

# Tidlig innsats i barnehagen

ELDBJØRG SYNNØVE HELLAND

VEILEDER

Pål Roland

**Universitetet i Agder, 2023**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## **FORORD**

Høsten 2022 begynte prosessen med å skrive masteroppgaven, men valget av temaet Tidlig innsats var bestemt lenge før det. Jeg har undret meg over hvordan det jobbes med tematikken i andre barnehager og finne ut mer hva eventuelle ulikheter kan skyldes. Det har vært en tidkrevende prosess å finne tid og kapasitet innimellom travel jobb og hjemmesituasjon. Å finne en god balanse var viktig og det mestret jeg til slutt ved prøving og feiling. Jeg fant fort ut at det måtte strenge prioriteringer til for å lykkes med å skrive og at jeg ikke kunne få med meg alt som skjedde.

Jeg hadde ikke klart å skrive min master uten at jeg fikk informanter som ville delta og takke ja til intervju. Dette var egentlig den enkleste delen da det var ingen av de spurte som takket nei. En stor takk til mine seks informanter som har villig delt av sin kunnskap og praksis for at jeg skulle få data til min problemstilling. Jeg ble tatt godt imot og det var fine samtaler rundt de fire temaene. Det virket som arbeidet med tidlig innsats engasjerte også informantene og gav meg gode innspill som jeg kunne bruke i min besvarelse.

Jeg er evig takknemlig for all støtten og gode tilbakemeldinger jeg har fått fra min veileder Pål Roland. Gjennom veiledning har jeg lært mye om det å skrive en masteroppgave og hva som kreves for å skrive en god oppgave. Pål Roland har vært en fantastisk sparringspartner gjennom hele prosessen og det har vært en stor inspirasjon med tanke på at produktet skal bli bra, og ikke minst at teksten skal ha et mer avansert språk.

Takk til min familie som har vist stor forståelse når oppgaveskriving har måttet komme foran samvær med familien. Jeg har hatt dårlig samvittighet til tider, men jeg har kun møtt vennlighet og støtte gjennom hele prosessen.

Eldbjørg Synnøve Helland

Desember 2023

## SAMMENDRAG

Hensikten med denne oppgaven er å synliggjøre hvordan barnehager i en kommune arbeider med temaet tidlig innsats. Det gjelder å oppdage barns utfordringer tidlig for å oppnå gode resultater og sette inn tiltak tidsnok slik at det virker effektivt både mot enkeltbarn og mot barnegruppen. Tidlig innsats vil alltid være et aktuelt tema både i dag og i fremtiden. Barn som strever, får ofte hjelpen for sent, noe som gir samfunnet store økonomiske konsekvenser hvis dette ikke blir tatt tak i så tidlig som mulig. St.meld. nr. 16 (2006-2007), St.meld. nr. 18 (2010-2011) og St.meld. nr. 6 (2019-2020) belyser tematikken med tidlig innsats og påpeker viktigheten av hvorfor barnehagene skal ha søkelys på dette i sitt arbeid med sårbare barn. Den nye oppvekstreformen (Bufdir 2022) retter også søkelyset på temaet tidlig innsats, hvor det beskrives som et sentralt tema.

Mine problemstillinger som jeg har valgt i min oppgave er:

1. Hvordan arbeider barnehager i en kommune med tidlig innsats?
2. Hvordan implementerer lederne dette endringsarbeidet i sin organisasjon?

For å innhente den empirien jeg trengte, valgte jeg en individuell kvalitativ semistrukturert intervju studie for å kunne gå i dybden og være mer utforskende i intervjuet. Gjennom denne tilnærmingen kunne jeg fange opp og tolke informantenes meningsinnhold «ansikt til ansikt» rundt tematikken tidlig innsats. Intervjuguiden er delt inn i fire temaer:

### **begrepsforståelse, arbeid med tidlig innsats, implementering og ledelse av endringer.**

Disse fire temaene er gjennomgående i resultatdelen, drøftingsdelen og konklusjonen.

Informantene jeg valgte er ledere av barnehager i en kommune. Kriteriene for utvalget var at jeg skulle kjenne lite til de fra før og barnehagene skulle variere i størrelse og beliggenhet. Et annet kriterium var at lederne skulle ha lang erfaring og gjennomsnittlig har lederne åtte års ledererfaring.

