



Kvalitetsarbeid i nordisk barnehage

# Innsikt og inspirasjon på tvers av landegrensener

Et samarbeid mellom



DANSK CENTER FOR  
UNDERVISNINGSMILJØ  
Viden til praksis

# Innhold

**Forord** \_\_\_\_\_ side 3

**Om undersøkelsen** \_\_\_\_\_ side 4

**Resultatene fra undersøkelsen** \_\_\_\_\_ side 6

- Samspill og relasjoner
- Barneperspektiv, demokrati og medbestemmelse
- Styringsdokumenter
- Systematisering
- Pedagogisk kompetanse

**Metoder og verktøy** \_\_\_\_\_ side 16

**Henvisninger** \_\_\_\_\_ side 30

## Forord

Nordisk ministerråd har et felles strategisk mål om at «Norden skal være det beste stedet i verden for barn og unge». Når det gjelder barnehager, finnes det imidlertid begrenset med undersøkelser av hvordan vi i Norden ligner på hverandre – og skiller oss fra hverandre. Og derfor også av hva vi kan lære av hverandre på tvers av landegrensene.

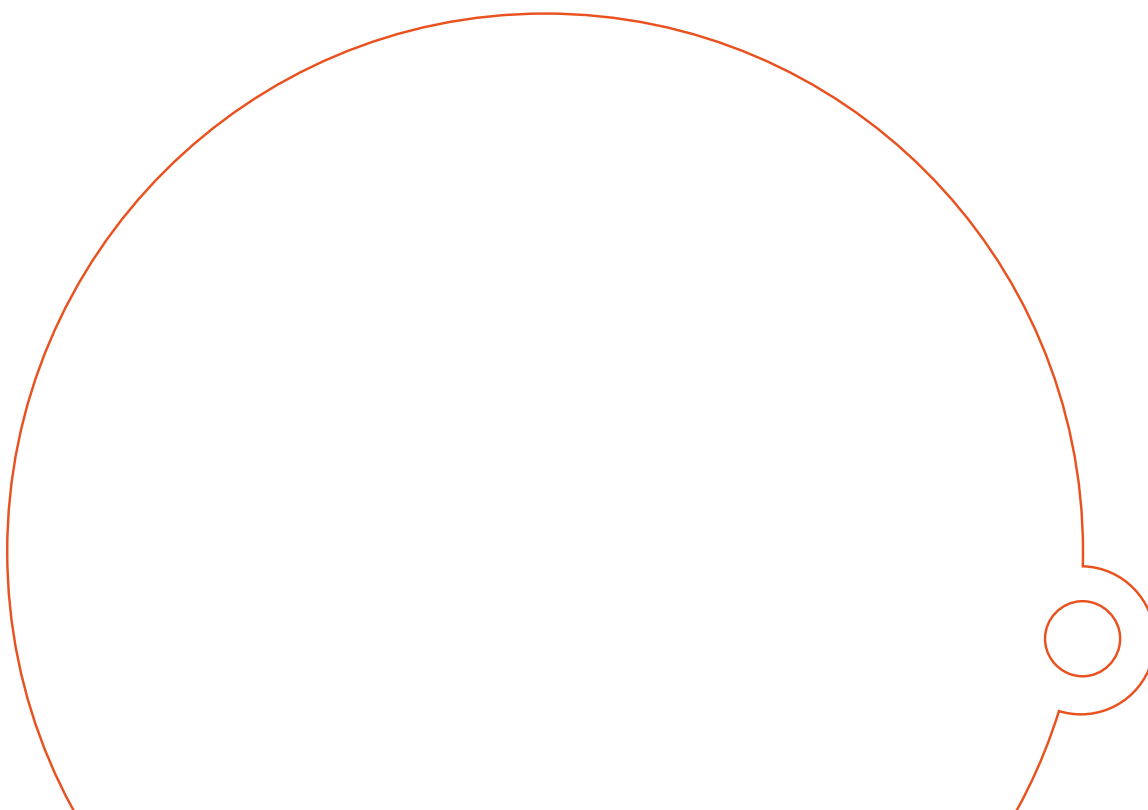
I denne publikasjonen presenterer vi resultatene fra en felles nordisk undersøkelse av hva kvalitetsarbeidet hos barnehageledere består av i de nordiske barnehagene. Hva gjør de i hverdagen for å forbedre kvaliteten? Og hvilke verktøy anbefaler de at andre bruker for å sikre kvalitet? I undersøkelsen har vi forsøkt å finne ut hva barnehagene i Norden er opptatt av når det gjelder kvalitetsarbeid, men vi har ikke fokusert på om det er snakk om høy eller lav kvalitet.

Denne publikasjonen er en oppsummering av undersøkelsen, og vi håper den kan bidra til å dele kunnskap og styrke dialogen og samarbeidet mellom landene i Norden når det gjelder arbeidet med kvalitet i barnehagene.

Takk til

- de 841 barnehagelederne i hele Norden som har svart på spørreskjemaet i forbindelse med undersøkelsen
- de 21 barnehagelederne vi har intervjuet i Norge, Sverige, Danmark, Finland og på Island
- professor emerita Bente Jensen for faglig kvalifisert sparring i forbindelse med spørreskjemaet
- Nordplus Horisontal for sin støtte til prosjektet, og for at de gjør det mulig for oss alle å finne ut mer om arbeidet med kvalitet i de nordiske barnehagene

God fornøyelse.



# Om undersøkelsen

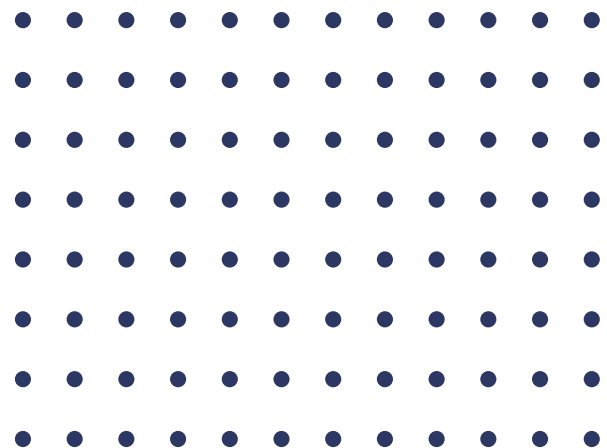
Undersøkelsen er resultatet av et samarbeid mellom Nordisk Förskola, som er et faglig nettverk for nordiske barnehagelærere, FOBU, som er en dansk nasjonal paraplyorganisasjon for selveide og private barnehager, og Dansk Center for Undervisningsmiljø (DCUM), som er et nasjonalt kunnskapssenter som jobber med det gode barnemiljøet og undervisningsmiljøet.

Undersøkelsen består av fire deler:

- En skrivebordundersøkelse av hva som står på dagsordenen når vi snakker om kvalitet i henholdsvis Norge, Sverige, Danmark, Finland og på Island.
- Intervjuer med tre barnehageledere i hvert land for å finne ut hva de assosierer med kvalitet, og hvilke verktøy de bruker for å styrke kvaliteten i barnehagen sin.
- En undersøkelse i form av et spørreskjema som er laget basert på svarene fra intervjuene samt landenes dagsorden for kvalitet.
- Seks intervjuer med barnehageledere, der vi ser nærmere på noen av de mest anbefalte metodene eller verktøyene fra hvert land. Det har blitt til seks metoder og verktøy som er samlet inn fra henholdsvis Norge, Sverige, Danmark og Island. Disse presenterer vi i slutten av publikasjonen, og de kan brukes som inspirasjon til kvalitetsarbeidet.

Undersøkelsen viser at vi på tvers av de nordiske landene i stor grad ligner på hverandre når det gjelder hva vi mener er viktig i arbeidet vårt med å utvikle kvaliteten i barnehagen. Det er et stort potensial for kunnskapsutveksling og inspirasjon på tvers av landegrensene i Norden. Et potensial vi bør utnytte til gjensidig læring og utvikling.

Derfor oppfordrer vi barnehageledere til å være nysgjerrige på de anbefalte verktøyene og metodene som vi presenterer mot slutten av materialet, og eventuelt finne ytterligere inspirasjon i nettverket Nordisk Förskola, som arbeider med å formidle nordiske erfaringer om ledelse av barnehager.



