes i å være en lærende organisasjon må barnehagens ledelse være kunnskapsorientert og sikre at alle ansatte føler eierskap til det pedagogiske utviklingsarbeidet.

Tidlig innsats og sosial utjevning

Barnehagen skal ha en helsefremmende og forebyggende funksjon. Barnehagen kan ha en avgjørende rolle for sosial og geografisk utjevning, og som en fellesarena der barn og familier møtes på tvers av bakgrunn (Kunnskapsdepartementet 2023).

En av de viktigste innsatsene for tidlig innsats og utjevning av sosiale forskjeller er å legge til rette for å øke barnehagedeltakelsen. Økonomi bør ikke være en hindring for deltakelse i barnehagefellesskapet, og lav pris og gode moderasjonsordninger kan være med på å sikre at alle barn kan ha like muligheter til å benytte seg av tilbud om barnehageplass.

Oslos barn kommer til barnehagen med ulike sosiokulturelle forskjeller og livserfaringer. Rammeplan for barnehagen (2017) vektlegger at barnehagene skal bruke mangfold som en ressurs i det pedagogiske arbeidet og støtte, styrke og følge opp barna ut fra deres egne kulturelle og individuelle forutsetninger. For at alle barn skal få like muligheter til å utvikle et godt språk, må barnehagene ha kunnskap om og støtte barn i deres språkutvikling og tilrettelegge for et rikt språkmiljø. Samiske barn i barnehage skal også få støtte til å bevare og utvikle sitt språk, sin kunnskap og sin kultur.

Samarbeid med foresatte skal ligge til grunn for virksomheten, og et nært barnehage-hjem samarbeid er viktig for å støtte barnets utvikling.

Veivalg

Veivalg 1: Alle barn skal ha et barnehagetilbud av høy kvalitet

Barnehagen har en tydelig forpliktelse gjennom sitt samfunnsmandat. Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling, jf. rammeplan for barnehagen, 2017.

Personalet må ha kompetanse som støtter opp om barns læring og utvikling, både emosjonelt, kognitivt, sosialt og fysisk-motorisk (Alvestad mfl. 2019). Barnehagene bør tilrettelegge hverdagen med tanke på de barna som trenger det mest, og dette vil også resten av barnegruppen profitere på (Oslo kommune 2020). En ekspertgruppe nedsatt av regjeringen har sett på betydningen av barnehage, skole og SFO for sosial utjevning og sosial mobilitet og fremhever at barnehager bør jobbe mer systematisk med å bidra til sosial utjevning og sosial mobilitet (Kunnskapsdepartementet 2024).

Systematisk og god tilrettelegging av språkarbeid i barnehagen har stor betydning og kan ikke overlates til tilfeldigheter (Oslo kommune 2019). Språkkompetanse er viktig for barnets liv her og nå og for barnets muligheter i fremtiden. Det er gjennom språket vi utvikler evnen til å tenke, føle, reflektere, forstå og kommunisere.

For å sikre et systematisk språkarbeid i barnehagen må personalet sette seg mål, etablere rutiner og være engasjerte. Det krever at hver barnehage har en plan for hvordan de observerer, vurderer og støtter barns språkutvikling, og for hvordan de tilrettelegger for rike leke- og språkmiljø der alle barnas språklige ressurser blir inkludert.

Boklesing er en fin måte å etablere kontakt med små barn og skape felles erfaringer i en barnegruppe. Gjennom god og variert barnelitteratur får barn tilgang til nye ord og kunnskaper som de ikke nødvendigvis møter i andre hverdagssituasjoner. Det å forklare nye ord og sammenhenger i samtaler over bøkene er viktig for å støtte barns språk og tekstforståelse (Grøver og Rydland mfl. 2020).

Barn utvikler både språk, tilhørighet og sosiale ferdigheter i lek, men ikke alle har tilgang til den gode leken med andre. Rammeplan for barnehagen (2017) fremhever leken som den viktigste sosialiseringsarena, og leken er en viktig måte for barn å komme inn i, og ta del i, fellesskapet. At personalet tar initiativ til lek, har stor betydning for at barnehagen utvikler et rikt leke- og språkmiljø.