De viktigste funnene i studiet mitt er at alle lederne viser god begrepsforståelse, men har potensiale for utvikling med tanke på innsikt og oversikt i styringsdokumentene. Det er stor grad av enighet blant lederne at tidlig innsats er viktig, men samtidig synes de fleste at det er utfordrende når det kommer til tverrfaglig samarbeid. Når det gjelder implementeringen, viser lederne god forståelse for begrepet, men opplever det er utfordrende å skape eierforhold til endringsarbeid og ha tilgang til tilstrekkelig fellestid til implementeringsprosessen. Lederne framhever viktigheten av at endringsarbeid må være systematisk og sette av nok tid. Tidlig innsats i barnehagen bør utgjøre et viktig forskningsområde, særlig når det gjelder implementering og ledelse, med både kvalitative og kvantitative metoder.

Stikkord: tidlig innsats, tverrfaglig samarbeid, ledelse, kapasitetsbygging og implementering.

# INNHOOLD

1.0 Innledning	
1.1 Tema og relevans .....	5
2.0 Problemstillingene .....	6
3.0 Teori	
3.1 Tidlig innsats i forhold til Stortingsmeldinger .....	6
3.2 Nordahl rapporten .....	10
3.3 Teoretiske perspektiver på tidlig innsats .....	11
3.4 Implementering .....	16
3.5 Bolman og Deal sitt perspektiv på ledelse .....	21
3.6 Andre perspektiver på ledelse .....	22
3.7 Kapasitetsbygging .....	24
4.0 Metode	
4.1 Forskningsdesign .....	26
4.2 Undersøkelsen .....	26
4.3 Refleksivitet .....	30
4.4 Validitet .....	31
4.5 Etske vurderinger .....	31
5.0 Resultater	
5.1 Begrepsforståelse .....	32
5.2 Arbeid med Tidlig innsats .....	35
5.3 Implementering .....	40
5.4 Ledelse av endringer .....	43
6.0 Drøfting	
6.1 Tidlig innsats: Begreps og teori forståelse .....	45
6.2 Arbeid med Tidlig innsats i barnehagen .....	47
6.3 Implementering – Tidlig innsats .....	52
6.4 Tidlig innstas: Ledelse av endringsarbeid .....	56
7.0 Konklusjon .....	59
8.0 Litteraturliste .....	62
9.0 Vedlegg	
9.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse .....	64
9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide – Kvalitativ semistrukturert intervju undersøkelse	67

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Tema og relevans

Det er ofte søkelys på tidlig innsats som tematikk i ulike settinger, og i denne oppgaven vil det rettes et fokus mot barnehagearenaen i (jf. Stortingsmelding 16, Stortingsmelding 6) samfunnsbildet. Man trenger ikke å gå lengre tilbake enn under pandemien som inntok verden med sjokk og vantro i 2020 og hvordan landet måtte finne raske løsninger til beste for barn, unge og gamle. Med stengte skoler og barnehager, ble det fort satt søkelys på tidlig innsats og de sårbare barna og elevene. Igjen ble Tidlig innsats et hett tema og viktigere enn noen gang å snakke om hvordan det jobbes med å ivareta sårbare barn.

En av de fremste forskerne i verden når det gjelder Tidlig innsats, Richard Tremblay (2010), oppsummerer temaet på denne måten:

*What are the consequences for prevention and treatment? The first answer is that the benefits of prevention starting as close as possible to conception seem obvious. If the earlier the risks the more widespread the negative effects, then the corollary is the earlier the preventive intervention the more widespread the benefits. The later we intervene the less chance we have to impact the basic weaknesses of the organism (Tremblay 2010:361)*

Det Tremblay påpeker her er nytteverdien av tidlig innsats i barnehagealderen. Det gjelder å oppdage problemene tidlig for å oppnå de gode resultatene og til lengre vi venter med å gripe inn, jo mindre sjanser har vi til å utgjøre en forskjell og utjevne ulikhetene hos barna. Vi får mye igjen av å jobbe med enkeltbarn eller barnegruppen allerede på småbarnsavdelingen. Dette for å hindre at problemene blir større enn nødvendig ved å vente, og se eller tenke barnet vokser det av seg. Resultatene kommer raskere og blir bedre jo tidligere vi setter i gang med tidlig innsats.

