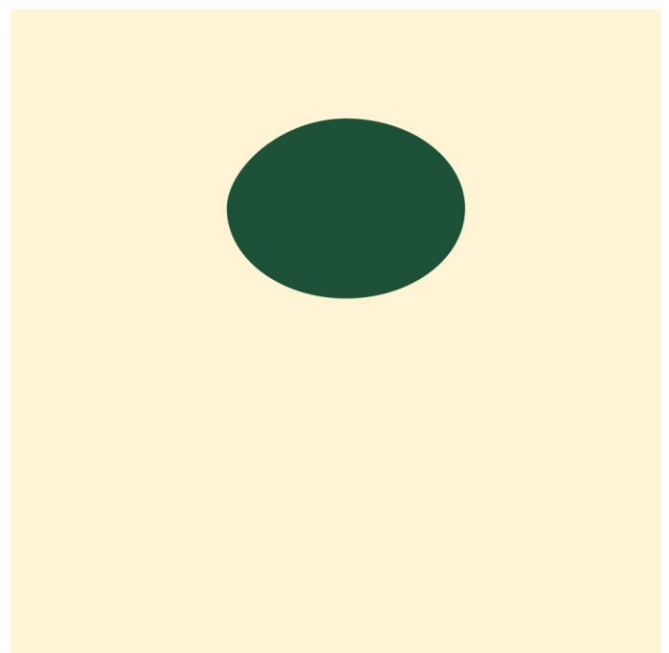


Virksomhetsplan

2022 - 2027
Sentrumsbarnehagene Trones & Langgata



Innhold

1.0 Om virksomheten	3
1.1 Visjon	4
1.2 Verdier.....	4
1.3 Leveregele.....	4
2.0 Ledelse og medarbeiderskap	5
Lederatferd	5
2.1 Ledelse	5
2.2 Medarbeiderskap.....	6
2.3 HMS arbeid	11
Sykefravær	11
2.3 Organisatoriske forhold.....	11
Ansvar og arbeidsfordeling i lederteam.....	11
Møtestruktur i virksomheten	11
Ressurser	12
Prosjekter som barnehagen skal i gang med	12
3.0 Profesjonelle læringsfelleskap	12
3.1 Strategisk prioritering av mål.....	18
4.0 Tiltak	20
4.1 Kompetanse.....	20
4.2 Rekruttering.....	21
5.0 Lederutvikling	21
6.0 Evaluering	23
6.1 Metode for evaluering	23
6.2 Vurderinger etter evalueringen – ny prioritering/justering	23
Vedlegg	25
Litteraturliste	25

Virksomhetsplan

Virksomhetsplan skal være en plan for barnehagens overordna ledergruppe. Den skal bidra til å klargjøre mål og retning for organisasjonen. Planen er et internt arbeidsdokument for ledergruppen. Ansatte og foreldre skal være kjent med planen og dens innhold, men det er ledelsen som eier planen og utarbeider strategier for å nå sektormål for barnehagene.

Sektormål for barnehagen er:

- Alle har et godt og inkluderende leke- og læringsmiljø
- Barn som har behov for det, får hjelp tidlig slik at alle får utviklet sitt potensial
- De ansatte i kunnskapssektoren har høy kompetanse
- Alle barn har god tilgang til relevante tilbud av høy kvalitet

Planen skal bidra til at ledelsen av barnehagen har konkretisert mål og delmål både innenfor de faglige og administrative områdene. Vi skal drive med kontinuerlig utvikling av personlig vekst. For å lede andre, led først deg selv. Tanken bak planen er at leder og ledergruppen også «må lede seg selv» for å oppnå resultater.

Ledergruppene skal bygge tillit og stadig utviklingsarbeid som legger til rette for kollektive læringsprosesser. Planen skal inneholde en plan for hva vi vektlegger i arbeidet med ledelse og hvordan vi ønsker å lede.



1.0 Om virksomheten

ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur vokser fram av noen grunnleggende verdier Ifølge Schein. Felles normer utgjør byggesteiner i sentrumsbarnehagene og i sammen med felleskapsverdier, grunnleggende antakelser, handlinger og symboler oppstår det konsekvenser og ønskede eller uønskede resultater. I sammen med våre erfaringer påvirker veien vi kommer til å gå og har gått, organisasjonskulturen som vokser frem.

Virksomheten vår kalles Sentrumsbarnehagene. Trones og Langgata barnehage ligger i sentrum av Sandnes. Vi er en virksomhet som drives i sammen med fokus på nettverksledelse og nettverksarbeid på tvers av våre barnehager.

Trones barnehage er en tre -avdelings barnehage med 12 årsverk I grunnbemanning.

Langgata barnehage er 6- avdelings barnehage med en grunnbemanning på 24 årsverk.

I tillegg har barnehagene flere støttepedagoger og personal fra FBU. I vår ledelsesforankring har vi stor tro på involvering av våre medarbeidere I våre beslutninger. Vårt planverk og også vår virksomhetsplan vil bære preg av denne holdningen til ledelse.

Lederteam består av fagleder, styrer og virksomhetsleder
Ledersamling består av lederteam og alle pedagogiske ledere.

1.1 Visjon

Visjonen og verdiene skal vise en felles retning for Sentrumsbarnehagene.

Vår visjon: På lag for livslang lærelyst. Vårt felles verdigrunnlag skal gjenspeiles i verdiene verdsettende, inkluderende og medskapende.

På LAG handler om at alle som jobber for og med barn og unge, samarbeider for å skape et helhetlig utdanningsløp. Barn og unge er selv viktige medspillere. Det samme er de foresatte.

LIVSLANG LÆRELYST bygger på Sandnes kommune sin overordnede visjon om at kommunen skal være i sentrum for framtiden. Barn og unges oppvekst- og skolegang er her og nå. De skal oppleve trivsel og mestring hver dag. Dette skal danne grunnlag for livslang lærelyst for alle.

Lærelyst handler både om livsmestring og motivasjon for læring, som er viktig for å ha tro på egne muligheter nå og i framtiden. (felles kvalitetsplan)



Felles verdier er avgjørende for å identifisere hvordan du som organisasjon vil oppføre deg og bestemme hva som er viktig i prosessen

1.2 Verdier

Våre verdier er **verdsettende, inkluderende og medskapende**

Å verdsette handler om å anerkjenne hverandre gjennom å støtte og å utfordre. Samhandlingen kjennetegnes av trygghet, omsorg og tydelighet. Verdien skal prege måten vi møter hverandre på, i samhandling med barn, foreldre og tilsette.

Et inkluderende fellesskap handler om at alle barn skal oppleve at de har en naturlig plass i barnehagen. De skal føle seg trygge og erfare at de er betydningsfulle og høres til. Dette innebærer at det enkelte barn og opplever sosial tilhørighet og sosialt fellesskap med jevnaldrende. Alle barn skal medvirke i sin egen hverdag.

Medskapende som verdi skal fremme skaperglede og kreativitet. Dette skal bidra til at vi jobber sammen for å finne felles løsninger på ulike nivå. Barn/foreldre har mye kunnskap om livet sitt og hva som er viktig for dem. De skal få anledning til å medvirke i egen utvikling og læring hver dag, og i alle situasjoner. Barnehagen skal fremme demokrati og være et inkluderende fellesskap der alle får anledning til å ytre seg, delta og bli hørt.

1.3 Leveregel

«Smil til verden, og verden smiler til deg»



2.0 Ledelse og medarbeiderskap

Godt samspill mellom ledere og medarbeidere er en forutsetning for at vi skal lykkes. I Sandnes betyr det at du tar ansvar for eget arbeid, for arbeidsmiljøet og for relasjonen til dine kolleger.

Som medarbeider i Sandnes tar du ansvar i jobben din, og etterlever de verdiene som organisasjonen står for. Du viser initiativ og samarbeidsvilje, er profesjonell og ansvarsbevisst, er redelig og pliktoppfyllende og er en god arbeidskollega.

Som medarbeider og leder i Sandnes går du foran, griper muligheter og oppnår resultater sammen med andre. Ledere har i tillegg et overordnet ansvar for at arbeidsgiverpolitikken utøves, og at den utvikles i tråd med både overordnede mål og med kommunens visjon og verdier.

[Sandnes kommune - Strategi for ledelse og medarbeiderskap \(2020-2024\)](#)

Lederatferd

Ledere påvirker andre medarbeideres prestasjoner. Gode ledere ser medarbeidere sine talenter og får medarbeidere til å utvikle seg gjennom å motivere medarbeidere til å tre ut av komfortsonen. Gode ledere utfordrer, involverer og tørr å skape debatt. Våre lederatferder beskrives nedenfor.

2.1 Ledelse

I Sentrumsbarnehagene baserer vi vår ledelse, og medarbeiderskap på Den norske ledelsesmodellen – samarbeid kunnskap, hardt arbeid og gode holdninger er grunnleggende verdier i modellen.



Sandnes kommune sin visjon «Sandnes – i sentrum for fremtiden.
Våre verdier i Sandnes kommune er MODIG, ROMSLIG OG SUNN.