Å fremme et trygt og inkluderende barnehagemiljø handler om at personalet involverer seg i barns lek og interesser, og at det kontinuerlig jobbes med tiltak som fremmer empati og sosial kompetanse.

Oslo vil

- **at barnehagene gir et tilbud av høy kvalitet til alle barn**

Barnehagen skal løfte alle barn uavhengig av bakgrunn slik at de får et godt liv her og nå og et godt utgangspunkt for videre utdanningsløp. Barn skal få utfordringer tilpasset sine erfaringer, interesser, kunnskaper og ferdigheter slik at de får utvikle seg, lære og oppleve fremgang (rammeplan for barnehagen, 2017). Dette løftes tydelig frem i rammeplanens kapittel om progresjon. Økonomi skal ikke være en barriere for å benytte seg av en barnehageplass. Måltsett arbeid for å øke barnehagedeltakelse er viktig for at alle barn skal gis like muligheter til å starte tidlig i barnehagen

- **at barnehagene har en felles systematisk tilnærming til språkarbeid**

Det beste utgangspunktet for barnehagens arbeid er å jobbe systematisk med å observere, vurdere og støtte opp om barns språkutvikling. Det krever en bred og systemorientert tilnærming, strategisk ledelse og strukturer for å opprettholde innsatser. Det er viktig å skape et barnehagemiljø som stimulerer til lesing og bøker uavhengig av deres hjemmemiljø og individuelle initiativ. Barnehagen skal ha tilgang til et godt utvalg av bøker og ta initiativ til aktiviteter som støtter språkutvikling og oppmuntrer til deltakelse i lek med andre barn i barnehagen.

- **at barnehagene jobber systematisk for et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø**

Barnehagen må legge til rette for et inkluderende leke- og læringsmiljø. Barnehagene skal ha lokale handlingsplaner og rutiner for å sikre et trygt og godt barnehagemiljø. Barnehagen plikter å ha nulltoleranse mot krenkelser som utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Alle som arbeider i barnehagen, plikter å gripe inn når barn utsettes for krenkelser.

- **legge til rette for godt samarbeid med foreldre, skoler og støttetjenester**

Hammersborgerklæringen understreker betydning av en god overgang fra barnehage til skole, og den viktige rollen barnehage og skole har i å legge til rette for denne overgangen. Å ha strukturer som sikrer god samhandling og samarbeid mellom avdelinger innad i barnehagen og mellom barnehagen og AKS/skole vil bidra til å skape god kontinuitet for utvikling og læring. Barnehagen skal legge til rette for systematisk observasjon et år i forkant av skolestart i barnehager med behov for det, jf. Hammersborgerklæringen. Foreldre er en viktig samarbeidspart og ressurs for barnehagen. Samarbeidet skal bidra til å skape trygghet og best mulig utviklingsmuligheter for barna. Det er viktig at barnehagen bidrar til å støtte opp om foreldre i deres rolle, og sikre innsikt i og forståelse av barnehagens arbeid. Et godt samarbeid mellom barnehager, foreldre og støttetjenester kan bidra til å sammen utvikle en mest mulig inkluderende barnehagehverdag for alle barn. Det er et mål at Oslo kommune skal arbeide forebyggende, tverrfaglig og sektorovergripende, jf. Strategi for å fremme gode oppvekstvilkår i Oslo. Barnehagen som virksomhet kan styrkes ved at man får inn andre profesjoner.

Veivalg 2: Styrke barnehagen som en lærende organisasjon

Ifølge rammeplan for barnehagen (2017) skal barnehagen være en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller. Barnehagen er en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes. Styrer og pedagogiske ledere har hovedansvar for dette arbeidet. Videre har styrer en avgjørende rolle i å sikre og legge til rette for involvering av ansatte, og å bruke partssamarbeidet som profesjonsfaglig ressurs.