Pianta, Hamre & Co (2012) har utviklet et systematisk observasjons verktøy, også kalt CLASS. Classroom Assesment Scoring System, som er et verktøy for å observere interaksjon mellom voksne og barn. CLASS er et verktøy av høy kvalitet og som vil være til god hjelp med tanke på systematisk utvikling av kompetanse for ansatte. Pålitelige data fra observasjonsverktøy er avgjørende for å lykkes med å gi bedre kvalitet for enkelt barn (Roland og Ertesvåg 2018). Ved hjelp av min forskning vil jeg gi et innblikk i hvordan en kommune jobber med Tidlig innsats og hvilke fellestrekk som kan trekkes utav resultatene.

Over tid kan det være spennende å forske videre for å se om bruk av CLASS har betydning for økt kvalitet for det enkelte barn ute i barnehagene.

## **2.0 PROBLEMSTILLING**

Problemstillingene jeg har valgt er dermed følgende:

1. Hvordan arbeider barnehager i en kommune med tidlig innsats?
2. Hvordan implementerer lederne dette endringsarbeidet i sin organisasjon?

## **3.0 TEORIDEL**

### **3.1 Tidlig innsats sett i lys av Stortingsmeldingene som omhandler tematikken.**

For å kunne si noe om tidlig innsats og hvordan det jobbes med tematikken ute i feltet, må vi se på rammene og intensjonen med tidlig innsats. Hva sier de ulike stortingsmeldingene som omhandler tidlig innsats at barnehagene skal gjøre? Jeg vil se nærmere på Stortingsmeldingene nr 16: «... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring» (2006-2007), Stortingsmelding nr 18 – «Læring og fellesskap – Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov» for 2010-2011 og Stortingsmelding nr 6 med tittelen «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» gjeldende for 2019-2020.

I Stortingsmeldingen nr 16 står dette om hva tidlig innsats er:

*«Tidlig innsats må forstås både som innsats på et tidlig tidspunkt i barns liv, og tidlig inngripen når problemer oppstår eller avdekkes i førskolealder, i løpet av grunnopplæringen eller i voksen alder. Barn og unges læringsmuligheter må bygges opp stein på stein»* (Stortingsmelding nr 16 2006:10).

Slik vi kan tolke denne definisjonen på tidlig innsats, så gjelder dette hele livet ut. Når problemer eller utfordringer oppdages, gjelder det å være tidlig ute med å sette inn tiltak som vil føre til en endring hos barnet, eleven eller personen som strever. Tidlig innsats er ikke nødvendigvis kun aktuelt tidlig i levealder hos de aller minste.

I stortingsmeldingen nr.16 snakkes det mye om språkstimulering i forhold til tidlig innsats: *«Ved hjelp av språk lærer barnet å forstå seg selv og omverdenen. Språkutvikling er derfor noe av det mest betydningsfulle som skjer i et barns liv, og er avgjørende for barnets videre utvikling – både intellektuelt, sosialt og emosjonelt. Studier viser at tidlig språkstimulering kan forebygge sosiale forskjeller i senere læringsresultater i skolen. Tidlig språkstimulering er aktiv og bevisst lek med språket i form av eventyrlesing, sang, rim og regler»* (Stortingsmelding nr.16 2006:23).

Språkutviklingen blir her sett på som veldig viktig i arbeidet med tidlig innsats. Språkmiljøet i barnehagen får en større betydning når vi tar utgangspunkt i hva Stortingsmelding 16 vektlegger med tanke på utjevning av sosiale forskjeller senere i livet.

I Stortingsmeldingen nr. 18 snakkes det om inkludering og forebygging når det kommer til tidlig innsats:

*«Det utdanningspolitiske målet om inkludering handler om at barn og unge med ulik sosial bakgrunn og med forskjellig etnisk, religiøs og språklig tilhørighet skal møtes i en barnehage og fellesskole som har høy kvalitet og høye forventninger til læring for alle. Det krever positiv diskriminering. I den enkelte barnehage og skole betyr inkludering at man aktivt tar hensyn til barn og unges ulike forutsetninger og evner, både i organisering og pedagogikk. Derfor forutsetter opplæringsloven at utdanningssystemet skal være likeverdig og tilpasset den enkeltes forutsetninger og evner»* (Stortingsmelding nr. 18 2011:8).

*«Barnehagen skal ha en forebyggende funksjon og skal arbeide for at alle barn, uansett funksjonsnivå, alder, kjønn og familiebakgrunn får oppleve at de selv og alle i gruppen er betydningsfulle personer for fellesskapet»* (Stortingsmelding nr 18 2011:8).