Vår visjon i Oppvekstområdet: På lag for livslang lærelyst som komplementeres med verdiene verdsettende, inkluderende og medskapende i henhold til vår kvalitetsplan for oppvekst området. Vi har et spesielt fokus på ansvarlighet som er et viktig begrep i vår arbeidsgiverpolitikk – Strategi for ledelse og medarbeiderskap.

For å oppnå en realisering av våre verdier, 10 faktor og ledelsesmodell skal vi ha fokus på følgende i vår utøvelse av ledelse i Sentrumsbarnehagene:

- **Vi skal oppnå resultater** – vi skal lede i samsvar med målsetting – ha fokus på prosess og resultat hvor ansatte er medskapende i de ulike prosessene gjennom ledersamling, prosjektgruppe, medbestemmelse, nærværsteam og sykeplanteam o.l. Vi skal ha tro på oss selv, skaffe oss kunnskap, drøfte, reflektere og være aktiv i prosesser. Kunnskap bygger oss opp. Aktivitet tvinger oss til å stå for det vi mener.
- **Vi skal dra i samme retning og opptre ansvarlig** – I vår virksomhet baserer vi ledelse på distribuert ledelse. Det betyr at ledersamling har stor tyngde i å nå våre mål. Distribuert ledelse betyr at makt og ledelses ansvar fordeles på en god måte ut i organisasjonen. Det betyr at ledersamling får mer spillerom og større mulighet til å påvirke hele barnehagen. Ledelsen i

barnehagen er ledersamling og består av alle pedagogiske ledere, fagleder, styrer og virksomhetsleder. Overordnet ledelse er: fagleder, styrer og virksomhetsleder.

- **Vi skal være lojale, handlingsdyktige og opptre etisk forsvarlig** – handling er essensielt – vi blir ikke målt i ord. Vi er rollemodeller og vi skal opptre lojalt i forhold til lederteam, ledersamling og vårt planverk.
- **Vi skal beslutte.** Vi baserer våre beslutninger på tillitt, logisk tenkning, erfaring, evner, holdninger, fakta, fagkunnskap, intuisjon, verdier og følelser. Beslutningsudyktige ledere fremmer konflikter.
- **Vi skal ha fokus på struktur og organisering.** Vi skal bruke møter effektivt til å drøfte organisering og struktur med de ansatte. Ledere er viktige pådrivere i dette arbeidet. Dårlig organisering og struktur fører til irritasjoner som igjen kan føre til mellommenneskelige konflikter innad i organisasjonen. Vi skal løfte utfordringer. Albert Einstein uttalte at en problemstilling alltid må løses på et annet nivå enn der problemet oppsto.
- **Vi skal sørge for at alle barn, foreldre og ansatte blir inkludert og verdsatt i vår virksomhet.**
Vi skal arbeide lojalt med våre satsningsområder i lek og samhandling for å inkludere alle ansatte, foreldre og det enkelte barn i Sentrumsbarnehagene.

2.2 Medarbeiderskap

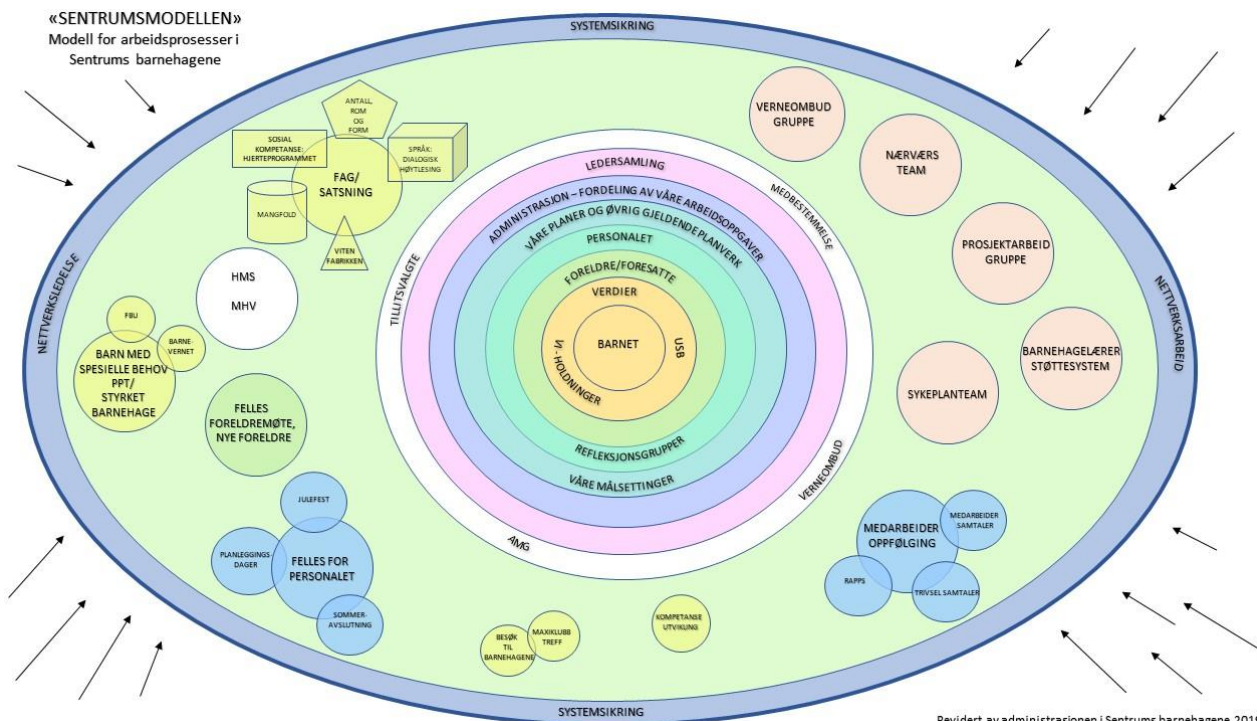
Vi har valgt å kalle vår arbeidsmodell for Sentrumsmodellen. Årsaken til det er at i kjernen finner en Barnet. Barna skal være i sentrum for alt vi foretar oss. Våre Verdier, VI-holdninger, USB (Utviklingsstøttene Barnehager) skal ramme rundt arbeidet med barna. USB er en kommunal satsning innen Tidlig Innsats som fokuserer på kompetanseheving av alle ansatte i voksen-barn, relasjoner. Dette er med på å sikre god kvalitet i arbeidet som blir gjort i barnehagene. Siri Abrahamsen (2018) sa at VI er et motiverende begrep og sammen må vi skape et VI-fokus for å kunne drive virksomheten fremover. Det arbeidet begynner hos ledelsen og skal gjennomsyre alt arbeid i organisasjonen. Vi skaper VI-holdninger i ulike arena som er felles for personalet. Blant annet planleggingsdager, personalmøter, julefest og sommeravslutning i tillegg til at alle er i ulike nettverk på tvers av barnehagene. Våre to barnehager ligger sentralt i Sandnes Kommune og er som virksomhet kalt Sentrumsbarnehagene. Det betyr at modellens navn er direkte tilknyttet til arbeidsprosessene i våre barnehager.

Nettverksarbeid og nettverksledelse

Sentrumsmodellen er først og fremst en nettverksmodell. Ved å fokusere på nettverksarbeid og nettverksledelse får en et bevisst forhold til hvor viktig det er å dyrke gode relasjoner. I et nettverk er man endel av et større fellesskap. Relasjonsarbeidet blir satt i systematikk. Tillitt, samarbeid, læring, deling og åpenhet er forutsetninger for å etablere gode relasjoner. Modellen vår er elastisk og legger ingen begrensninger, en kan enkelt øke eller minske antall organisasjoner i modellen.

Verdiutvikling av barnehagen står sentralt. Vår visjon er utarbeidet i fellesskap (Framing). Over år har vi hatt handlingsplan for ledelse og vi har etiske forpliktelser som styrer våre metoder. Hvert nettverk utarbeider et mandat som forteller noe om innholdet i de ulike nettverkene.

Sandnes Kommune sin satsning innen USB er kompetanseheving innen tidlig innsats. Vi skal bli bedre til å se barn som strever og med sensitive ansatte gjør vi det vi kan for å skaffe tilstrekkelige ressurser. Inkludering er kjernen i våre planverk. (Mobilizing), (Agranoff, (2012).



Revidert av administrasjonen i Sentrums barnehagene 2019

Elementene i Sentrumsmodellen

Foreldrene er våre kunder og vi har fokus på brukerinvolvering. I virksomheten vår inviterer vi alle foreldre til felles foreldremøte på høsten der foreldre har anledning til å danne seg nettverk.

Vi har et mangfold av personal i barnehagene som har ulike utdanninger, bakgrunn, språk, alder og kjønn. Det er et fokus på å ha delingskultur, hjelpekultur og tilbakemeldingskultur blant personalet, og alle ansatte er i en eller flere nettverk i virksomheten. Disse nettverksgruppene blir fordelt på planleggingsdager ved nytt barnehageår. Et eksempel på dette er arbeidet vårt innen USB. Der er barne- og ungdomsarbeidere, assistenter og barnehagelærere i refleksjonsgrupper flere ganger i året.

Våre planer og øvrige gjeldende planverk er felles i virksomheten og blir utviklet i nettverk av ledersamling på tvers av barnehagene. Planene presenteres for øvrig personal for innspill for å sikre kvalitet og involvering. Sammen utarbeider vi oss årlige mål som evalueres og utvikles.