Partssamarbeidet bør brukes systematisk til faglig samarbeid og utvikling for å sikre en god inkludering av tillitsvalgte i profesjonsfaglige spørsmål og utvikling av arbeidsplassen. På den måten kan utviklingsarbeidet og arbeidsplassen bli bedre ved at flere perspektiv belyses før beslutninger tas.

Partssamarbeidet er mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene og er forankret i hovedavtalen. I hovedavtalen står det blant annet; Partene understreker at det er en felles plikt for virksomhetens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte å ta initiativ til og støtte aktivt opp om og medvirke til utviklingsarbeid.

Eier har en avgjørende rolle i å tilrettelegge for gode rammevilkår til å drive kvalitetsutvikling. Rammevilkår i barnehagen handler blant annet om nok tid til systematisk utviklingsarbeid, involvering av alle ansatte og kompetanseheving. En nyere studie viser at det er variasjon blant barnehageeiere når det gjelder organisatorisk kapasitet og ressurser, men også når det gjelder graden av involvering i rammeplanarbeidet på barnehagenivå (Honne mfl. 2024).

Barnehagen må i større grad rigges til å bli en lærende organisasjon og det krever at styrer avlastes tilstrekkelig fra administrasjon og personalarbeid (Kunnskapsdepartementet 2018).

Å være en lærende organisasjon er en kontinuerlig prosess som involverer hele profesjonsfellesskapet. Ansvarlige aktører i systemet må se det som sin primære oppgave å støtte opp om og styrke barnehagen som pedagogisk virksomhet. Dette er et arbeid som tar tid og må prioriteres, og vil måtte foregå både i byrådsavdelingen, bydelene og i hver enkelt barnehage.

Tilgjengeliggjøring og bruk av kunnskap, på alle nivåer, er en viktig del av å sikre at man er best mulig i stand til å oppfylle barnehagens samfunnsmandat. Byrådsavdeling for utdanning skal i større grad bidra til åpenhet om kvalitet gjennom å tilgjengeliggjøre og dele kunnskap. I dag er mye av kunnskapen om barnehagen spredd på flere digitale plattformer. Å samle dette vil gjøre kunnskapen lettere å bruke og det kan også bidra til en bevisstgjøring av hvilken kunnskap som finnes.

En annen viktig delingsarena er nettverk. I de fleste bydelene er det lagt til rette for nettverk mellom styrere. Gjennom disse nettverkene settes det av tid til erfaringsdeling og styrerne får mulighet til å lære av hverandre, men det er potensiale til å dele kunnskap også på tvers av bydelene. Kunnskapen må forankres i den lokale konteksten til bydelene og barnehagene og i partssamarbeidet.

Bydelene bør legge til rette for at barnehagelærere kan ta masterutdanning og at masterutdannede kan få mulighet til å lede faglig utvikling i kollegiet og styrke profesjonsfellesskapet. Dette kan bidra til å styrke barnehages analysekompetanse, systematiske pedagogiske arbeid og sikre intern kapasitet som igjen bygger barnehagen som en lærende organisasjon.

Samarbeid med UH-sektoren er også et viktig bidrag for å styrke barnehagen faglig, sikre at utdanningstilbudet tilsvarer behovet i Oslo og sikre relevans i utdanningene. I Oslo er samarbeidet formalisert gjennom samarbeidsavtalen Universitetskommune Oslo med OsloMet og prosjekter i samarbeid med forskningsmiljøet Storbybarn ved OsloMet. Det er potensial til et tettere samarbeid mellom kommunen og utdanningsinstitusjonene. Fagskolen er også en viktig kompetanseleverandør, og samarbeid med Fagskolen Oslo kan bidra til utvikling av studietilbud som er relevante for barnehagesektoren i Oslo kommune.