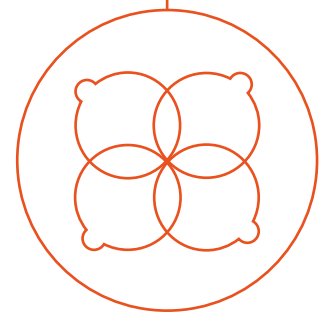


# Resultatene fra undersøkelsen

## Trivsel, læring og utvikling

Undersøkelsen vår har vist at vi på tvers av de nordiske landene generelt mener at læring og utvikling er barnehagens hovedoppgave. Samtidig er det en felles forståelse av at barna ikke kan lære og utvikle seg hvis de ikke trives. Barnas trivsel spiller en sentral rolle, og derfor får den et naturlig ekstra fokus i de nordiske barnehagene.

Hvis vi skal lykkes med å styrke barnas trivsel samt fremme læring og utvikling, er det i tillegg enighet blant barnehageleiderne i Norden om at vi må vektlegge fem sentrale temaer i den pedagogiske praksisen. Det dreier seg om temaer av både organisatorisk art og av pedagogisk faglig art. De fem sentrale temaene er:



## 5 sentrale temaer

### 1. Samspill og relasjoner

Trygge relasjoner mellom barn og barn, barn og voksen samt voksen og voksen.

### 2. Barneperspektiv, demokrati og medbestemmelse

Barns opplevelse av å bli sett og hørt i barnehagen, samt av å få være med og bestemme i løpet av dagen.

### 3. Styringsdokumenter

Nasjonale styringsdokumenter som grunnlag for barnehagens arbeid.

### 4. Systematisering

Evaluering av og refleksjon over egen praksis, samt å bruke resultater fra evalueringer til å skape ny praksis.

### 5. Pedagogisk kompetanse

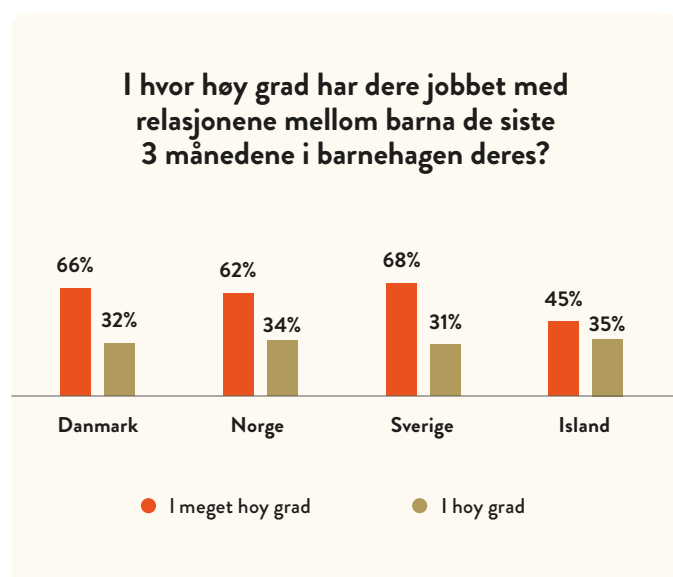
Faglig nivå og tilgjengelig personell samt muligheten til å reflektere over egen praksis sammen.

# 1. Samspill og relasjoner

Barnehageledere på tvers av de nordiske landene mener at relasjonsarbeidet er et ekstra viktig tema når det gjelder barnas læring og utvikling i barnehagen. Det gjelder både relasjonene mellom barna, og i relasjonene mellom barn og voksne.

## Barn-barn-relasjoner

Undersøkelsen viser at mer enn 96 % av barnehagene i både Norge, Sverige og Danmark mener at de i høy eller svært høy grad jobber med relasjonene mellom barna. På Island er tallet 80 %.



## Barn-voksen- og voksen-voksen-relasjoner

Det jobbes også i høy grad med barn-voksen-relasjoner. Her viser resultatene at 95 % og 96 % av barnehagelederne i henholdsvis Danmark og Norge har svart at de i høy eller svært høy grad jobber med relasjonene mellom barn og voksen, mens tallene for Sverige og Island er henholdsvis 87 % og 88 %.

Relasjonene mellom de ansatte har også høy prioritet. På Island svarer ni av ti barnehageledere at de i høy eller svært høy grad har jobbet med relasjonene mellom de ansatte i løpet av de tre siste månedene. Tallet er litt lavere i Norge, Sverige og Danmark – med cirka fire av ti. Her må det nevnes at barnehagelederne på Island hadde medarbeiderutviklingssamtaler i perioden undersøkelsen ble gjennomført, noe som kan ha påvirket resultatet.

På overordnet nivå viser undersøkelsen at vi i de nordiske landene prioriterer samspill og relasjoner høyt, og at det derfor er potensial for både kunnskapsutveksling og inspirasjon på tvers av landegrensene i Norden.

*”Det viktigste vi gjør i barnehagen, er å jobbe med relasjoner.”*

— Barnehageleder fra Norge

*”Vi trener opp barnas evne til å ‘ta plass’ blant andre mennesker, og til å høre til i en gruppe.”*

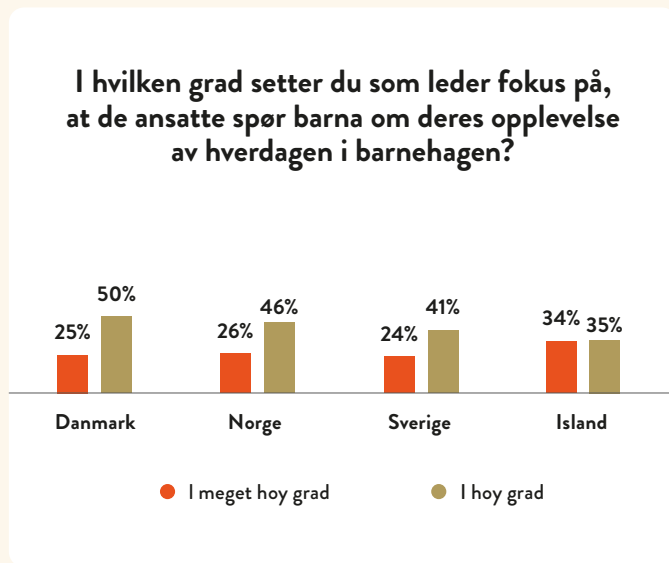
— Barnehageleder fra Island

### På bakgrunn av resultatene anbefaler vi følgende ...

At vi fortsatt har fokus på relasjonsarbeidet i barnehagene i Norden, men at vi også lar oss inspirere av de andres praksis for å videreutvikle våre egne praksiser.

## 2. Barneperspektiv, demokrati og medbestemmelse

Barnas perspektiv vektlegges i stor grad i de nordiske barnehagene. Tre av fire danske barnehageledere mener i høy eller svært høy grad at de har fokus på at personalet spør barna om hvordan de opplever hverdagen. På Island er det 69 %, i Norge er det 68 %, og i Sverige er det 65 %.



Når det gjelder barneperspektiv, demokrati og medbestemmelse, er vi i Norden ekstra opptatt av barnas demokratiske dannelse, blant annet i form av å øve på å snakke og lytte i en demokratisk samtale. Undersøkelsen viser at mer enn ni av ti barnehageledere i hvert land har fokus på å styrke barnas evne til å delta i en samtale og lytte. Det svarer henholdsvis 92 % av barnehagelederne i Danmark, 94 % i Norge, 93 % i Sverige og 100 % på Island.

I arbeidet med å forme demokratiske medborgere er barnehagelederne i Norden også opptatt av å hjelpe personalet med å skape like muligheter for alle barna i barnehagen. Her mener mellom 85 og 99 % av barnehagelederne i Norge, Danmark og på Island at de gjør det i høy eller svært høy grad, mens i Sverige mener 61 % av barnehagelederne at de arbeider med dette i høy eller svært høy grad.

Undersøkelsen viser også at det er stor forskjell på hvor mye medbestemmelse barna får i ulike situasjoner. Situasjoner med fri lek er der barna har mest medbestemmelse. 97–98 % av barnehagelederne i Norden gir uttrykk for at de i høy grad gir barna medbestemmelse her. I pedagogiske aktiviteter, for eksempel planlagte turer, aktiviteter og så videre, er det 51–69 %. I rutinesituasjoner, for eksempel påkledning, toalettbesøk og spising, er

det kun mellom 40 og 66 %.

### Sett fokus på barnas perspektiver og medinnflytelse gjennom hele dagen

Undersøkelsen viser et utviklingspotensial når det gjelder å sette fokus på barnas perspektiver og medinnflytelse i pedagogiske aktiviteter og rutinesituasjoner, for eksempel måltider og toalettbesøk. Derfor anbefaler vi å øke fokuset på hvordan dere kan styrke barnas medbestemmelse gjennom hele dagen i barnehagen deres.