I **lederteam** har vi stor tillit og tro på hverandre sine evner. Vi har fordelt arbeidsoppgaver med en tydelig fordeling på tvers av barnehagene og sammen har vi foretatt fordeling ut ifra våre styrker og det vi er interessert i. I lederteam er vi ikke opptatt av å detaljstyre våre pedagogiske ledere. Derav kommer særegenheten på hver avdeling frem og vi får ansatte som tør å prøve ut nye ideer (autonomi – 10-faktor). Vi er et nettverk for hverandre som skaper trygghet. Vi skjerper hverandre og gjør hverandre gode.

Lederteam har ansvar å følge opp medarbeidere daglig i hver enkelt barnehage. Strategi er fokus på **nærledelse**. Den daglige kontakten og muligheten for en samtale eller et møte når det trengs. Virksomhetsleder/styrer har en til en samtaler (RAPPS) med pedagogiske ledere hver måned i forhold til målsettinger i månedsplanen. Styrer i den ene barnehagen har sykefraværsoppfølging på tvers i begge barnehagene mens fagleder har RAPPS med støttepedagogene. På den måten sikrer vi medarbeideroppfølging horisontalt i begge barnehagene og lederteam blir synlige og involverer seg på tvers av organisasjonene.

Ledersamling (lederteam og pedagogiske ledere) har vært avgjørende for å få denne formen for nettverksarbeid til å fungere. Når alle ledere blir samlet, skaper vi en VI-holdning. Samling av ledere sprer informasjon effektivt (distribuert ledelse), samtidig som felles ledelsesstrategier utvikles.

Hver barnehage har hver sin **HMS gruppe** og lederteam går på tvers. Dette er styrt av overordene regelverk. Vi har **medbestemmelse** i fellesskap med representanter fra ulike forbund fra hver barnehage. Sammen utgjør disse et nettverk. Det er verneombud i hver barnehage og de har oppfølging fra HMS ansvarlig fra lederteam. Verneombudene i virksomheten utgjør et nettverk. De har faste møtepunkt gjennom året og de kan støtte seg på hverandre i verneombudsoppgaver. De har blant annet utarbeidet en felles risikoanalyse for virksomheten.

Nærværsteam er et nettverk med en representant fra barne- og ungdomsarbeidere og assistenter fra alle avdelingene i virksomheten. Nærværsteam har ansvar for å holde trøkket oppe innenfor arbeidsmiljø. De har ansvar for å gi positive tilbakemeldinger til hverandre. Se til at det psykososiale arbeidsmiljøet er bra på avdelingene. De skal gi ansatte en ekstra klapp på skulderen, gi ros, formidle behov fra avdelingene. Medlemmene skal fremme kunnskap, ha idemyldring, følge opp ved mistanke om mobbing og trakassering i nettverket. De er ansvarlige for å formidle informasjon/oppdrag tilbake til avdelingene. Det er viktig å gi alle ansatte en viktig rolle innen arbeidsmiljø.

Sykeplanteam er et nettverk med den andre representanten fra barne- og ungdomsarbeidere og assistenter fra alle avdelinger i virksomheten. Sykeplanteam har ansvar for å fokusere på hva som kan forhindre økt sykefravær og beholde ansatte på jobb med tanke på den slitasjen det er når vi mangler folk og vikarer. Hva som er godt nok når man er en ansatt i manko og ikke lage unødvendig stress. Det å lage gode strategier for hvordan håndtere færre ansatte på jobb, rigge for fravær, er en nyttig øvelse for å unngå at flere blir slitne på samme tid. Positiv innstilling og en ledelse som støtter de ansatte når det røyner på er viktig.

Utenfor kjernen har vi utvalgte nettverk og grupper som sirkulerer rundt. Nettverkene pulserer og svever rundt kjerneoppgavene våre hvor det er representanter fra begge barnehagene for å sikre medvirkning i egen virksomhet. Hvert nettverk har minst en leder representant fra lederteam som har ansvar for å trekke i alle trådene og videreformidle arbeidet nettverkene gjør.

Prosjektgruppen er et nettverk bestående av representanter fra alle avdelingene og ledes av fagleder. Kjerneoppgavene er å fastsette hva som skal være felles prosjekt for Sentrumsbarnehagene i perioden januar til mai hvert år. Deltakerne bestemmer tittel på prosjektet og utarbeider en idebank av aktiviteter innenfor prosjektets ramme. En av rammene er at prosjektet skal ha fokus på barns språkutvikling. Deltakerne i prosjektgruppen skal være pådrivere på sin avdeling for fremdrift av prosjektet. Prosjektgruppens leder setter hovedmål for prosjektperioden ut fra tittel og innhold i prosjektet. Tittel og ideer skal være spesifikt nok til at alle vet hva prosjektet omhandler, men åpen nok til at innholdet kan tilpasses hver avdeling ut fra alder og sammensetning av barnegruppen. Overordnet målsetting skal være språkstimulering.

Systemsikring vil si at alle elementene i vår modell er satt inn i system for å sikre høy gjennomføringskraft. Vår hverdag påvirkes av ytre forhold som barnehagene må forholde seg til. Et eksempel på dette kan være kommunesammenslåing og endringer i det politiske systemet. Barnehagens beliggenhet og sosioøkonomiske forhold til familiene og området tilhørende kan påvirke arbeidet som utøves.

Ledelse i nettverk

Agranoff (2007) sier at vi må ikke tro at nettverkene er ledet helt uten hierarki. Våre nettverk skaper rom for ulike ledelsesformer. Hovedinntrykket er at ledelse antakelig har større betydning i nettverk enn i et hierarki. Nettverk skaper særlig rom for produsenten og entreprenørrollen. Kommunale ledere kan gjennom nettverkene skape ett nytt handlingsrom for entreprenørskap og kommunal innovasjon.



Ledelsesfunksjoner i nettverk

Produsenten: Her spiller administrasjonens fordeling av arbeidsoppgaver og funksjonen i ledersamling en vesentlig rolle for å sikre den røde tråden gjennom virksomheten.

Administratoren: Modellen er avhengig av at vi har god systemsikring i alle elementene og at administrasjonen har et fokus på strukturering av arbeidsoppgaver som skal foregå.

Integratoren: Vi har vært opptatt av at alle skal ses og høres. Fokus på arbeidsmiljø i de ulike nettverkene for å sikre god integrering og få et fokus på egenrolle inn i et godt arbeidsmiljø.

Entreprenøren: Den som finner på det «nye». I og med at virksomheten stadig har vært i utvikling står entreprenøren sterk i arbeidet og utviklingen av modellen.

Nettverket ledersamling består av 15 medlemmer som innehar ulike ledelsesfunksjoner, både bevisst og ubevisst. De ulike medlemmene sine egenskaper skaper et utviklende miljø. Noen har administrator rollen, noen er produsenter, integratorer og entreprenører. Sammen utgjør dette en ledelse i utvikling (Strand, 2007)

Hva slags nettverk har vi?

Agranoff (2003) beskriver ulike type nettverk og hva formålet deres er. Vi opplever at de ulike nettverkene kan både være et Læringsnettverk og et Politikknnettverk. Nettverkene sine formål vil overlappes og de skal dekke ulike behov. Blant annet behovene for styring nedover i organisasjonen, deling av kunnskap, involvering og påvirkning utenfra.

Politikknnettverk er samling av aktører rundt en sak hvor aktørene inngår i relasjoner med hverandre for å påvirke utfallet i saken. Ledersamling, Verneombuds gruppe, HMS grupper, Medbestemmelse er eksempler på dette.

I **produksjonsnettverk** opprettet for å produsere en tjeneste eller et gode. Eksempler på det er Prosjektgruppe og Sykeplan team.

Styringsnettverk har hensikt å koordinere beslutninger mellom ulike organer. Her bruker vi Ledersamling, Lederteam møter og Medbestemmelse.

Læringsnettverk skal være møteplass hvor medlemmene utveksler informasjon rundt et saksområde. Våre læringsnettverk er Barnehagelærer Støttesystem, Maxiklubben, Nærværsteam og Prosjektgruppe.

Hvorfor bruker vi nettverk?

Vi i lederteam opplever organisatorisk nytteverdi ved å organisere i et nettverk. Vi sikrer effektive og koordinerte tjenesteforløp. Dersom det skulle bli svikt i systemet er vi rustet til å mobilisere og skaffe tilstrekkelig ressurser, bidra inn og gi støtte i forhold til administrative oppgaver. Vi i administrasjonen kan gå inn i hvilken som helst av våre barnehager og utføre de nødvendige arbeidsoppgavene ved behov.

Utfordringer

Informasjonsflyt i alle ledd er nødvendig for å få virksomheten til å fungere optimalt. Uten god informasjon vil det påvirke det pedagogiske tilbudet barna får i barnehagene. Personalet sitt arbeidsmiljø og samarbeid kan bli svekket. Forskjeller mellom avdelinger/barnehager kan bli fremtredende.