Styrer har det daglige ansvaret i barnehagen, og skal sørge for at personalet skal få brukt sin kompetanse og skal legge til rette for permisjoner og tid til videreutdanning og kompetanseutvikling. Alle bydeler i Oslo har egen kompetanse- og rekrutteringsplan for sine barnehager der det legges til rette for etter og videreutdanning.

Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning, styrerutdanningen og lederutdanning for pedagogiske ledere på BI har vært populære tilbud knyttet til kompetanseutvikling. Styrer skal kontinuerlig følge opp at nyutdannede barnehagelærere får veiledning og her er det en nasjonal støtteordning som kan benyttes. Veiledning er også et virkemiddel som kan brukes i hele personalgruppen for å reflektere over egen og andres praksis. Gjennom blant annet Språksterk 1-6 og bruk av Class har barnehagene brukt veiledning som en viktig driver for å forbedre egen praksis.

Ansatte som får nye utfordringer, som har dyktige og engasjerte kollegaer og som får utviklet seg faglig, blir gjerne værende i sine stillinger over år. Dette styrker kvaliteten i Oslos barnehager.

Oslo vil

- **at barnehagene jobber systematisk med kvalitetsutvikling**
Å jobbe systematisk med å sikre og utvikle kvalitet krever planlegging, engasjement og dedikasjon fra alle involverte parter. Det krever tydelig faglig ledelse på alle nivå som legger til rette for en undersøkende kultur som oppfordrer til utforskning, kritisk tenkning og kontinuerlig læring som er essensielt for å utvikle og forbedre praksis basert på kunnskap.
- **at barnehagene skal være en attraktiv arbeidsplass**
Barnehagesektoren skal kontinuerlig arbeide for å rekruttere og beholde kvalifiserte og dyktige ansatte i barnehagene. Et profesjonelt fagfellesskap og gode kompetansetiltak bidrar til økt rekruttering av barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og annen relevant fagkompetanse. Barnehagene skal legge til rette for at alle ansatte skal ha mulighet til å ta etter- og videreutdanning og at flere barnehagelærere skal ha mastergrad. Oslo skal jobbe aktivt, sammen med nasjonale myndigheter og universitets- og høyskolesektoren, for å sikre at det utdannes nok barnehagelærere og at etter- og videreutdanningstilbudet er tilpasset etterspørselen.
- **at bydeler skal ha tilstedeværende styrere i barnehagene**
Med tilstedeværende styrere menes at styrerne skal ha daglig oppfølging av hver barnehage og være til stede i barnehagen sammen med de ansatte. Dette har betydning for å sikre at styrer får nok tid til å drive pedagogisk ledelse og til å følge opp medarbeidere og barn.
- **at det legges til rette for kompetanseutvikling**
Oppfyllelse av barnehagens samfunnsmandat i tråd med barnehageloven og rammeplanen krever kompetente ansatte i alle ledd. En kjerneoppgave for personalet er å følge opp og støtte barns lek, læring og utvikling. Ansatte må ha tilstrekkelig kompetanse til å støtte barns lek og læring gjennom systematisk observasjon, tilrettelegging og veiledning. Det er behov for å utvikle barnehagen som lærende organisasjon ved å styrke personalets veilednings- og analysekompetanse. Utvikling av barnehagens analysekompetanse kan bidra til at barnehagen i større grad tolker og bruker kunnskap som legger grunnlaget for kontinuerlig forbedring, utvikling og læring.
- **sikre og tilrettelegge for et godt lokalt partssamarbeid**
Arbeidsgiver skal legge til rette for god dialog og samarbeid med tillitsvalgte, og ta initiativ til og støtte aktivt opp om medvirkning i utviklingsarbeid.

Oppfølging

På bakgrunn av utfordringsbildet og de to veivalgene skal byrådsavdeling for utdanning utarbeide en overordnet handlingsplan. Videre skal den enkelte bydel konkretisere sine tiltak i egne lokale handlingsplaner som er tilpasset bydelenes behov knyttet til barnehagekvalitet, kvalitetsvurdering og kvalitetsutvikling. Arbeidet må forankres i det lokale partssamarbeidet og Foreldreutvalg for kommunale barnehager.