*”For meg er kvalitet når pedagoger klarer å lese barnas kroppsspråk, mimikk og språk. Deretter blir det en tolkning av hva barnet ønsker å oppnå, og hva pedagogen kan støtte.”*

— Barnehageleder fra Sverige

### På bakgrunn av resultatene anbefaler vi følgende ...

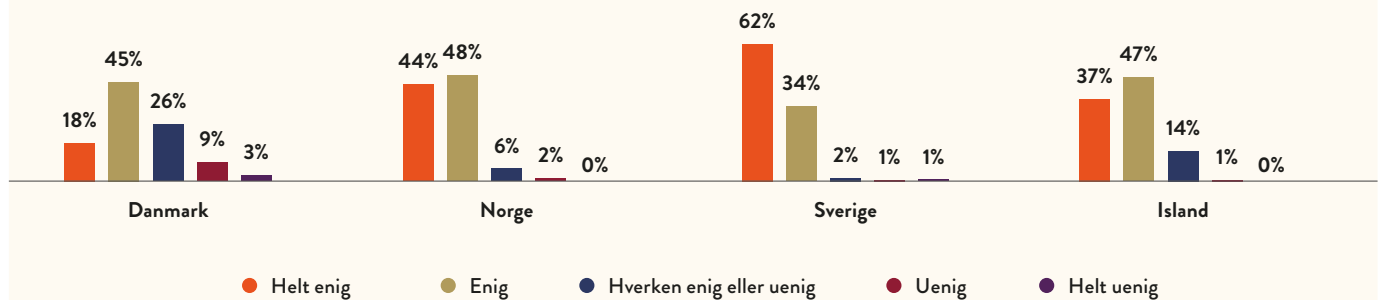
Sett fokus på barnas perspektiver og medinnflytelse gjennom hele dagen. Tenk gjennom hvordan dere kan styrke barnas medbestemmelse og involvering i både de faglige aktivitetene og i rutinesituasjoner i hverdagen.





### 3. Styringsdokumenter

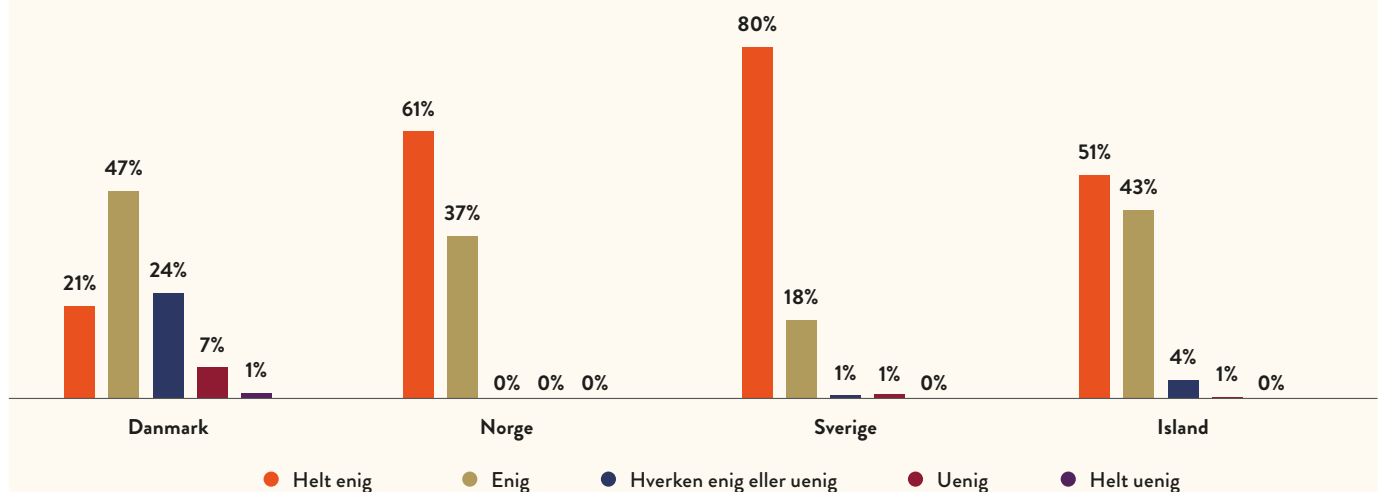
#### Styringsdokumentene er meningsfulle i forhold til arbeidet med kvalitet



I hele Norden anses styringsdokumentene som et viktig utgangspunkt for arbeidet med kvalitet i barnehagene. Styringsdokumentene inneholder tematiske fokuspunkter samt faglige og forskningsbaserte begrunnelser for den pedagogiske praksisen. Men barnehageledernes holdning til bruken av styringsdokumentene – og måten barnehagene organiserer seg på for å følge den nasjonale lovgivningen – varierer mye.

Ni av ti barnehageledere i Norge, på Island og spesielt i Sverige mener at styringsdokumentene er viktige for å definere rammene for det pedagogiske arbeidet, og at de oppleves som meningsfulle når det gjelder arbeidet med kvalitet. I Danmark er andelen ledere som mener at styringsdokumentene er viktige og rammesettende for arbeidet, vesentlig mindre.

#### Styringsdokumentene spiller en viktig rolle i forhold til å sette rammer for det pedagogiske arbeidet





Vi ser også at barnehageledere i Norge, Sverige og på Island oftere bruker styringsdokumentene i forbindelse med tilrettelegging av det daglige arbeidet, enn i Danmark. Totalt er 49 % av de danske barnehagelederne, 84 % av de norske, 93 % av de svenske og 83 % av de islandske enten enige eller helt enige i at de ofte bruker styringsdokumentene for å tilrettelegge det daglige arbeidet.

I Norge, på Island og spesielt i Sverige er det fokus på å sikre at styringsdokumentene kan brukes i praksis i forbindelse med det daglige arbeidet. I Danmark finnes det et utviklingspotensial sammenlignet med de andre nordiske landene, og her kan man med fordel være nysgjerrig på hva det er som gjør at de andre landene synes at det er mer meningsfylt å bruke styringsdokumentene.

Nesten alle barnehagelederne i Norge, Sverige og på Island mener at styringsdokumentene deres har en viktig rolle for å definere rammene for det pedagogiske arbeidet. I Danmark er det kun seks av ti barnehageledere som mener det samme.

*”Grunnen til at vi begynte å ha fokus på styringsdokumentet vårt, var at vi så at praksisen vår var tilfeldig. [...] Alle gjorde så godt de kunne, men da vi spurte oss hvorfor vi gjør som vi gjør, hadde vi ikke noe godt svar på det.”*

— Barnehageleder fra Norge

### **På bakgrunn av resultatene anbefaler vi følgende ...**

På bakgrunn av resultatene fra undersøkelsen anbefaler vi at det fortsatt jobbes med å sikre eller gjøre styringsdokumentene meningsfulle i det daglige arbeidet i barnehagene i Norden.

## 4. Systematisering

I barnehagene i Norden er man generelt opptatt av å skape rom for faglig refleksjon og utvikling, samt av å jobbe faglig med å evaluere egen praksis.

### Det er viktig med evaluering

Generelt svarer barnehagelederne i undersøkelsen at det er viktig med evaluering for å øke kvaliteten på barnehagen. Men 15 % av barnehageledere i Danmark svarer «verken eller» på spørsmålet om de synes det er viktig med evaluering. I de andre landene er denne andelen mellom 0 og 1 %.

Felles for alle landene er en opplevelse av at det er vanskelig å omsette resultatet fra evalueringen til praktiske tiltak. I Danmark er 16 % helt enige eller enige i at det er vanskelig, mens tallet er 21 % på Island, 24 % i Norge og 27 % i Sverige. Derfor kan det være relevant å se nærmere på hvordan man kan få større verdi av evalueringene, og hvordan de i større grad kan gjøres om til konkrete handlinger.

I undersøkelsen har vi inkludert tre ulike evalueringstyper som brukes av landene i varierende grad.