En utfordring kan være å få alle ansatte «med på laget». Der enkelte ansatte eller barnehage sitter på hver sin tue istedenfor å fokusere på samarbeid. Når man arbeider i nettverk må medlemmene gi og ta. Dette gjelder både i lederteam hvor avgjørelser skal tas, og ned til avdelingsnivå. Det innebærer en forpliktelse til hverandre på tvers av organisasjonene i virksomheten.

Utfordringer kan også gå på problematikk i forhold til arbeidsmiljø. Nettverksarbeidet demper problematikk i arbeidsmiljø ut ifra at alle ansatte har viktige arbeidsoppgaver på jobb, og må ha fokus i sin rolle inn i et nettverk. Sentrumsbarnehagene har godt arbeidsmiljø. Dette ser vi i bakgrunn av trivsel samtaler, medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser. Elementer i systemsikringen vår sikrer at vi klarer å plukke opp eventuelt grums på et tidlig stadium.

Kvalitetsindikatorer i Sentrumsbarnehagene

Jevnt over flere år har Sentrumsbarnehagene hatt lavt sykefravær, noe som kan være en indikator på høy trivsel blant medarbeiderne. Vi opplever de ansatte som ivrige og positive til nye ideer og endringer. De ansatte virker entusiastiske etter nettverksmøter og kommer med påfyll til avdelingene. Enkelte medarbeidere ser vi har hatt høy faglig utvikling og vi har en høy andel av barne- og ungdomsarbeidere, noe som øker hvert år. Kun et fåtall av ansatte er uten formell utdanning. Lederteam opplever pedagogiske lederne som mer robuste og de viser en høy profesjonsstolthet.

Sentrumsbarnehagene har høy realiseringsevne. Dette blir synliggjort gjennom avdelingens aktiviteter, dokumentasjon i månedsbrev, en til en samtaler (RAPPS), vurderings samtaler og barnehagens Facebook sider.



2.3 HMS arbeid

Sentrumsbarnehagene har fordelt ansvarsområder mellom seg og HMS arbeidet i begge barnehagene er det en fra lederteam som har ansvaret for å følge opp. Den er ansvarlig for å se til at Internkontroll systemet er oppdatert og revidering av rutiner/handlingsplaner skjer jevnlig. Hver avdeling har fysisk en perm for Internkontroll som skal leses jevnlig i og signeres. På planleggingsdager og andre møter legges det opp tid og tema som er knyttet til HMS arbeid. Kartlegginger gjennomføres etter HMS plan som er utarbeidet sammen med verneombudene i begge barnehagene. Den ansvarlig har som sin hovedoppgave å holde HMS arbeidet levende og i flytsonen for å sikre at vi gjør det vi skal innenfor HMS. IK- rutiner ligger også i egen fil i teams tilgjengelig for alle medarbeidere.

Overordnet arbeid i virksomheten og henvisning til HMS plan.

Sykefravær

Sykefraværsoppfølging er det en fra ledelsen som har ansvaret for i begge barnehagene. Jevnlig kontakt med den langtidssykemeldte skjer fra både styrer og virksomhetsleder i den enkelte barnehagen. Oppfølgingsplan når det er gått 4 uker eller mer, er det den ene som har ansvaret for.



Ansatte vet hvem de skal forholde seg til ved sykdom og at de blir kontaktet for å ha jevnlig kontakt med sin arbeidsplass. Det lages en oversikt over fraværet måned for måned som sendes ut til alle ansatte slik at alle blir informert om hvordan det står til med sykefraværsprosenten. Dette er og en sak som tas opp i HMS gruppene i den enkelte avdelingen hvor vi diskuterer på generelt grunnlag utfordringene vi står oppi.

2.3 Organisatoriske forhold

Ansvar og arbeidsfordeling i lederteam

I lederteam er vår ansvars og arbeidsfordeling detaljert styrt i egen plan. Vi har fordelt arbeidsoppgaver med en tydelig fordeling på tvers av barnehagene siden 2017. Sammen har vi foretatt fordeling ut ifra våre styrker og det vi er interessert i.

Hovedansvar er fordelt følgende:

Virksomhetsleder: Personal og økonomi, arbeidsprosesser, planverk, fag, barnevern og arbeidsmiljø.

Styrer: HMS ansvarlig, MHV ansvarlig, Sykefraværs oppfølging, fag, barnevern.

Fagleder: Barn med særskilte behov, opptak, fagutvikling med spesielt fokus på mangfold og språkutvikling.

Møtestruktur i virksomheten

Lederteam møte – Virksomhetsleder, styrer og fagleder. Hver måned og etter behov.

Ledersamling – alle pedagogiske ledere og lederteam. Hver 14. dag.

Avdelingsmøter – alle ansatte på hver avdeling. Hver måned og ved behov.

En til en samtaler – Virksomhetsleder/styrer/fagleder med hver enkelt ansatt. Hver 4-6 uke.
Fagleder har en til en samtaler med støttepedagoger etter behov.

Personalmøter 4 ganger i året. Alle ansatte.

Planleggingsdager 5 dager i året. Alle ansatte

Medbestemmelse – tillitsvalgte, ledelse. 4 ganger pr. år.

HMS gruppe – tillitsvalgte, verneombud, ledelse. 4 ganger pr. år

Nærværsteam – assistenter/barne- og ungdomsarbeidere og virksomhetsleder. 2-3 ganger pr. år.

Sykeplanteam - assistenter/barne- og ungdomsarbeidere og styrer. 2-3 ganger pr. år.

Prosjektgruppe – assistenter/barne- og ungdomsarbeidere og fagleder. 3 ganger pr. år.

Nettverksmøter - verneombudene

Ressurser

Vi mottar ekstra ressurser til utvikling av vårt språkutviklingsprosjekter via senter for flerspråklige (FBU) for utvikling av systematisk arbeid rettet mot minoritetsspråklige barn.

Prosjekter som barnehagen skal i gang med

Vi har årlig prosjekt i forhold til språkutviklingsarbeid. Eksempel eget språkprosjekt og prosjektgruppe arbeid. I løpet av barnehageårene 2023/2024 og/eller 2024/2025, skal Sentrumsbarnehagene delta i forskningsprosjektet Selma. Dette er et forskningsprosjekt i regi av UiS, som skal utvikle og prøve ut en pedagogisk praksis og videreutdanning knyttet til barns sosiale og emosjonelle utvikling og livsmestring i barnehagen. S=samspill, E=engasjement, L=livsglede, M=mestring, A=anerkjennelse.

3.0 Profesjonelle læringsfellesskap

Profesjonelle læringsfellesskap kjennetegnes ved at deltakerne har felles mål og ambisjon om å utvikle virksomhetens og egen praksis til beste for barns læring og utvikling. Arbeidet preges av erfaringsdeling og refleksjon som grunnlag for evaluering og videreutvikling av praksis. Alle ansatte i barnehagen må ta aktiv del i det profesjonelle læringsfellesskapet. I barnehage omtales dette arbeidet som barnehagebasert- og kompetanseutvikling. I Sandnes skal vi jobbe for å videreutvikle strukturer for samarbeid, støtte og veiledning mellom kolleger, på tvers av barnehager.

Et grunnsyn handler om det som er viktig og verdifullt for hvert enkelt menneske. I et pedagogisk grunnsyn handler det om hvordan institusjonen ser på læring og utvikling. Noe som vil virke inn på hvordan organisasjonen jobber i ulike profesjonelle læringsfellesskap.

Vårt pedagogiske grunnsyn



Vårt pedagogiske grunnsyn i Sentrumsbarnehagene beskriver det vi betrakter som grunnlaget for vår pedagogiske virksomhet. Det omfatter både omsorg og læring. Det pedagogiske grunnsynet skal fungere som en rettesnor for hver enkelt av de ansatte, for planleggingen og for de små og store valg vi gjør i hverdagen. Å studere, vurdere og utvikle det pedagogiske grunnsynet vil være en kontinuerlig prosess som involverer hele personalet. Det blir dermed i seg selv et kontinuerlig læringsfellesskap. Vårt pedagogiske grunnsyn er basert på Howard Gardners MI teori – Teorien om mange intelligenser, og Pål Roland (2021) sin teori i forhold til voksenrollen.

Pål Roland (2021) sin teori på den autoritative voksenrollen er utviklet av psykologen Diana Baumrind. Den autoritative voksenrollen kan forstås som varme og forståelse kombinert med tydelig krav og forventninger. Om man ikke har denne lederstilen som medfødt gave, er det fullt mulig å lære prinsippene og bli mer bevisst.

Et av kjennetegnene som Roland trekker frem når det gjelder den autoritative voksne, er at de bygger gode, varme relasjoner som hele tiden pleies og samtidig stiller de krav. Han snakker om to dimensjoner; varme og relasjonsbygging på den ene siden og grensesetting og krav på den andre siden. Gjennom kombinasjonen å bygge gode relasjoner og stille krav ligger selve suksessoppskriften for den autoritative lederstilen.

Roland sier at en autoritativ voksen er høy på varme og høy på krav.