Operasjonalisering og implementering av strategien må ses i sammenheng med sektorspesifikke føringer, lovverk, pågående og planlagte satsninger nasjonalt og i Oslo kommune. Strategien skal også ses i sammenheng med byrådsavdelingens arbeid med utredning av mulighetene for å sentralisere kommunens oppgaver som lokal barnehagemyndighet.

Byrådsavdeling for utdanning har et overordnet ansvar for barnehagetilbudet i Oslo. I Oslo er det bydelene gjennom en delegert myndighet fra byrådet som har myndighets- og eieransvar for barnehagene. Spenningen mellom bydelenes autonomi og delegerte sektoransvar på den ene siden opp mot byrådsavdelingen for utdannings oppfølging av byrådets politikk og vedtak på barnehageområdet på den andre siden, kan føre til

uklarhet i roller. Arbeid med å forankre og tydeliggjøre roller og ansvar er en viktig del av oppfølgingen av strategien.

Oversikt over roller og ansvar

På barnehagefeltet er det flere aktører som er avgjørende for at barnehagene skal arbeide systematisk med kvalitetsutvikling, og innfri krav og forventinger i ulike styringsdokumenter. I Oslo eies og driftes cirka halvparten av barnehagene av private eiere.

Byrådsavdeling for utdanning

Byråd for utdanning har et overordnet ansvar for barnehagetilbudet i Oslo og skal sikre at bystyrets og byrådets politikk og vedtak på barnehageområdet blir implementert i bydelene. I tillegg har byrådsavdelingen et ansvar for byomfattende tilbud på barnehagefeltet og har en koordinerende funksjon overfor bydelene.

Bydel

Organiseringen i bydelene består av en bydelsadministrasjon med bydelsdirektøren som øverste leder og er underlagt både byrådet og bydelsutvalget, jf. reglement for bydelene. Hver bydel har sitt lokale bydelsutvalg, som er bydelens øverste politiske ledelse. Utvalget består av 15 medlemmer og medlemmene velges av innbyggerne i den enkelte bydel.

Bydelsadministrasjonen har avgjørelsesmyndighet når myndigheten er tildelt fra bystyret eller delegert fra byrådet/den enkelte byråd eller bydelsutvalget.

Det er store forskjeller mellom bydeler når det gjelder antall private og kommunale barnehager. Et eksempel er bydel Vestre Aker som har 52 private og 13 kommunale, mens bydel Stovner har fire private og 25 kommunale. Dette betyr at det er ulik belastning for bydelene når det gjelder utøvelse av eier- og myndighetsrollen.

Bydel som barnehagemyndighet

Rollen som barnehagemyndighet innebærer at bydelen skal gi veiledning og påse at barnehagene drives i samsvar med bestemmelsene i barnehageloven med forskrifter, jf. barnehageloven § 10. Bydelenes oppgaver som lokal barnehagemyndighet har økt i omfang og kompleksitet som følge av at det er innført flere lovkrav for barnehagene de siste årene.

Dagens organisering innebærer at oppgavene er fordelt på to til tre personer i hver bydel og gjør at fagmiljøet blir lite. Byrådsavdeling for utdanning utreder muligheten for å sentralisere myndighetsoppgavene på barnehageområdet som er tillagt bydelene. I prosessen er det vektlagt å få innspill fra de som kjenner fagområdet og det blir lagt til rette for bred medvirkning fra de faglige ressursene i bydelene.

Bydel som barnehageeier

Bydel som barnehageeier har ansvar for driften av de kommunale barnehagene og utviklingen av kvaliteten på tilbudet. Barnehageeier har det overordnede ansvaret for at barnehagen drives i samsvar med gjeldende lover og regelverk, og har dermed juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet (rammeplan for barnehagen, 2017). Det fremheves videre i rammeplanen at et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet. Dette forutsetter derfor at barnehageeier vektlegger de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring.