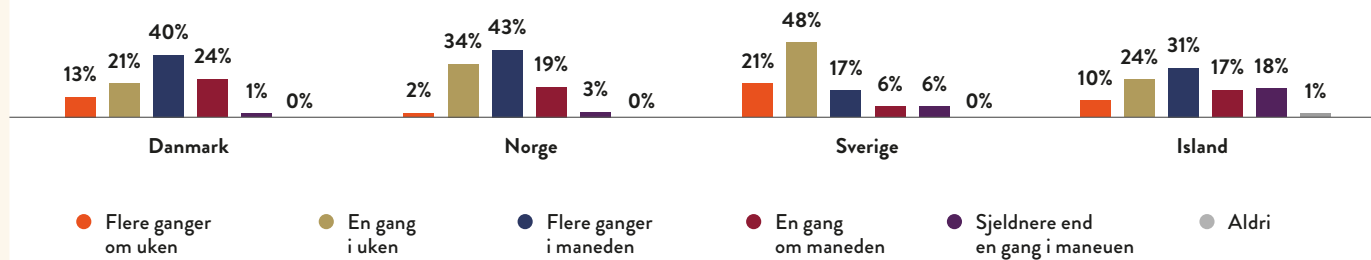
- Planlagte evalueringer, for eksempel av aktiviteter eller prosjekter. Denne evalueringstypen brukes vanligvis i Sverige og på Island.
- Hverdagsevalueringer, som er fortløpende evalueringer som gjennomføres ved behov. Denne evalueringstypen brukes vanligvis i Norge og Danmark.
- Overordnede evalueringer av barnehagens arbeid (for eksempel nasjonale eller kommunale kvalitetsmålinger eller tilfredshetsundersøkelser). Denne evalueringstypen brukes minst i alle landene.

*”Hvis vi skal ha god kvalitet, må vi alltid vri og vende på praksisen vår, og vi må kanskje forkaste noe av det vi har trodd på. Av og til må vi også begynne helt på nytt.”*

— Barnehageleder fra Sverige



### Hvor ofte har dere møter med det pedagogiske personalet hvor dere reflekterer over egen praksis?



### Refleksjon over egen praksis

Barnehagelederne legger generelt stor vekt på refleksjon over egen praksis, for eksempel under personalmøter, men hvor ofte det praktiseres, varierer. I Sverige svarer 69 % at de reflekterer én eller flere ganger i uken. Til sammenligning er det 34 % i Danmark og på Island, og 36 % i Norge.

Underveis i undersøkelsen fant vi ut at det for eksempel ikke finnes noen lovbasert regulering av forberedelsestiden for pedagoger i Danmark. I Sverige er det ikke definert et bestemt timeantall for forberedelser, men det finnes retningslinjer som definerer at barnehagelærere/pedagoger skal ha tid til å forberede seg og etterbehandle. Pedagogene i Norge har fire timer til forberedelser hver uke. Og på Island har pedagogene 7–10 timer til å forberede seg, avhengig av stilling.

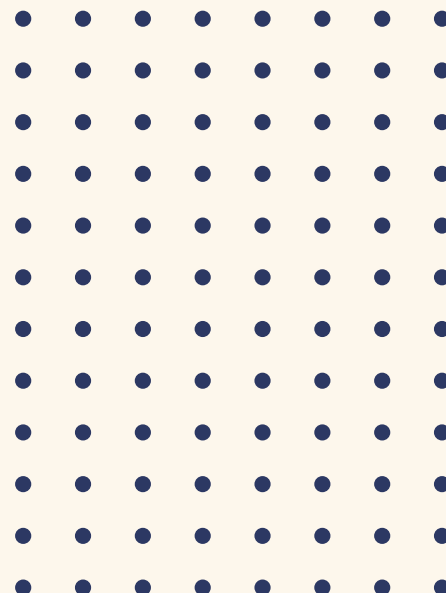


### På bakgrunn av resultatene anbefaler vi følgende ...

**Fokuser på evaluering.** Systematiser evalueringsarbeidet. Innfør for eksempel et fast punkt under personalmøtene, som handler om hvilke evalueringer dere har gjennomført siden sist. Hva lærte dere av dem? Og hva trenger dere i arbeidet videre?

**Dialog om personalmøter.** Gjennomfør en lokal dialog om hvordan hyppighet og strukturering av personalmøter oppleves når det gjelder å støtte personalets mulighet til å reflektere og få faglig sparring i fellesskap.

**Dialog om forberedelsestid.** Vi anbefaler at du som barnehageleder, gjennomfører en dialog med personalet om hvordan de opplever muligheten til å forberede seg, og at dere arbeider med deres lokale praksis basert på denne dialogen.



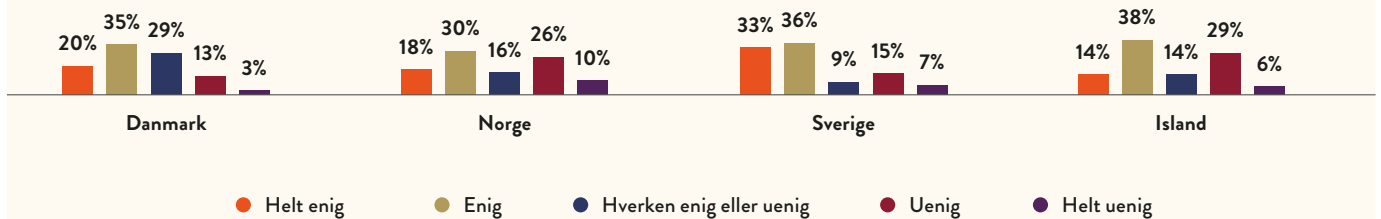
## 5. Pedagogisk kompetanse

Alle barnehageledere i undersøkelsen mener at det er veldig viktig med pedagogisk kompetanse for kvaliteten på barnehagen.

Undersøkelsen viser at barnehagelederne i Norden opplever at de ikke har tilstrekkelig personale til å heve kvaliteten, men at

personalet de har, har den riktige kompetansen. I Norge og på Island opplever mer enn hver tredje leder å ikke ha tilstrekkelig personale til å kunne heve kvaliteten, mens tallet er 16 % i Danmark og 22 % i Sverige.

### Jeg har tilstrekkelig med personale til å løfte kvaliteten i min barnehage på en tilfredsstillende måte



Tilstedeværelsen av pedagogisk kompetanse påvirkes også av at personalet deler kunnskap i forbindelse med daglige utfordringer og suksesser. Her viser undersøkelsen at de fleste barnehageledere i Norden prioriterer å sette av tid til dette. I Danmark prioriterer 90 % av barnehagelederne dette i høy eller svært høy grad. I Norge er tallet 84 %, i Sverige er det 88 %, og på Island er det 89 %.

I tillegg viser undersøkelsen også at mange barnehageledere opplever at det er viktig for kvaliteten at de arbeider basert på et vitenskapelig/teoretisk grunnlag. Dette gjelder spesielt for Sverige, der 95 % er enig eller helt enig i at dette er viktig, mens tallet på Island er 84 %, i Norge er det 82 %, og i Danmark er det 68 %.

Barnehagelederne peker også på hvor viktig det er å bygge kompetanse og etterutdanne personalet.

*”Det kan godt hende du er et hyggelig og omsorgsfullt menneske, men du må også kunne skape rammer, slik at barna får et godt barnefellesskap. Og der mener jeg det er veldig viktig med faglig kompetanse.”*

— Barnehageleder fra Danmark

#### På bakgrunn av resultatene anbefaler vi følgende ...

Prioriter tiden. Sett av tid til – og systematiser – kunnskapsutveksling og sparring i personalgrupper. Ved å dele erfaringer fra hverdagen bidrar man til å styrke både refleksjonsnivået og den pedagogiske kompetansen.

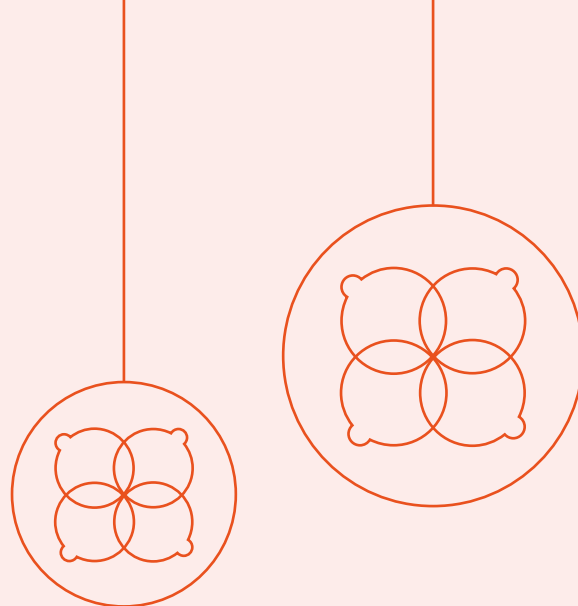


# Metoder og verktøy

En del av målet med undersøkelsen er å inspirere til kunnskapsutveksling i hele Norden. Derfor har vi spurt barnehageledere i Norden om hvilke verktøy eller metoder de anbefaler at andre barnehageledere bruker i arbeidet med kvalitet. Vi ser et stort potensial i å dele verktøy og metoder på tvers av de nordiske landene, siden vi ligner på hverandre på mange måter, og siden vi har samme fokus i arbeidet.