Om læring

Våre tanker om læring er blant annet preget av det som kalles et konstruktivistisk læringssyn. Det går i hovedsak ut på at barnet, gjennom mangfoldet av informasjon, opplevelser og erfaringer konstruerer sin egen forståelse og viten i sitt eget hode. Den er under stadig ombygging etter hvert som barnet vokser og erfarer nye ting. Howard Gardners teorier om flere intelligenser, såkalt MI teori, påpeker at alle barn er forskjellige. Barna har ulike sterke sider og derfor ulike måter å lære på. Dette vil vi i barnehagen ta hensyn til. Vi tilstreber oss derfor å ha forskjellige tilnæringsmåter til tema vi jobber med. I følge Lev Vygotsky er språk og sosial samhandling avgjørende redskap i barnas utvikling.

Kilden til sunn vekst og læring ligger altså i mangfoldet av barnets egne aktiviteter, samvær og samarbeid med andre samt bruken av språk. Vi ansatte kan hjelpe til ved å legge til rette for varierte kroppslige, estetiske, sosiale og emosjonelle erfaringer og ved å stimulere bruken av et aktivt og rikt språk.

Nedenfor har vi valgt å beskrive de ulike elementene i MI teorien for å forenkle forståelsen av MI teorien og vårt konstruktivistiske læringsyn.

De ulike elementene i MI teorien:

I flere tiår trodde man at intelligens var en enkelt mental funksjon som avgjorde vår evne for problemløsning, spesielt i det logisk-matematiske riket. Men for omtrent fire tiår siden stilte Howard Gardner spørsmål ved denne ideen. Hans alternativ til dette globale begrepet intelligens var teorien om mange intelligenser.

I bunn og grunn innså Gardner at folk ikke hadde en global intelligens som gjaldt alle aspekter av deres liv. Faktisk var det forskjellige typer intelligens som han kalte mange intelligenser. Så, de nyeste psykologiske teoriene om intelligens har lagt fra seg dette tradisjonelle og trolig urettferdige intelligensbegrepet.

Det var fokus på logisk-matematiske og språklige delene av intelligens som ble målt og utviklet. Men teorien om mange intelligenser ser kognitiv kompetanse som en gruppe ferdigheter, talenter og mentale evner som kalles “intelligenser”. I tillegg har alle disse ferdighetene, mentale evnene og talentene til en viss grad.



Gardner definerer intelligens som “evnen til å løse problemer, eller å skape produkter som er verdsatt i en eller flere kulturelle omgivelser.” Først og fremst utvider han spillerommet for hva intelligens er og gjenkjenner hva folk alltid har kjent intuitivt.

Intelligens er en ferdighet du kan utvikle

Gardner definerer intelligens som en evne. Det er ikke lenge siden at folk så intelligens som medfødt og uforanderlig. Du var enten født intelligent eller ikke, og utdanningen din kunne ikke gjøre noe for å forandre det. Å definere intelligens som ferdighet betyr at det er en evne

du kan utvikle. Gardner benekter ikke den genetiske komponenten. I stedet hevder han at disse “potensialene” vil utvikle seg, avhengig av menneskets miljø, erfaringer, utdanning, etc.

Intelligens er en ferdighet du kan utvikle. Som mennesker har vi alle muligheten til å øke vår intelligens, støttet av våre evner og vår motivasjon.

Teorien om mange intelligenser: 8 typer intelligens

1. Logisk-matematisk intelligens

Gardner definerer denne intelligensen som evnen til å forstå abstrakte relasjoner. Vi bruker den til å løse problemer i logikk og matte. Den retter seg mot den logiske halvkulens tenkemåte, og med hva vår kultur alltid har sett som den eneste typen intelligens (Morchio, 2004:4).

Ifølge Gardner (1999a) handler denne intelligensen om:

Evnen til å sjonglere tallene effektivt.

Analysere problemer logisk.

Undersøke problemer vitenskapelig.

Disse menneskene liker å: løse mysterier, jobbe med tall og komplekse beregninger, telle, organisere informasjon i tabeller, reparere datamaskiner, løse nøtter og gåter, spille videospill

De kan også estimere, finne ut og huske tall og statistikk (Armstrong, 2003) godt. Dette er intelligensen til matematikere, forskere, ingeniører og logikere (Gardner, 1999a).

2. Verbal-språklig intelligens

Dette er den mest anerkjente intelligensen i læring og undervisning av fremmedspråk. Årsaken er at det innebærer å lese, skrive, lytte og snakke (Morchio, 2004).

Denne intelligensen innebærer å ha en spesiell følsomhet for muntlig og skriftlig språk, og evnen til å bruke språk er en suksess på mange forskjellige områder. Det innebærer å være dyktig på å bruke syntaks, fonetikk, semantikk og pragmatisk bruk av språk (retorikk, mnemonikk, forklaring og metaspråk) (Morchio, 2004: 4).

Mennesker med denne typen intelligens ser ekstremt naturlige ut når de forklarer, underviser eller overtaler. Hvorfor? Fordi de bruker språket veldig nøyaktig. Ifølge Armstrong (2003) liker de å tilbringe tid med å:

Lese, fortelle historier eller vitser, se på filmer, skrive dagbok, skape kunst, skrive diktlære, fremmedspråk, spille ordspill, forske

Dermed er dette intelligensen til advokater, forfattere, diktere, lærere, komikere og foredragsholdere (Gardner, 1999a).

3. Musikalisk-rytmisk intelligens

Denne intelligensen inkluderer “evnen til å oppfatte musikalske former” (Guzmán & Castro, 2005: 185). Det betyr evnen til enkelt å komponere, tolke, transformere og evaluere all slags musikk og lyder (Gardner, 1999a).

Spiller gitar foran et publikum.

Disse menneskene har en “følsomhet for rytme, harmonier, tone og klang, og lyder fra natur og miljø” (Guzmán & Castro, 2005: 185). Ifølge Armstrong (2003) er de folk som tilbringer mye tid med å: synge, lytte til musikk, spille instrumenter, gå på konserter, skape musikk, nynne mens de studerer

For å oppsummere, dette er intelligensen til musikkelskere: komponister, sangere, lydingeniører, musikere, musikk lærere, etc. (Guzmán & Castro, 2005).

4. Visuell-spatial intelligens

Visuell-spatial intelligens omfatter evnen til å forme og se for seg 2D- og 3D-bilder (Armstrong, 2000a). Det er også evnen til å forstå, manipulere og endre utformingen av både store og små områder (Gardner, 1999a).

Personer hvis høyeste intelligens er visuell-spatial har lett for å huske bilder og gjenstander i stedet for ord. De legger merke til bilmodeller, sykler, klær og hår (Armstrong, 2003).

Disse menneskene liker å tilbringe tid med å: tegne, skrive, male, spille videospill, lage modeller, lese kart, studere optiske illusjoner og labyrinter.

Dette er intelligensen til arkitekter, piloter, sjømenn, sjakkspillere, kirurger og kunstnere. Det er også intelligensen til malere, grafikere og skulptører (Gardner, 1999a).

5. Kroppslig-kinestetisk intelligens

Kroppslig-kinestetisk intelligens består av evnen til å bruke kroppen din (hele eller bare visse deler) til å uttrykke ideer, lære, løse problemer, utføre aktiviteter eller skape produkter (Gardner, 1999; Morchio, 2004).

De er den typen mennesker som raskt og enkelt tar til seg fysiske ferdigheter. De elsker å røre på seg og drive med idrett. For å si det på en annen måte, er deres favoritt del av skolen friminuttene eller gym (Armstrong, 2003).

De kan danse grasiøst, handle og etterligne andres uttrykk og fakter (Armstrong, 2003). Disse menneskene tenker mens de beveger seg, og lærer bedre når de er i bevegelse (Armstrong, 2003). Dette er den typen intelligens som vanligvis er veldig høy hos idrettsutøvere, dansere, skuespillere, kirurger, håndverkere, oppfinnere, mekanikere og andre tekniske yrker (Gardner, 1999).

6. Sosial intelligens

Sosial intelligens innebærer evnen til å fokusere på ting som er viktige for andre mennesker. Det betyr å huske andres interesser, motivasjoner, verdenssyn, personlige historier og intensjoner. Det

inkluderer ofte å ha evnen til å forutsi deres beslutninger, følelser og handlinger (Armstrong, 2003; Gardner, 1993a; 2006).

Folk som har en naturlig høy sosial personell intelligens liker å snakke, lære i grupper eller par, og jobbe eller gjøre ting med mennesker (Armstrong, 2003). De bruker mye tid på å hjelpe folk og registrere seg som frivillige for viktige saker (Armstrong, 2003). I tillegg er de “gode sosiale konfliktmeklere” (Guzmán & Castro, 2005: 187).

De er flinke til å kommunisere fordi de bruker både verbalt språk og kroppsspråk. De har mange venner, føler sann medfølelse for folk og vet hvordan de skal motivere dem (Armstrong, 2003). Derfor er dette intelligensen til lærere, terapeuter, rådgivere, politikere, selgere og religiøse ledere (Gardner, 2006).

7. Naturalistisk intelligens

Naturalistisk intelligens er definert som en følsomhet for naturlige former og jordens geologiske egenskaper. Det innebærer evnen til å skille og klassifisere detaljene og elementene i et urbant, forstads- eller landlig miljø (Morchio, 2004).