Fagsentrene i bydelene

Pedagogisk fagsenter er en veilednings- og oppfølgingstjeneste som retter seg mot barn i alderen 0-6 år uavhengig om de går i barnehage. De samarbeider tett med alle barnehagene i bydelen om å sikre et godt og likeverdig barnehagetilbud til alle barn. Pedagogisk fagsenter har ansvar for å utføre vedtak etter barnehageloven om spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging for førskolebarn bosatt i bydel. Alle de 15 bydelene har fagsentre, men de er organisert ulikt og har ulikt navn. Felles er at de plikter i samarbeid med PPT å gi de lovpålagte tjenestene etter barnehageloven om: § 31 Rett til spesialpedagogisk hjelp, § 33 Pedagogisk-psykologisk tjeneste, § 34 Sakkyndig vurdering, § 35 Vedtak om spesialpedagogisk hjelp, § 36 Rett til skyss for barn med rett til spesialpedagogisk hjelp og § 37 Barn med nedsatt funksjonsevne.

Pedagogisk psykologisk tjeneste

Pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT) har en byomfattende seksjon på barnehagefeltet. PPT skal hjelpe barnehager med kompetanse- og organisasjonsutvikling for å tilrettelegge barnehagetilbudet for barn med behov for særskilt tilrettelegging samt å gjøre sakkyndige vurderinger av barns særlige behov. Sakkyndig vurdering er et dokument fra PPT som viser hva barnet trenger av spesialpedagogisk hjelp og som gir råd om hva slags tilbud barnet, foreldrene eller barnehagen bør få. Enkeltvedtak er et vedtak hvor kommunen sier om barnet har rett på spesialpedagogisk hjelp eller ikke og hva hjelpen skal være. Foreldre kan klage på vedtaket. PPT utvikler også pedagogiske verktøy til bruk i barnehager.

Styrer i barnehagen

Styrer er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt, og skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen. Styrer har ansvar for å lede og følge opp arbeidet med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av barnehagens innhold og arbeidsmåter. Styrer må sørge for at hele personalgruppen involveres og at personalet får ta i bruk sin kompetanse.

Pedagogisk leder

Pedagogisk leder har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, veilede øvrig personalet og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Videre leder pedagogisk leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen.

Barnehagemedarbeider/fagarbeider

Alle ansatte i barnehagen skal være involvert i det faglige utviklingsarbeidet. Den enkelte medarbeider har medansvar for å ta initiativ til egen faglig utvikling.

Barne- og ungdomsarbeidere (BUA) har en fagutdanning, med blant annet kompetanse innenfor fysisk og psykisk helse, oppvekstvilkår og utvikling hos barn og unge. Flere barne- og ungdomsarbeidere har også tatt fagskoleutdanning innen områdene barn og unge med særskilt behov for tilrettelegging, arbeid med de yngste barna og språklig og kulturelt mangfold i oppvekstsektoren. Barne- og ungdomsarbeideres kompetanse og kompetanse ervervet gjennom videreutdanning på fagskole er vesentlig i arbeidet med å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon.

Partssamarbeid

Lokalt partssamarbeid er et formalisert samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene og er avtalefestet i hovedavtalen. Begge parter har rettigheter og plikter. I hovedavtalen står det blant annet; Partene understreker at det er en felles plikt for virksomhetens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte til å ta initiativ til og støtte aktivt opp om og medvirke til utviklingsarbeid. Medbestemmelse og partssamarbeid er lite utviklet i barnehagene til tross for at 95 prosent av ansatte i barnehagene er fagorganiserte (Medbestemmelsesbarometeret 2021). Partssamarbeidet er ofte begrenset til driftsspørsmål som lønns- og arbeidsvilkår, men der barnehagestyrere lykkes med å utvikle partssamarbeidet som profesjonsfaglig ressurs, kan samarbeidet både gi bedre beslutningsgrunnlag og styrke lokale profesjonsfellesskap (Utdanningsforbundet 2022). Styrer har en viktig rolle i å legge til rette for partssamarbeid. Det handler om å legge til rette for en god struktur og kultur for et samarbeid.