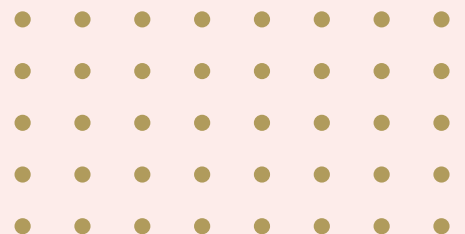
I figuren viser vi en oversikt over de fem mest anbefalte verktøyene/metodene fra hvert land.

	Verktøy/metoder	Her kan du lese mer om verktøyet/metoden
Danmark	SMTTE-modellen	SMTTE-modellen kan brukes til å definere rammer for barnehagens arbeid med læringsmiljøet samt konkrete tiltak ved hjelp av fem faste faser i arbeidet: sammenheng, mål, tiltak, tegn og evaluering.  Les mer om SMTTE-modellen på <a href="#">side 20</a> .
	KIDS	KIDS er et verktøy for å vurdere og utvikle den pedagogiske kvaliteten i barnehagen ved å observere omgivelsene som utgjør barnas betingelser for trivsel, læring og utvikling, og dermed kvaliteten på det pedagogiske miljøet.  <a href="#">Les mer om KIDS</a>
	Hjernen og hjertet	Hjernen og hjertet er en digital plattform som består av flere verktøy som kan bidra til å skape struktur i kvalitetsarbeidet samt å få et helhetlig bilde av barnet. Det er for eksempel hjelp til tidlig oppsporing (TOPI), de yngste barnas språklige utvikling (SprogTrappen) med mere.  <a href="#">Les mer om Hjernen og hjertet</a>
	EVA	Danmarks evalueringsinstitutt – EVA evaluerer arbeidet med å styrke barns trivsel, læring og språklige utvikling. De utvikler verktøy og formidler skandinavisk forskning til barnehager og forvaltningen.  <a href="#">Les mer om EVA</a>
	Aksjonslæring	Aksjonslæring kan brukes til å utvikle den pedagogiske praksisen ved å arbeide med mindre forsøk  Les mer om aksjonslæring på <a href="#">side 22</a> .
	Skema til handling	Skema til handling er en mal for å gjennomføre egenevaluering av innsats og lage en systematisk handlingsplan for barnehagen.  <a href="#">Les mer om Skema til handling</a>



	Verktøy/metoder	Her kan du lese mer om verktøyet/metoden
Norge	CLASS	<p>CLASS (Classroom Assessment Scoring System) er et observasjonsverktøy som er utviklet for å måle kvaliteten på samspillet mellom de ansatte og barna.</p> <p><a href="#">Les mer om CLASS</a></p>
	Espira BLIKK	<p>Espira BLIKK kan brukes til å jobbe med nye målsettinger og utvikling av barnehagens prosesskvalitet ved hjelp av en vurdering av kvaliteten innen syv forskjellige områder.</p> <p>Les mere om Espira Blikk på <a href="#">side 24</a>.</p>
	Pedagogisk analyse	<p>Her brukes pedagogisk analyse som en samlebetegnelse for flere forskjellige tilnærminger og metoder som alle har som mål å utvikle god praksis ved hjelp av systematisk refleksjon og evaluering.</p>
	Udirs kompetansepakker	<p>Udirs kompetansepakker tilbyr faglig utdanning og støtte for å utvikle kompetanse og praksis i barnehager, skoler, PP-tjenesten, lærebedrifter og prøvenemder. Det finnes kompetansepakker for mange forskjellige temaer.</p> <p><a href="#">Les mer om Udirs kompetansepakker</a></p>
	Alle Med	<p>Alle Med tar utgangspunkt i observasjoner for å gi et totalbilde av barnet og hva det kan mestre. Tilnærmingen er utviklet på bakgrunn av teorien om sammenheng mellom språklig og sosial kompetanse. Observasjonsskjemaet dekker barnets seks utviklingsområder: språk, lek, sosioemosjonell utvikling, hverdagsaktiviteter, trivsel og sansemotorisk utvikling.</p> <p><a href="#">Les mer om Alle Med</a></p>

	Verktøy/metoder	Her kan du lese mer om verktøyet/metoden
Sverige	SKA	SKA kan brukes til å systematisk utvikle kvaliteten i barnehagen ved hjelp av analyse, refleksjon og målsetting basert på egen praksis. SKA bidrar til å synliggjøre hva vi gjør, hvorfor vi gjør det, og hva det fører til.  Les mer om SKA på <a href="#">side 26</a> .
	UNIKUM	Unikum er en digital plattform som barnehagen kan bruke til kommunikasjon, planlegging og dokumentasjon. Plattformen gjør det enklere å planlegge, gjennomføre, følge opp og analysere kvalitetsarbeidet.  Les mer om UNIKUM på <a href="#">side 28</a> .
	Pedagogisk dokumentasjon	Pedagogisk dokumentasjon fra Skolverket i Sverige er et nettsted der du finner forslag til hvordan du kan dokumentere arbeidet i barnehagen, samt hvordan du dokumenterer med et tydelig formål.  <a href="#">Les mer om Pedagogisk dokumentasjon</a>
	TYRA-appen	TYRA-appen er en digital mobil plattform som samler alt dokumentasjonsarbeid og all systematisering. Noen av funksjonene i appen er for eksempel oversikt over oppmøte, blogg/bildebank, kontaktinformasjon, dokumenthåndtering og offentlige nyheter om barnehagen.  <a href="#">Les mer om TYRA-appen som verktøy</a>
	Kollegialt lærande	Kollegialt lærande er en samlebetegnelse for ulike former for strukturert, felles arbeid der kolleger utvikler kunnskap i fellesskap. Det gjøres både ved å lære av egne og andres erfaring samt ved å bruke eksisterende kunnskap.  <a href="#">Les mer om Kollegialt lærande</a>





### Verktøy/metoder

### Her kan du lese mer om verktøyet/metoden

#### Island

#### Jafning-jastjórnun – peer-to peer-ledelse

Peer-to-peer-ledelse er en ledelsesmodell der lederen og avdelingslederens roller og posisjoner i større grad defineres av den konkrete oppgaven som skal løses, slik at organisasjonsstrukturen ikke er hierarkisk, men flat.

#### Starfs-mannafundur – personalmøter

Personalmøter kan brukes til å skape en struktur som sikrer tid til faglige refleksjoner i personalgruppen, som en del av kvalitetsutviklingen i barnehagen.

Les mer om personalmøter som verktøy på [side 29](#).

#### Reggio Emilia

Reggio Emilia er en pedagogikk som tar utgangspunkt i barns kompetanse, kunnskap og nysgjerrighet. Det er ekstra sentralt å lytte og dokumentere.

[Les mer om Reggio Emilia](#)

#### Matsblað – vurderingsark

Vurderingsark kan brukes for å finne ut hvilke områder man har jobbet med, samt resultatene for områdene. Det finnes mange forskjellige vurderingsark, og det er også mange firmaer som tilbyr dem.

# Utvalgte metoder og verktøy

I den siste delen av denne oppsummeringen vil vi presentere utvalgte konkrete verktøy og metoder som anbefales av barnehageledere i de ulike landene.

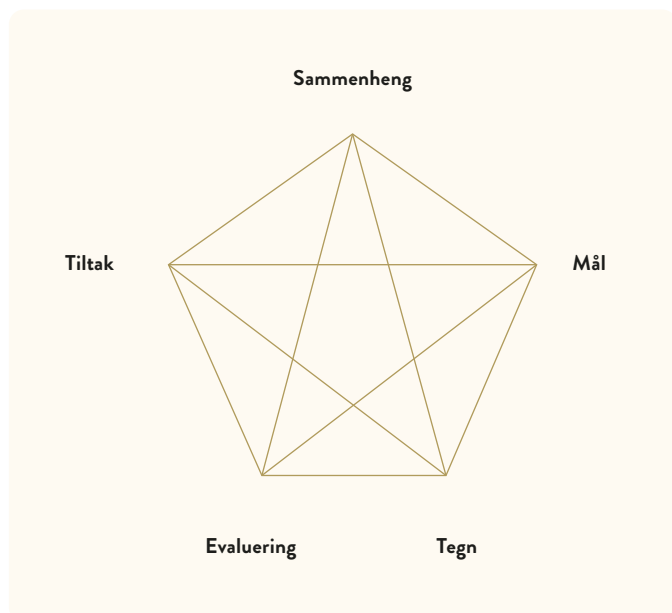
Metodene/verktøyene er som følger:

- SMTTE-modellen (Danmark)
- Aksjonslæring (Danmark)
- Espira BLIKK (Norge)
- SKA (Sverige)
- Unikum (Sverige)
- Personalmøter (Island)

## SMTTE-modellen (Danmark)

### Formål

SMTTE-modellen er et didaktisk verktøy. Verktøyet kan brukes til å skape struktur og oversikt over barnehagens arbeid med læringsmiljøer og innsatser. SMTTE-modellen er en refleksjonsmodell som sikrer bevisste vurderinger i forbindelse med planlegging, gjennomføring og evaluering av læringsaktiviteter. Barnehagen kan bruke verktøyet for å få kunnskap om hva de ønsker å oppnå med det daglige arbeidet, samt hvordan de gjør det – og om de kommer til å nå målene.