Ifølge Armstrong (2003), liker disse menneskene å: campe, gå på fotturer, tar vare på kjæledyr, lære og kategorisere navnene på folk, dyr, planter og gjenstander rundt dem

Denne intelligensen er viktigst for kulturer som er avhengige av jakt, fiske og høsting. Dette er intelligensen til natur- og sosialforskere, diktere og kunstnere. De kan generelt velge detaljer, og bruke og utvikle sine perseptive ferdigheter i sitt arbeid (Gardner, 1999a).

8. Selvinnsikt-intuitiv intelligens

Du kan ha selvinnsikt-intuitiv intelligens, eller en “store spørsmål”-intelligens. Men Gardner (2006) har ikke bekreftet om det er en sann intelligens eller ikke. Mens det tilfredsstillt nesten alle kriteriene, mangler det et. Det er ingen bevis på at noen bestemte deler av hjernen omhandler filosofiske, eksistensielle spørsmål.

Hoveddelen av denne intelligensen er tendensen til å tenke i spørsmål og søke transcendentale svar. Disse menneskene tenker på ting som: Hvorfor eksisterer livet? Hvorfor eksisterer døden? Hvorfor er det krig? Hva skjer i fremtiden? Hva er kjærlighet? (Gardner, 2006).

Åndelig intelligens er også en del av selvinnsikt-intuitiv intelligens. Selv om det ikke regnes som en intelligens i seg selv, var det faktisk svært åndelige mennesker som er interessert i religiøse spørsmål som inspirerte Gardner til å undersøke intuitiv intelligens.

Det er et faktum at det er folk som er mer dyktige på meditasjon. Disse menneskene har vanligvis en mer åndelig og mental opplevelse (Gardner, 1999a).

For å konkludere, var Gardners teori om mange intelligenser en total revolusjon. Det utvider spekteret av mennesker vi kan kalle intelligente. Derfor åpner en fascinerende vei seg opp, og inviterer oss til å tenke noe nytt. At alle har sine egne unike “potensialer” og kan lykkes hvis de identifiserer og utvikler dem.

Teorien om De mange intelligenser ser mennesker på en positiv måte.

Når det gjelder å forsøke å definere intelligens, er det generelt enighet om ideen om at folk er intelligente fordi de er gode til å løse problemer.

Vårt barnesyn

«Jeg vet en deilig have hvor roser står i flor «– L Budde

I metaforens verden finnes det et mangfold av blomster som symboliserer individer. Fra orkidee til løvetann. Barn som er robuste og barn som er mer sensitive. Våre barn har muligheter til å vokse og utvikle seg med individuelle egenskaper. Barnehagen er vår eng, barna våre blomster, som gjødsles og vannes. Våre barn er hele mennesker, selvstendige individer som kommer i ulike former. Den ene trenger lite vann, den andre masse sol, den tredje skygge. Når vi ser på hvert enkelt individ er det lettere gjennom uker og måneder, evaluere dens vekst og vurdere derfra gjennom observasjon, evaluering, og individuelle syn på barn.



Våre barn i Sentrumsbarnehagene representerer et stort og rikt mangfold med tanke på kulturell, språklig og religiøs familiebakgrunn. Det flerkulturelle aspektet bidrar til at blomsterfloraen hos oss er fargerik, variert og spennende.

Våre barn er kompetente og likeverdige individer (subjekter) med egne tanker, følelser, meninger, og rettigheter. Våre barn skal føle

tilhørighet og være inkludert gjennom språk og mestring av sosial kompetanse. Igjen gjennom lek og relasjon utvikler våre barn sine tanker som er en forutsetning for læring og utvikling. Våre barn er ikke vanskelig – våre barn kan ha det vanskelig (Marco Elsafadi).

Blomster trenger rammer: potte, eng eller bed - trygghet, normer, rutiner og kjærlighet.

Som blomst har barn et behov for vekst.

Jord som stemning i møte med følelser, forventninger og opplevelser.

Vann symboliserer det gode forbildet som ansatte kan være.

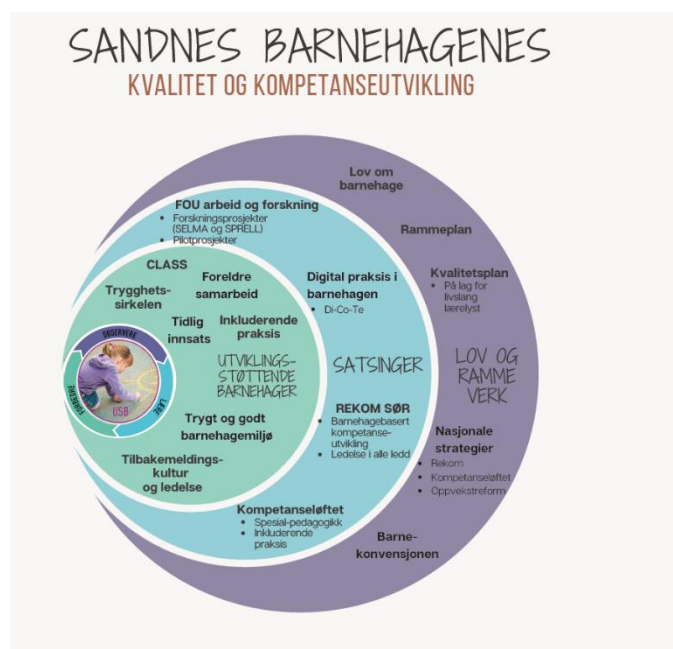
Ulike blomster har ulike behov.

Løvetann, kaktus, orkide, tusenfryd eller rose – alle har et potensiale til å utvikle seg best mulig og blomstre. Som ansatte skal vi støtte opp om god utvikling og være det espalier våre barn trenger for å utvikle seg best mulig gjennom å møte næring som positivt klima, forståelse, empati, sensitive ansatte, undring, varme tydelige grenser, og humor og glede.

Utviklingsstøttende barnehage (USB)

I Sentrumsbarnehagene har vi to tilretteleggere, en i hver enhet. Tilrettelegger i Trones er i tillegg USB-observatør. Tilretteleggerne har jevnlig felles møter. På denne måten har de et kollegialt og faglig fellesskap hvor de kan tenke, drøfte og planlegge sammen. Tilretteleggerne setter sammen opp årshjulet som skal gjelde for begge enhetene innen virksomheten. Dette sikrer at alle ansatte i virksomheten får samme type opplæring og veiledning.

- Refleksjonsgrupper
- Vi følger oppsatte lærende nettverk og andre presentasjoner/kurs/foredrag
- Elementer fra USB blir skrevet inn i alle handlingsplaner virksomheten har. På denne måten sikrer vi at ansatte kan se sammenhengene mellom USB og vår daglige drift.



- Tilretteleggere gjennomfører en til en samtaler med pedagogiske ledere ift måloppnåelse innen USB og vurdering.

Hvor vil vi:

- Opprettholde et godt arbeidsmiljø
- Opprettholde ambisjonen om 6% sykefravær – jobbe for å oppnå dette
- Øke hver enkelt medarbeiders kapasitet
- Vi utvikler og forbedrer hvert element i Sentrumsmodellen.
- Ta utgangspunkt i pedagogisk grunnsyn, barnesyn, USB-observasjoner og brukerundersøkelser for å styrke innsatsen innenfor tidlig innsats
- Være de foretrukne barnehagene i Sandnes sentrum m/nærområder

3.1 Strategisk prioritering av mål

Sentrumsbarnehagene har mange nasjonaliteter og har dermed alltid fokus på språkarbeid i våre prioriteringer av målsettinger.

Sosialkompetanse er også et viktig fokus hos oss fordi det handler om å inkludere andre som igjen påvirker språkarbeidet. Antall rom og form går hånd i hanske med språkarbeidet. Vi har et tett samarbeid med Vitenfabrikken i forhold til antall rom og form.

Sentrumsbarnehagene utarbeider målsettinger basert på strategiske prioriteringer og bruker fagområdene i rammeplanen for å nå våre målsettinger.

Prioritert 2023 - 2027:

Hovedmål arbeidsmiljø: Vi skal være en inkluderende, nyskapende, samhandlende, fremtidsrettet, systematisk og ansvarlig arbeidsgiver – (I henhold til Strategi for ledelse og medarbeiderskap).

Hovedmål fagområder:

- Språkutvikling
- Sosial kompetanse
- Antall rom og form

Hovedmål språkutvikling: Vi skal jobbe med språk i lek og samhandling på avdeling for å inkludere alle og det enkelte barn i Sentrumsbarnehagene

Delmål:

- Vi skal gi barn evnen til å bruke språket aktivt i lek og kommunikasjon med andre for å kunne imøtekomme barnas behov.
- Vi skal ha fokus på begrepslæring.
- Vi skal vise situasjonell forståelse av enkle ord og uttrykk ved å sette ord på, forklare og utdype.
- Vi skal gi barnet mange erfaringer og assosiasjoner knyttet til de ulike ordene og uttrykkene.
- Vi skal følge verbale instruksjoner - bruke setninger med bildestøtte, dagstavle, kommunikasjonsknippe – ASK.