Statsforvalteren

Statsforvalteren veileder kommuner og ikke-kommunale barnehageeiere etter barnehageloven. Statsforvalteren fører tilsyn med at kommunen utfører de oppgavene de skal etter barnehageloven og tilhørende forskrifter. Statsforvalteren behandler klager på enkeltvedtak etter bestemmelsene i barnehageloven og tilhørende forskrifter.

Statsforvalteren forvalter også regional ordning for kompetanseutvikling. Ordningen skal bidra til at barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling i samarbeid med universitet og høyskole.

Litteraturliste

- Alvestad, M., Gjems, L., Myrvang, E., Berger Storli, J., Benny Espedal Tungland, I., Lønning Velde, K. & og Bjørnstad, E. (2019) *GoBan. Kvalitet i barnehagen UIS*
- Bråten, M., Steen Jensen, R. og Svalund, J. (2022). *Underveisrapportering fra Forsøk med ekstra grunnbemanning i Oslo kommune*. Oslo: Fafo
- Drange, I. et al. (2022). *Måling og styring av arbeidstid. Medbestemmelsesbarometeret 2021*. Oslo: OsloMet
- Grøver, V., Rydland, V., Gustafsson, J. E., & Snow, C. E. (2022). *Do teacher talk features mediate the effects of shared reading on preschool children's second-language development?* Early Childhood Research Quarterly, 61, 118-131.
- Grøver, V., Rydland, V., Gustafsson, J. E., & Snow, C. E. (2020). *Shared book reading in preschool supports bilingual children's second-language learning: A cluster-randomized trial*. Child Development, 91(6), 2192-2210
- Hammersborgerklæringen. Det politiske grunnlaget for et byråd utgått av Høyre og Venstre 2023 – 2027*. Oslo.
- Haugset, A.S., Sivertsen, H. og Naper, L.R. (2022). *Følgeevaluering av Kompetanse for fremtidens barnehage. Sluttrapport*. Trondheim: SINTEF
- Haugset, A.S. et al. (2019). *Evaluering av arbeidet med kvalitet i barnehagesektoren*. Trondheim: TFoU rapport 2019:9
- Holte, K.A., Kvilhagvik, H., Skagseth, M. & Labriola, M. (2022). *Når det dirrer i rommet» – sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten*. Bergen: Norce
- Homme, A., Danielsen, H. & Ludvigsen, K. (2024). *Fra «bør» til «skal». Rammeplan for barnehagen i et implementeringsperspektiv*. Bergen: Norce
- Hernes, L., Myrvold, T. M., Gulpinar, T., Os, E., Winger, N. & Hatleskog Zeiner, H. (2021). *Mulighetenes barnehage – Kvalitet i Oslo kommunes barnehager*. Oslo: NIBR/BLU 2021.
- Haakestad, H., Bråten, M., Steen Jensen, R. og Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagene. Rapportering, organisering og ledelse*. Oslo: Fafo
- Iversen, J.M.V., Haraldsvik, M. og Nyhus O.H. (2022). *Barn med særskilte behov: Statistikk og analyse fra Oslo kommune*. SØF-rapport nr. 07/22
- Kleppe, R. & Bjørnstad, E. (2019). *Økt barnehagelærertetthet og hverdagskvalitet i barnehagen*. Skriftserie 2010 nr 7. Oslo: OsloMet.
- Kommunerevisjonen (2022). *Bemanning i barnehager*. Kommunerevisjonen rapport 4 (2022). Oslo
- Kunnskapsdepartementet (2024). *Et jevnere utdanningsløp. Barnehage og skole/SFO som innsats mot ulikhet blant barn*
- Kunnskapsdepartementet (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030*
- Kunnskapsdepartementet (2022). *Kompetanse for fremtidens barnehage*
- Kunnskapsdepartementet (2019). *Meld. St. 6 (2019–2020) Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen*
- Kunnskapsdepartementet (2009). *Kvalitet i barnehagen* (Meld. St. 41 (2008 – 2009)).