### Trinn for trinn

SMTTE-modellen består av fem punkter som barnehagen skal gå gjennom:

### Sammenheng:

Her finner man ut hva utfordringen er, og hvilke vilkår som gjelder.

### Mål:

Her vurderer man hva man vil oppnå, og man får det beskrevet. Tiltak: Her velger man ut og beskriver hvilke handlinger/aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målet.

### Tegn:

Her beskriver man tegnene man forventer å se på at man er på vei mot målet.

### Evaluering:

Her setter man seg ned og vurderer om målet ble nådd – og hvorfor / hvorfor ikke.

*”Vi bruker SMTTE-modellen fordi den er enkel å bruke, og fordi den gir mening for mange pedagoger. I tillegg gir den struktur og oversikt i det pedagogiske arbeidet, slik at vi får evaluert praksisen vår.”*

— Barnehageleder Helene Rebsdorf

## Anbefaling

Barnehageleder Helene Rebsdorf ved Stige Friskoles Børnehave i Danmark anbefaler å bruke SMTTE-modellen.

Under et personalmøte drøftes sammenhenger og mål. Hvem som deltar på møtet, avhenger av hvilke områder det er fokus på. Hvis møtet for eksempel handler om ett enkelt barn, deltar kun personalet som har noe med det aktuelle barnet å gjøre. På forhånd er det utarbeidet en pedagogisk analyse av hvilke utfordringer og aktuelle faktorer som gjelder for den aktuelle situasjonen.

Men hvis det er læringsmiljøet som skal drøftes, kan det hende at hele personalgruppen deltar. Når personalgruppen har formulert et mål for arbeidet, drøfter de hvilke tiltak de vil iverksette nå, samt hvilke tegn de skal se etter. Før neste personalmøte prøver man ut tiltaket og ser etter tegn i barnegruppen. Under personalmøtet evalueres tiltaket, og man vurderer om det finnes ting som må justeres.

## Målgruppe

Målgruppen er det pedagogiske personalet samt barnehagelederen, som sammen drøfter og utvikler den pedagogiske praksisen. Når tiltaket skal utføres, gjøres det primært av personalet.

## Fokuspunkter

- Verktøyet fungerer best i dialog mellom barnehagelederen og personalet, slik at man får flere perspektiver inn i arbeidet og støtter fellesskapet i arbeidet.
- Når man arbeider med å definere målene for tiltakene, er det viktig at de er veldig presise og realistiske basert på tidsrammen for læringsaktiviteten.

## Sammenheng

- Hva ønsker vi å gjøre noe med?
- Hva har vi blitt nysgjerrige på?
- Finnes det noe vi må ta hensyn til, for eksempel motorisk modenhet, alder, kjønn, kognitive evner og så videre?
- Hva er rammene våre? Pedagogtimer, økonomi, tidsbruk, lokaler og så videre.

## Mål

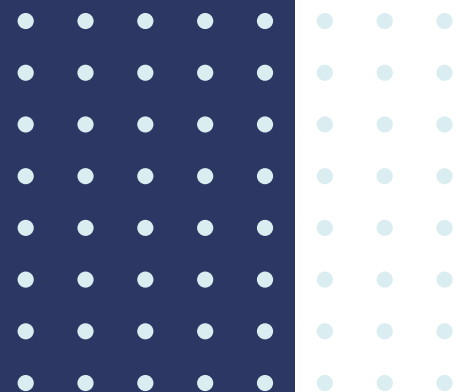
- Hva ønsker vi å oppnå med tiltaket?

## Tegn

- Tegnene inkluderer å både se, høre, merke, iaktta og oppfatte barna, samt hva barna gir uttrykk for både språklig verbalt og kroppslig nonverbalt.

## Evaluering

- Hva fungerte, og hva fungerte ikke?
- Var det tegn til læring hos barna?
- Var tiltaket godt nok til å nå målet for arbeidet?



## Aksjonslæring (Danmark)

### Formål

Ved å bruke aksjonslæring kan barnehagens ansatte i fellesskap finne ut mer om sin egen praksis på en systematisk og oversiktlig måte. Når man jobber med aksjonslæring, velger man et fokusområde, og deretter prøver man ut mindre, konkrete handlinger innenfor området. På bakgrunn av utprøvingen reflekterer de ansatte over erfaringene, og deretter justeres tiltakene. Aksjonslæring er velegnet både for å reflektere over egen pedagogisk praksis og for å skape utvikling.

### Trinn for trinn

Aksjonslæring brukes ofte som en klassisk firetrinns prosess.

1. Forberedelse (utvelgelse av fokus)
2. Gjennomføring
3. Evaluering
4. Justering

### Anbefaling

Barnehageleder Henriette Jensen fra Børnehaven Smyrnavej anbefaler aksjonslæring

*”Aksjonslæring handler om å skape felles avtaler og retninger for medarbeiderne i hverdagen. Metoden er en gave til personalet.”*

— Barnehageleder Henriette Jensen

I barnehagen Smyrnavej jobber de med aksjonslæring på følgende måte. Først fikk medarbeiderne fem minutter til å tenke gjennom hva som ikke fungerer optimalt i hverdagen basert på barnas perspektiv. I vurderingene noterte de seg følgende:

- Hva vet vi?
- Hva ser vi?
- Hva er problematisk?

Deretter gikk de gjennom innspillene fra medarbeiderne og bestemte seg for å jobbe videre med bråk i garderoben. Medarbeiderne jobbet videre med problematikken ved å stille seg følgende spørsmål: «Hva vil vi oppnå, hva er optimalt, og hva er drømmescenariet vårt?» På bakgrunn av disse vurderingene

bestemte de seg for å prøve å sende maksimalt fire barn og én voksen i garderoben om gangen, slik at den voksne får bedre mulighet til å veilede og støtte barna i å bli selvhjulpne.

Under gjennomføringen observerte én eller flere pedagogiske medarbeidere den nye pedagogiske praksisen for å se om tiltaket hadde ønsket virkning. Deretter evaluerte personalet om tiltakene var vellykket, basert på observasjonene. Hva hadde fungert? Hva hadde fortsatt utviklingspotensial? I den siste fasen tilpasset de innsatsen basert på erfaringene sine. Her understreker barnehageleder Henriette Jensen at det er viktig å skrive ned hele prosessen, slik at den enkelt kan finnes frem igjen hvis det blir behov for å friske opp praksisen, eller når det kommer nye medarbeidere.

### Målgruppe

Målgruppen er det pedagogiske personalet, siden de skal identifisere og forbedre de daglige utfordringene ved hjelp av tiltak/utprøving, samt barnehagelederne som skal bidra til å legge til rette for møtene og støtte personalet.





**Ifølge Danmarks læringsportal emu.dk finnes det åtte fokuspunkter i forbindelse med aksjonslæringsforløp.**

1. La barnehageledelsen ha en rolle i aksjonslæringsforløpet fra start.
2. Det er viktig å sørge for at tiltaket er meningsfullt for pedagogene, slik at det finnes et reelt ønske om å endre noe.
3. For å lykkes bør dere bruke tid på å lære metoden, og på å oppnå felles innsikt i aksjonslæringsens systematiske arbeidsprosesser.
4. Som leder må du ha fast fokus og mål for tiltaket.
5. Lederen har en viktig oppgave med å sikre at dere avtaler hvem som skal involveres i tiltaket, og når.
6. Det er lurt å lage skriftlige avtaler om innhold, metoder, materialer, organisering, tid og observasjonspunkter.
7. Det er verdifullt å registrere observasjoner og refleksjoner skriftlig, med bilder eller med lyd.
8. Som leder kan du med fordel avslutte alle møter om aksjonslæring med følgende: Hva lyktes vi med? Var det noen utfordringer? Er det noe vi bør ta høyde for neste gang? Hvilke avtaler inngår vi når det gjelder det? Hva var bra med denne måten å jobbe på?