- Vi skal øve barna på å lytte til og forstå innholdet i bøker via bilder og dialog for å kunne gjenfortelle.
- Vi skal ha fokus på modellering og struktur i arbeidet vårt.
- Vi skal dele barna i små grupper.
- Vi skal ha systematikk i arbeidet vårt.

Hovedmål sosial kompetanse: Vi skal jobbe med sosial kompetanse i lek og samhandling på avdeling for å inkludere alle og det enkelte barn i Sentrumsbarnehagene

Delmål:

- Barnehagen skal bidra til å styrke barnas tilhørighet, empati og rolletaking.
- Barnehagen skal bidra til å styrke barnas prososiale atferd. (Positive handlinger som å hjelpe, oppmuntre og dele med andre).
- Barnehagen skal bidra til å styrke barnas selvhevdelse.
- Barnehagen skal bidra til å styrke barnas selvkontroll.

Hovedmål – antall rom og form: Vi skal jobbe med antall rom og form i lek og samhandling på avdeling for å styrke barnas matematiske begrepsforståelse innen antall rom og form gjennom lek og hverdags aktivitet.

Delmål

- Barna opplever glede over å utforske og leke med tall og former
- Barna skal erfare, utforske og leke med former og mønster
- Barna skal erfare størrelser, former og mål gjennom å sortere og sammenligne
- Barna skal erfare plassering og orientering for å utvikle lokalisering



MÅLSETTING FOR SENTRUMSBARNEHAGENE 2024

LEDELSE

- Fokus på pedagogisk leder rolle i forhold til distribuert ledelse – inkludering av ansatte knyttet til det pedagogiske arbeidet på avdelingen.
- Fokus på samledelse med flere pedagoger på avdeling og samarbeidene avdeling

- Fokus på å utvikle effektive strategier – eks. foreldresamtaler

HMS ARBEIDET

- Fokus på styrer og pedagogisk leder rollen i forhold til ansvarliggjøring av den enkelte ansatte i forhold til sunt arbeidsmiljø og opprettholdelse av lavt sykefravær. Målsetting sykefravær totalt 8,5 % i Sentrumsbarnehagene + egne HMS mål i egen plan

TIDLIG INNSATS

- Fokus på bruk av supplerende kommunikasjon i språkarbeidet. Alle skal ta i bruk kommunikasjonsknippe, bilde og dagstavle – ASK på alle avdelinger.
- USB – Fokus på å trene kvalitet på tilbakemelding – utvidelse av kognisjon i praksis. En til en trening.
- Utvikle videre språkprosjekt – utvikle metodene basert på evaluering.

IKT

Øke/utvikle bruk av IKT på Facebook og infoskjerm i garderoben.

PROSJEKTARBEID - PROSJEKT JANUAR – MAI 2024

Overordnet målsetting: SPRÅKSTIMULERING

TITTEL:

«I kunstens verden»

HOVEDMÅL FOR HELE PROSJEKTPERIODEN:

«Barna skal få bli kjent med kunst – og kulturuttrykk fra **fortid** og **samtid**»

4.0 Tiltak

Vi har utarbeidet handlingsplaner med prosessmål som evalueres annet hvert år.

Utarbeidelse av handlingsplaner med konkrete styringsmål og tiltaksplaner med dato og ansvar.

4.1 Kompetanse

Mål om 60% barnehagelærere og flest andel av ansatte har barnehagefaglig kompetanse og økt grunnbemanning.

4.2 Rekruttering

Vi tror det blir avgjørende at ansatte internt utdanner seg pedagogisk for å sikre god kvalitet i fremtiden. Vi er urolige for arbeidsmarkedets svingninger, og konsekvenser dette kan få for stabiliteten og rekruttering i fremtiden.

5.0 Lederutvikling

Teamutvikling for de neste 4 årene har fokus på **Selvledelse, Relasjonsbehov i ledergruppen, og Samledelse**. Strategi – nærledelse.



Selvledelse – Påvirke deg selv til å ta bevisste valg. Finne balansen som minsker stress og øker produktivitet. Foreta prioriteringer i forhold til oppgaver og finne egenmotivasjon for å nå egne mål. Øve på følgende:

- Selvregulering – regulere tanker, følelser og atferd bedst slik at en tar riktig valg
- Øve på ferdigheter som tidsstyring, stresskontroll, sette konkrete mål, skjerme seg fra distraksjoner, prioritere bedre.
- Indre drivkraft/motivasjon – Gis tillit innen visse rammer bidrar dette til mestringsfølelse. Dette kan igjen bli en indre drivkraft til å prestere. Tilhørighet blir avgjørende. Kompetanse for å løse utfordring og autonomi er viktig, noe som gir den enkelte mulighet til å selv bestemme hvordan en oppgave løses. Kreativiteten øker og effektive medarbeidere fører til økt lønnsomhet for bedriften.

Relasjonsbehov - Hva gjenspeiler et godt team – relasjonsbehov i ledergruppen

Grunnleggende relasjonsbehov i personalgruppen:

- Variasjon
- Struktur
- Betydning
- Tilhørighet
- Personlig vekst
- Bidrag til fellesskap

Samledelse

Når ledergruppen jobber som et sammensveiset team med stor takhøyde og gjensidig tillit – da skapes resultater.

Det viktigste formålet med ethvert team er: å skape resultater som en ikke hadde klart å skape hver for seg. Ledergruppen er avhengig av hverandre for at organisasjonen skal nå sine mål på en effektiv måte. Derfor bør ledergruppen betraktes som et team. Psykolog Henning Bang ved Universitetet i Oslo har uttalt at følgende: *«en annen sak er om leder gruppens medlemmer har tatt dette inn over seg og forstått denne avhengigheten».*

Bang har forsket på hva som får lederteam til å fungere godt, og har lang erfaring i å jobbe med utvikling av lederteam i arbeidslivet.

- Samledelse
- Samlederskap – ledere som leder i sammen:
- Pedagogisk leders ansvar:

I rammeplanen for barnehagen er pedagogisk leder gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. De skal veilede medarbeidere slik at de får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver, og de skal lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet innenfor den enheten de er satt til å lede. I samarbeid med styresen har pedagogisk leder ansvar for å lede refleksjons- og utviklingsarbeidet som kreves for å bidra til at barnehagen er en lærende organisasjon. Ansvarsbeskrivelsen viser tydelig at pedagogiske ledere i tillegg til å være pedagoger med hovedansvar for det pedagogiske arbeidet med barna, har en rolle som ledere for personalet (Hannevig mfl. 2020). Som pedagogiske leder er man typisk nærmeste leder for 2-3 assistenter/barne- og ungdomsarbeidere. Dette står i sterk kontrast til andre typer organisasjoner der en leder ofte har lederansvar for et tosifret antall ansatt

I vår lederutvikling er det viktig for oss å ha fokus på samledelse, som vil bli viktig å utvikle i årene som kommer og distribuert ledelse. Samledelse både på ledersamling nivå og avdelingsnivå.

I vår virksomhet baserer vi ledelse av pedagogiske ledere på distribuert ledelse. Det betyr at ledersamling har stor tyngde i å nå våre mål. Distribuert ledelse betyr at makt og ledelses ansvar fordeles på en god måte ut i organisasjonen. Det betyr at ledelsen får mer spillerom og større mulighet til å påvirke hele barnehagen. Ledelsen i barnehagen er ledersamling og består av alle pedagogiske ledere, fagleder, styrer og virksomhetsleder.



Teori basert på boka til Pål Roland & Sigrun K. Ertesvåg: «Implementering av endringsarbeid i barnehagen og Kuvaas (2009).

I vår virksomhet baserer vi ledelse med fokus på daglig ledelse, samledelse, distribuert ledelse i ledersamling og en til en samtaler (rapps) nærledelse. Vi støtter arbeidet til medarbeidere i Rapps samtaler månedlig mellom virksomhetsleder/styrer og pedagogiske ledere. Virksomhetsleder/styrer og pedagogiske ledere gjennomfører 6-7 rapps samtaler i året med sine medarbeidere. Fokus på faglig utvikling, veiledning, gi støtte i arbeidet, være en god rollemodell. Bruke rapps til å reflektere rundt daglig praksis. Kapasitetsbygging må utvikles både individuelt og på organisasjonsnivå. Rapps samtaler er en ikke formalisert samtale – en dialog mellom leder og medarbeider. Denne samtalen tas med jevne mellomrom, satt i et system. I rapps samtaler foregår strukturering av behov i forhold til kapasitetsbygging/10 faktor. Medarbeider er viktig verktøy for å nå organisasjonens målsetting. Fokus i rapps samtaler er arbeidsoppgaver, målsetting, kapasitetsbygging, relasjoner, rollemodellering, individuelle forskjeller og dialog mellom leder og medarbeider med fokus på 10-faktor og relevant kompetanseutvikling. Kapasitetsbygging må utvikles både individuelt og på organisasjonsnivå.

6.0 Evaluering



6.1 Metode for evaluering

Vi benytter en kombinasjon av vurderingsarbeid ved hjelp av pedagogisk analyse og en til en samtaler – nær ledelse for å nå våre mål.