- Melhuish, E., & Ereky-Stevens, K. P. (2015). *A review of research on the effects of early childhood Education. CARE Project.*
- Nicolaisen, H., Arup Seip, Å. og Jordfald, B. (2012). *Tidstyver i barnehagen. Tidsbruk i Bydel Alna. Fafo-rapport 2012:01*
- OECD (2015). *OECDs rapport 2015 "Early Childhood Education and Care Policy Review Norway*
- Oslo Economics (2017). *Kartlegging av ledelsen i kommunale barnehager i Oslo kommune. Rapport nr. 2017-38.*
- Oslo kommune (2022 – 2024). *Oslo kommunes overenskomster med arbeidstakerorganisasjonene vedrørende lønns- og arbeidsvilkår for arbeidstakere i Oslo kommune. Tariffperioden 1.5.2022 – 30.4.2024*
- Oslo kommune (2022). *Ny instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune. Byrådssak1036/22*
- Oslo kommune (2021a). *Barrierer for tidlig barnehagestart. Prosjektrapport*
- Oslo kommune (2021b). *Digital praksis og læringsteknologi. Strategi for barnehager og skoler i Oslo kommune*
- Oslo kommune (2019). *Utredning av styrernorm i kommunale barnehager. Byrådssak 190/19*
- Oslo kommune (2019). *Dimensjonering av styrerressurs. Retningslinjer for kommunale barnehager*
- Oslo kommune (2019). *Oslostandard for et inkluderende leke- og språkmiljø*
- Oslo kommune (2020). *En barnehage for alle. Et innsiktsarbeid av barnehageenheten og Fagsenter for barn og unge i Bydel Alna*
- OsloMet (2022). *Koronapandemiens konsekvenser for barnehagesektoren – en oppfølgingsstudie. Oslo: NIBR-rapport 2022:8*
- OsloMet (2021). *Håndtering og konsekvenser av koronautbruddet for barn og barnehager. Oslo: NIBR/BLU 2021:2*
- Oxford Research (2022). *Innsatskartlegging av rekrutteringsprosessen til kommunale barnehager i levekårsutsatte områder i Oslo kommune*
- Oxford Research (2020). *Forstudie av kvalitet i fire utvalgte barnehager. På oppdrag fra bydel Søndre Nordstrand*
- Rambøll (2021). *Helhetlig og likeverdig pedagogisk tilbud. Karlegging og behovsanalyse i seks bydeler. Oslo: Delprogram oppvekst og utdanning*
- Rambøll (2012). *Kvalitet i familiebarnehager. Sluttrapport*
- Sivertsen, H., Ljunggren, B., Janninger, L. & Lorentzen, R. (2020:11) *Følgeevaluering av Kompetanse for fremtidens barnehage. Delrapport 5. Trondheim: Trøndelag forskning og utvikling.*
- Utdanningsforbundet (2022) *Profesjonsfaglig partssamarbeid i barnehage og skole – ledernes rolle. Temanotat 1/2022*

Andre kilder

- Basil
- Lovdata: barnehageloven
- Oslo kommune statistikkbanken <http://statistikkbanken.oslo.kommune.no/webview/>
- Regjeringen.no <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/ansvarsniva-i-barnehagesektoren-/id115294/>
- Statistisk sentralbyrå <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- Udir.no <https://hoering.udir.no/Hoering/v2/2380>

- Udir.no foreldreundersøkelsen
- Udir.no statistikk <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/>
- Udir rammeplan for barnehagen
- Udir Spesialpedagogisk hjelp og tilrettelegging i barnehagen: Hvem gjør hva?
- Udir; Høring - forslag til ny bestemmelse om krav til styrer i forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager <https://hoering.udir.no/Hoering/2380>