## Espira Blikk (Norge)

### Formål

Espira BLIKK er et observasjonsbasert verktøy som brukes til å måle og utvikle prosesskvalitet i barnehager. Med verktøyet får barnehagen en samlet vurdering av prosesskvaliteten sin basert på syv utvalgte temaer. På bakgrunn av resultatene må barnehagens personale bestemme hva de skal fortsette med, og hva de vil videreutvikle. Arbeidet med verktøyet gir barnehagelederen oversikt over hvilke områder personalets kompetanse bør utvikles for, samtidig som det gir personalgruppen en rekke utviklingsmål å jobbe mot.

### Trinn for trinn

Med verktøyet Espira BLIKK bruker man observasjoner til å vurdere egen kvalitet basert på syv forskjellige temaer. De syv temaene er hentet fra den norske rammeplanen (lovgivning), og de dekker

- lek
- læring
- omsorg
- dannelselse
- vennskap og fellesskap
- kommunikasjon
- språk

Hvert tema har en rekke kjennetegn for kvalitet. For eksempel er kjennetegnene for dannelselse følgende:

- I barnehagen vår møter vi barnet i de tingene det er opptatt av.
- I barnehagen vår støtter vi relasjonene mellom barn.
- I barnehagen vår støtter vi barnet i å utvikle et positivt forhold til seg selv.
- Vi tilrettelegger aktiviteter i barnehagen, slik at de er meningsfulle for alle barna.

Det er totalt 24 kjennetegn for de 7 temaene.

Espira BLIKK brukes over en periode på to år. Det første året gjennomfører barnehagens personale en egenvurdering av barnehagens kvalitet. Basert på egenvurderingen samler ledelse og personalgruppen opp resultatene, drøfter kvaliteten i fellesskap og bestemmer ett eller flere utviklingsmål.

I det andre året gjennomfører barnehagens personale en ny egenvurdering, og i tillegg kommer det to pedagoger fra en annen Espira-barnehage for å lage en samlet ekstern vurdering

av barnehagen. Deretter samler barnehagens personale vurderingene i fellesskap og reflekterer over resultatene. Vurderer de ting på samme måte? Hvilke sterke og svake sider ser de? Til slutt bestemmer personalet utviklingsområder og planlegger konkrete tiltak.

Annethvert år får barnehagen en ekstern tilbakemelding på praksisen, noe de synes er veldig nyttig når de skal diskutere barnehagens kvalitet.

### Anbefaling

Barnehageleder Ruth Vihovde fra barnehagen Espira Solkroken anbefaler Espira BLIKK.

***”Espira BLIKK er et godt verktøy for å jobbe med kontinuerlig kompetanseutvikling i barnehagen. Her er det viktig at barnehagelederen kan følge opp behovet for kompetanseutvikling i barnehagen.”***

Ruth Vihovde understreker at det er viktig å gjennomføre en grundig introduksjon for personalet før man begynner å jobbe med verktøyet. Personalet må få informasjon om hva de 24 forskjellige kjennetegnene for kvalitet betyr, og hvordan de 7 temaene skal brukes. I tillegg er det viktig å snakke om resultatene fra vurderingen under et møte der personalet bidrar til å vurdere kvaliteten på barnehagen og definere utviklingsmål.

Sammen med område-/regionsjefen skal barnehagelederen vurdere resultatene fra den eksterne vurderingen og om de stemmer med egenvurderingen. Barnehagelederen må støtte utviklingsmålene med kompetanseutvikling i personalgruppen.

### Målgruppe

Målgruppen er barnehagens personale som jobber med egenutvikling, og barnehagens leder, som får kartlagt områdene der personalets kompetanse bør utvikles.



### Oppmerksomhetspunkt

Når man velger å jobbe med verktøyet, krever det at man er villig til å ta på seg de kritiske brillene og gå sin egen praksis etter i sømmene, samt at man er klar til å drøfte egenkvalitet og kvalitetsutvikling.

# SKA (Sverige)

## Formål

SKA er en metode for å jobbe med kvalitetsutvikling i barnehager. Metoden er et refleksjons- og analyseverktøy som også kan brukes til dokumentasjon. SKA brukes for å jobbe systematisk med kvalitetsutvikling innen både pedagogisk praksis, ledelse-praksis og barnehagens læringsmiljø.

Verktøyet kan bidra til å skape en felles oppmerksomhet og refleksjon i personalgruppen om den pedagogiske praksisen og hva man ønsker å utvikle kvaliteten for. Arbeidet inkluderer en systematisk kompetanseutvikling samt en dokumentasjon av barnehagens praksis, slik at det pedagogiske personalet kan få innblikk i og reflektere over både egen og barnehagens pedagogiske praksis.

## Trinn for trinn

Arbeidet med SKA-verktøyet er delt inn i fire trinn:

### 1 Hvor er vi?

Trinn 1 består av to deler:

- En oppfølging av resultater og måloppfyllelse, som blant annet består av
  - en kartlegging av barnas kompetanse både språklig og skriftlig, vurdert basert på nasjonale prøver, som er et nasjonalt krav i Sverige
  - hvordan barnehagen har bidratt til barnas læring og utvikling
  - resultater av gjennomførte utviklingstiltak
- En kartlegging av barnehagens forutsetninger for pedagogisk arbeid, som består av
  - en gjennomgang av forskningen barnehagen baserer arbeidet på
  - en gjennomgang av hvordan barnehagen oppfyller kravene i den svenske lovgivningen (Lpfö18), og en konkret tilrettelegging av undervisningen ved barnehagen
  - hvordan styring, ledelse og ansvarsfordeling er organisert

### 2 Hvor skal vi?

Basert på trinn 1 utfører barnehagelederen og det pedagogiske personalet en analyse av hvilken pedagogisk praksis som trengs for å støtte barnas læring og utvikling på best mulig måte. Dette innebærer blant annet å

- identifisere hvilke aspekter av barnehagens eksisterende pedagogikk og læringsmiljø som kan påvirke måloppfyllelsen og barnas læring og trivsel
- analysere hvilken kunnskap og hvilke ferdigheter det må være fokus på at barna utvikler

### 3 Hvordan gjør vi det?

Basert på analysen av den pedagogiske praksisen utarbeides det en plan for hvordan man skal oppnå de ønskede resultatene for året. Planen inkluderer blant annet

- en beskrivelse av hvilke arbeidsmetoder som skal brukes
- en beskrivelse av hvilke forutsetninger som trengs for å lykkes med målsettingen
- en beskrivelse av hvordan man sørger for å følge med på utviklingen fortløpende

### 4 Hvordan ble det?

Det siste trinnet i SKA-verktøyet er en evaluering av utviklingen av det pedagogiske kvalitetsarbeidet. Her vurderes resultatene basert på nasjonale mål i Lpfö18. Dette inkluderer blant annet

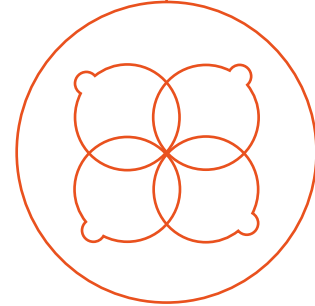
- en gjennomgang av hva man har gjort og hvilken effekt det har hatt for målsettingen
- en diskusjon av hva som må videreutvikles, eller om det har oppstått nye fokuspunkter

## Anbefaling

Rita Svensson, som er rektor for førskolene Kreatören og Bokenäs, anbefaler å bruke SKA-metoden. Hun understreker at metoden hjelper det pedagogiske personalet med å ha løpende fokus på de områdene i hverdagen der de kan og skal bidra til å øke kvaliteten på barnehagens arbeid.