Vurdering: Rammeplanen sier følgende: Barnehagen skal jevnlig vurdere det pedagogiske arbeidet. Det betyr at det pedagogiske arbeidet skal beskrives, analyseres og fortolkes ut fra barnehagens planer, barnehageloven og rammeplanen. Hovedformålet med vurderingsarbeidet er å sikre at alle barn får et tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og å sikre et fokus på hva som er opprettholdende faktorer for nåtidens resultat. Vurderingsarbeidet skal bygge på refleksjoner og beslutning.

Dokumentasjon: Rammeplanen sier følgende: Dokumentasjon av personalets arbeid synliggjør hvordan personalet arbeider for å oppfylle kravene i barnehageloven og rammeplanen. Dokumentasjon av det pedagogiske arbeidet skal inngå i barnehagens arbeid med å planlegge, vurdere og utvikle den pedagogiske virksomheten. Dokumentasjon av det pedagogiske arbeidet kan gi foreldre, lokalmiljøet og kommunen som barnehagemyndighet informasjon om hva barn opplever, lærer og gjør i barnehagen, og om hvordan barnehagen oppfyller kravene i barnehageloven og rammeplanen.

Pedagogiske ledere vurderer og dokumenterer i logg i teams. Hver måned skrives en vurdering/evaluering/dokumentasjon inn i loggen av månedens målsetting ifølge månedsplaner av fagområder og USB. Virksomhetsleder/styrer/USB veiledere følger opp loggen, og pedagogiske ledere i en til en samtaler.

Stikkord:

- Månedens målsetting – en til en samtaler
- Vurdering/dokumentasjon – en til en samtaler
- Evaluering: Hva fungerte/fungerte ikke?
- Eksempler:
- Analyse av opprettholdende faktorer?
- Strategier og Tiltak for måloppnåelse?
- Justering av målsetting til neste måned.

6.2 Vurderinger etter evalueringen – ny prioritering/justering

Hver måned foretar pedagoger justeringer i forhold til forrige måneds vurdering.

Via logg foretar virksomhetsleder/styrer/fagleder i sammen med pedagogiske ledere som utgjør ledersamling en vurdering/evaluering av årets målsettinger i ledersamling.

Teams

Teams har en aktiv funksjon inn i Sentrumsbarnehagene drift. Diverse teams er opprettet i forhold til ulike elementer i Sentrumsmodellen hvor ansatte enkelt kan hente ut alt i fra logg til

vurderingsarbeid til IK- system o.l. Redskapet er effektivt i forhold til at ansatte enkelt og effektivt kan finne frem i våre systemer og opplæring av nytilsatte er samlet i et system. Teams benyttes også i møter hvor det er hensiktsmessig i større grad nå enn tidligere.

Veien videre



Vår ledelsesfilosofi er påvirket av vår organisasjonskultur, verdier, nettverksledelse, nettverksarbeid, profesjonelle læringsfellesskap, pedagogiske grunnsyn og barnesyn. Vi som ledergruppe (ledersamling) innehar fleksible kvaliteter som i dagens situasjonsbilde og fremtiden vil kunne gi kontinuitet og gode beslutninger. Vi er gode på trening og øvelse i ulike ferdigheter, noe vi har tro på er avgjørende i dag og i fremtiden for å fremstå dynamiske. Vi er opptatt av at ansatte får gjøre det de er best til. Utvide sin pedagogiske kapasitet – livslæring, fagkunnskap og

samstemt ledelse. Å sette ansatte i stand til å gjøre det de har ansvar for og gjennomføre i god faglig skjønn er avgjørende. Vi er en lærende organisasjon som er åpen for nye måter å arbeide på. Evne til å utvikle profesjonelle læringsfellesskap handler om vår evne til å jobbe kollektiv, som igjen handler om kultur. Det er dermed sammenheng mellom organisasjonskultur og evnene til å utvikle seg. Gjennom mål og strategier. Sette plan i praksis, mellom det som skapes og produseres. Kulturen er viktig for å påvirke atferd. Evne til samarbeid, trives på jobb, tenke nytt. Det er en erkjennelse som handler om å skape, utfordre og styre atferd. Kulturell aktivitet handler om å forstå kultur som fenomen, hvordan vi påvirker atferd, evne og vilje til å lære. Ledere blir viktige for å påvirke inn i kulturen, og utvikle barnehagenes evne til å skape læring. Innehar en kultur spesielle egenskaper, kan dette være årsaken til at man som virksomhet får det til over tid. Vi må vurdere og utnytte det vi allerede kan, samtidig løfte blikket og se ut. Gjennom utforskning lærer vi. Tillit er avgjørende. Vi ansetter ikke dyktige ansatte for å detalj styre dem. Vi er nonkonformister, vi tør å være annerledes og bryte med etablerte tanker. Vi skal ha relasjonelt mot, høy takhøyde, utnytte forskjellighet til barnehagene og barnas beste. Sammen skal vi mobilisere den kraften som ligger i det kollektive. Vi søker først divergent tenkning (aktivsøk og identifikasjon av ideer), så konvergent tenkning (kritisk tenkning og valg av løsninger). Kultur er kraftfullt, automatisert, men det sitter ikke i veggene, men mellom de ansatte. Kultur er virksomhetens evne til å lære. Vi tror på å ha relevante drøftinger. Forskning viser at tillitt til leder gir gode arbeidsprestasjoner og lavturnover. Opplevd tillitt har en rekke fordelaktige utfall som økt ansvarlighet og bedre arbeidsprestasjoner. Tillitt innebærer å akseptere risiko. Å bli vist tillitt innebærer å oppleve selvbestemmelse eller autonomi, og bedre fysisk og mental helse.

Å stadig kontrollere medarbeidere har dermed motsatt effekt. De fleste ledere vil hevde at de praktiserer tillitsbasert ledelse, men spør en mer direkte om en leder har tillitt til sine medarbeidere blir ofte svarene mer tvetydige, det samme gjelder spørsmålet om en har behov for kontroll. Tillitt innebærer risiko eller fravær av kontroll. Tillitt er en vilje til å være sårbar og akseptere risiko i relasjoner. Altså ta sjansen å stole på sine medarbeidere. Utøver leder selektiv tillitsbasert ledelse, der kun medarbeidere som over tid har levert gode prestasjoner får tillitt, så er ikke det lenger tillitsbasert ledelse. En må ta sjansen på å stole på de øvrige medarbeiderne. Medarbeiderne må selv oppleve tillitten. En leder gjennom støtte, oppmuntring og avklaringer. Å se saker gjennom ulike perspektiv, og identifisere opprettholdende faktorer og foreta beslutninger basert på gjennomtenkte tanker vil gi oss i Sentrumsbarnehagene unike muligheter.

Vedlegg

Oversikt over planer og styringsdokumenter i virksomheten og litteraturliste

- Rammeplanen
- Lov om barnehager – annet lovverk
- Virksomhetsplan
- Årsplan for Sentrumsbarnehagene
- Kvalitetsplan for et helhetlig utdanningsløp i Sandnes kommune
- Ansvars og arbeidsfordeling mellom administrasjonen i Sentrumsbarnehagene
- Målsettinger i Sentrumsbarnehagene
- Praktisk informasjons hefte
- Sentrumsmodellen
- Handlingsplan for ledelse
- Årsplan – USB
- Handlingsplan for sykefravær
- Handlingsplan for et trygt og godt psykososialt miljø – Sentrumsbarnehagene
- Handlingsplan for barns seksuelle helse og forbygging av seksuelle overgrep – Sentrumsbarnehagene
- Handlingsplan for implementering av endringsarbeid i Sentrumsbarnehagene – fokus på 10 faktorer.
- Handlingsplan for ledelse
- Handlingsplan for sosial kompetanse
- Hovedmål fagområdene
- Plan for kompetansløftet – tidlig innsat – språk- USB – Sentrumsbarnehagene
- Progresjonsplan -Sentrumsbarnehagene
- Månedspan/brev
- Trafikksikker kommune
- Foreldresamtaler Sentrumsbarnehagene
- Oppstartsamtale – barn
- Trivselssamtaler – barn
- Digital plan
- Målsetting HMS arbeid i Sentrumsbarnehagene

Litteraturliste

Abrahamsen, Siri. «Autentisk ledelse», presentert på Lederskolen, Sandnes, Norge, 11.09.2018.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). «Collaborative Public Management: New strategies for local governments». Washington DC: Georgetown University Press.

Agranoff, R. 2007. «Managing Within Networks». Washington, DC: Georgetown University Press.

Agranoff, R. 2012. «Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector». Washington, DC: Georgetown University Press.

Strand, Torodd. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlag.

Gardner, H. (1995). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Fontana Press.

Roland, Pål. (2021). Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole: relasjonskvalitet, utfordrende atferd, mobbing og sosial emosjonell læring. Cappelen Damm Akademisk.

Den norske ledelsesmodellen – June Kristin Lima (2013).

Ledergruppen fra meg og mitt til vi og vårt – Erik Slinning.

Effektive ledergrupper – Henning Bang og Thomas Midelfart.

· Samlederskap i barnehagen. Erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere - Carl Cato Wadel – artikkel. Pål Roland & Sigrun K. Ertesvåg: «Implementering av endringsarbeid i barnehagen og Kuvaas (2009).

Eirik J. Irgens: «Profesjon og organisasjon»