*”Disse fortløpende refleksjonene som vi gjør hver uke og når vi har resultatdialogene, blir ikke bare en rapport til meg som leder. De vil naturligvis også føre til kollegial læring, siden vi har pedagogiske samtaler”*

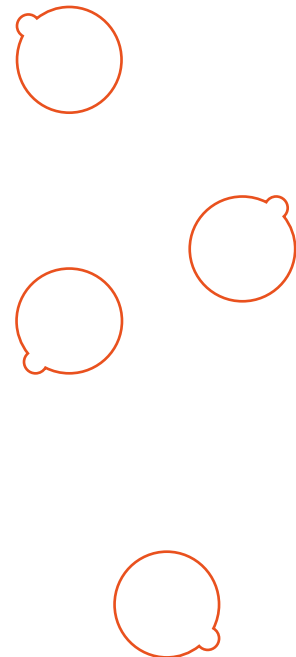
— Rektor Rita Svensson



For å vite hva man skal utvikle, peker rektor Rita Svensson på at det er ekstra viktig å gjennomføre en god kartlegging og analyse av barnehagens pedagogiske praksis og undervisningsmiljømessige forutsetninger.

### Målgruppe

SKA-verktøyet er ekstra forankret hos minst én pedagog i hver avdeling, som har det overordnede ansvaret for at personalet dokumenterer og opptrer som beskrevet i SKA-analysen. Målgruppen for verktøyet er hele det pedagogiske personalet i barnehagen.



### Oppmerksomhetspunkt

SKA-verktøyet krever en grundig introduksjon og forankring i barnehagen for å bli en suksess.

Man kan vurdere å filme pedagogiske situasjoner for å dokumentere praksis. På den måten får man konkrete observasjoner som kan brukes i utviklingsarbeidet. Dette krever imidlertid at det er etablert et læringsmiljø blant de ansatte der man er åpen for tilbakemeldinger og for å utvikle sin egen praksis.

[Du kan lese mer om SKA her](#)

## UNIKUM (Sverige)

### Formål

Unikum er en digital plattform der barnehagens kommunikasjon, planlegging og dokumentasjon samles og er tilgjengelig for alle medarbeidere. På den måten får barnehagens personale en felles oversikt over arbeidet med kvalitetsutvikling, ulike pedagogiske aktiviteter samt hverdagen i barnehagen.

### Hva kan Unikum brukes til?

Unikum kan skape et felles språk for kvalitet i barnehagen. I tillegg kan verktøyet forankre en didaktisk og pedagogisk ramme for kvalitetsarbeidet i barnehagen. Dette inkluderer blant annet følgende:

- Digitale loggbøker der hver enkelt pedagog kan lagre dokumentasjon for sin egen pedagogiske praksis, barnas individuelle utvikling og arbeidet med læringsmål.
- Et felles verktøy for det systematiske kvalitetsarbeidet (SKA-verktøyet), der ledelse og pedagogisk personale kan planlegge og følge med på oppnåelsen av utviklingsmålene.
- Kommunikasjon og dokumentasjon på tvers av barnehagen og til foreldre og verger om barnas utvikling på både gruppe- og individnivå. Med Unikum har foreldre og verger også tilgang til dokumentasjon om barnet sitt, noe som bidrar til å styrke samarbeidet mellom barnehagen og foreldre/verger.

### Anbefaling

Tobias Fredricson, som er barnehageleder i Västra Ramlösa Förskolor, anbefaler Unikum

### Målgruppe

*”For meg er Unikum en plattform som samler alt vi har jobbet med i barnehagen vår, og det fungerer veldig br.”*

Unikum samler hele barnehagens personale på én felles kommunikasjonsplattform. Plattformen henvender seg til både ledelse, pedagogisk personale og foreldre samt andre relevante aktører i og rundt barnehagen.



### Unikum er en betalt løsning

Unikum er et omfattende kommunikasjons- og dokumentasjonssystem som det tar tid å sette seg inn i. De som abonnerer på Unikum, kan redigere i Skolbanken, som er en nettbasert plattform som alle har tilgang til og kan bruke for å få inspirasjon fra andre institusjoners utdanningsforløp.

[Se mer om UNIKUM her](#)

# Personalmøte med rom for refleksjon (Island)

## Formål

Formålet med å gjennomføre personalmøter med tid til refleksjon er å systematisk skape et forum for faglig refleksjon blant personalet, noe som kan bidra til å fremme kvalitetsutvikling i barnehagen.

## Trinn for trinn

- Lederen av barnehagen arrangerer og organiserer personalmøtet/personaldagen, slik at alt pedagogisk personale kan delta, og slik at det gjøres fast.
- Lederen velger et tema som skal presenteres, og som deretter drøftes i personalgruppen. Temaet velges ut fra styringsdokumentene, utdanningspolitikken i Reykjavík og barnehagens eget skolepensum som beskriver hva de vil ha fokus på i barnehagen.
- Lederen legger til rette for personalmøtet for alle medarbeidere.

## Anbefaling

Barnehageleder Inga Sigurdardottir fra barnehagen Hulduheimar Reykjavík anbefaler fysiske personalmøter med tid og rom for refleksjon i personalgruppen

*”Hovedformålet med å bruke tid på felles refleksjoner er at alle kommer til orde. Det er veldig viktig å få de ansattes syn og reaksjoner på enten egen arbeidsmåte, avdelingens arbeid eller gruppens arbeidsmåte.”*

## Målgrupp

Ledere og personale i barnehagen.

### Et eksempel på dagsorden for en personaldag

- 8.00 – 9.30 Drøfting:
  - Hvordan brukes lekeplassen ute?
  - Hvilke leker brukes mest?
  - Skal vi ha en dag uten leker?
  - Eventuelt.
- 9.30 – 9.55 Kaffepause
- 10.00 – 12.00 Foredrag om seksuell vold mot barn fra Redd Barna
- 12.10 – 13.00 Lunsj
- 13.00 – 14.00 Foredrag om åndsfrihet
- 14.00 – 14.15 Kaffepause
- 14.15 – 16.00 Sammendrag og evaluering fra dagens morgenmøte og foredrag



### Pass på følgende

- At alle kommer til orde.
- At alle har forstått det som er avtalt. Spesielt når det er forskjellige morsmål i personalgruppen.

# Henvisninger

## Forberedelsestid

KL, BUPL & FOA 2022: ”Aftale om arbejdstidsregler for pædagogisk personale ved daginstitutioner, klubber, skolefritidsordninger mv.” [Tilgængelig her](#)

Lagstiftning 2010 – Skolehold (2010:800). [Tilgængelig her](#)

Barnhagers Landsforbund (PBL) 2024: Hovedaftale og hovedtariffaftale 2022-2024. [Tilgængelig her](#)

Kollektive aftaler med börnehavenlærere med lærerens fagforening I island og de lokale myndigheter. [Tilgængelig her](#)

## Styringsdokumenter

### Danmark:

Retsinformation, 2022: Dagtilbudsloven. [Tilgængelig her](#)

Børne- og Undervisningsministeriet, 2018: Den styrkede pædagogiske læreplan. [Tilgængelig her](#)

Retsinformation, 2016: Bekendtgørelse af FN-konvention af 20. november 1989 om Barnets Rettigheder.

[Tilgængelig her](#)

### Island:

Alþingi, 2008: Lög um leikskóla. [Tilgængelig her](#)

Island.is, 2009: Reglugerð um starfsumhverfi leikskóla.

[Tilgængelig her](#)

Barnasáttmáli: Barnasáttmáli Sameinuðu Þjóðanna.

[Tilgængelig her](#)

### Norge:

Lovdata, 2023: Lov om barnehager (barnehageloven).

[Tilgængelig her](#)

Utdanningsdirektoratet, 2017: Rammeplan for barnehagen – forskrift om barnehagens innhold og oppgaver.

[Tilgængelig her](#)

Helsedirektoratet, 2023: Helse og miljø i barnehager, skoler og skolefritidsordninger. [Tilgængelig her](#)

Regjeringen, 2022: FN's konvensjon om barnets rettigheter.

[Tilgængelig her](#)

### Sverige:

Skolverket: Skollagen och förordningar. [Tilgængelig her](#)

Skolverket: Läroplan för förskolan. [Tilgængelig her](#)

Skolverket: Allmänna råd om målpåfyllelse i förskolan.

[Tilgængelig her](#)

Sveriges Kommuner och Regioner, 2020: Barnkonventionen är svensk lag. [Tilgængelig her](#)



Kvalitetsarbeid i nordisk barnehage

# Innsikt og inspirasjon på tvers av landegrensener

Dansk Center for Undervisningsmiljø DCUM  
FOBU  
Nordisk Förskola  
2024

## Tekst og innhold

Annemette Nyvang Wahlsted  
Frederik Papke  
Helene Borgholm

## Redaksjon

Christian Rudbeck

## Grafisk design

Vokseværk – vokseverk.dk



DANSK CENTER FOR  
UNDERVISNINGSMILJØ  
Viden til praksis

[dcum.dk](http://dcum.dk)