Her blir det lagt tydelige føringer for hva som forventes av barnehagen med tanke på inkludering og forebyggende funksjon for alle barn. Det forutsetter at barnehagen har høy kvalitet på tilbudet de gir og ikke minst at ansatte innehar den kompetansen som trengs for å utføre jobben som kreves. Det refereres til forskning av norsk utdanning at det har vært en vente – og – se – holdning og troen på at problemene løser seg selv om man har nok tid. Dette har vist seg å være en feil holdning og departementet introduserte «tidlig innsats» som en strategi. Nødvendige tiltak settes inn tidlig når utfordringer oppdages.

Stortingsmeldingen nr 18 tar opp tre ulike strategier:

- *Strategi 1: Fange opp – følge opp. Barnehagen og skolen skal bli bedre til å fange opp og følge opp dem som trenger hjelp og støtte. Gode læringsmiljøer skal stimulere elevenes motivasjon og arbeidsinnsats. Tilpasset opplæring og tidlig innsats skal sikre størst mulig læringsutbytte. Barnehagens innhold må formidles på en måte som gjør at ulike barn kan delta på ulike måter, ut fra egne interesser, kompetanser og utviklingsnivå.*
- *Strategi 2: Målrettet kompetanse – styrket læringsutbytte. Etter hvert som utdanningssystemet har blitt mer tilgjengelig for alle, har mangfoldet av behov og egenskaper blant barn og unge gitt barnehagen og grunnsopplæringen nye utfordringer. Dersom barnehagen og skolen skal klare å møte mangfoldet av barn og unges egenskaper og behov, er det nødvendig med mer spesialisert og målrettet kompetanse.*
- *Strategi 3: Samarbeid og samordning – bedre gjennomføring. Barnehagen og skolen skal ha god tilgang til helhetlig spesialpedagogisk støtte over hele landet. Samarbeidet med foreldre til barn med behov for særskilt hjelp og støtte skal bli bedre gjennom informasjon og samordning. Foreldre skal ikke selv måtte koordinere tjenester til sine egne barn, og de ulike tjenestene skal ikke oppleves som «deltjenester»*  
(Stortingsmelding nr 18 2011:12)

Barnehagen skal bli bedre til å fange opp og følge opp barn som trenger hjelp og støtte. De vanligste vanskene barn har er knyttet til språk, psykososiale vansker og forsinket utvikling. Ved hjelp fra eksterne instanser er de vanligste tiltakene som innføres direkte hjelp til barna, veiledning av ansatte og foreldre og økt bemanning i barnehagen. Tiltak som innføres er språk – og begrepstrening, sansestimulering, atferdstrening, sosial trening og tegn til tale (Stortingsmelding nr 18:2011).

*«Barnehagens innhold skal utformes slik at det kan oppleves som meningsfylt for det enkelte barn og gruppen som helhet. Barnehagens innhold må formidles på en måte som gjør at ulike barn kan delta ut fra egne interesser, kompetanser og utviklingsnivå. Det skal vises respekt for ulike individer og ulike kulturer. Å belyse ulikhetene og det som er felles kan gi grunnlag for forståelse og innsikt»* (Stortingsmelding nr 18 2011:27).



Barnehagen er en viktig arena for å fremme barns læring og utvikling. Sosiale ferdigheter er vesentlig for å kunne etablere gode og stabile vennskap og relasjoner. Det å få erfaringer med konflikthåndtering og løsningsfokus, vil hjelpe barna til å mestre motgang og utfordringer de møter på sin vei. Høy kvalitet i barnehagen vil være en beskyttelsesfaktor mot negativ sosial utvikling både på kort og lang sikt. Barnehagen må ha et godt språkmiljø for minoritetsspråklige barn hvor de ansatte støtter bruken av barns morsmål og samtidig fremmer aktiv norskspråklig kompetanse. Et godt barnehagetilbud vil kunne fange opp barn med språkvansker tidlig og skaffe nødvendig hjelp og støtte som snur utviklingen (Stortingsmelding nr 18:2011).

*«Et barnehagetilbud av høy kvalitet kan bidra til sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring. Barn skal få oppleve glede og mestring i barnehagen. De skal få leke, lære og utvikle seg og delta aktivt i et sosialt og kulturelt fellesskap. I tråd med formålsparagrafen i barnehageloven skal barnehagen formidle gode verdier og holdninger og bidra til at barna utvikler grunnleggende ferdigheter og kunnskaper»* (Stortingsmelding nr 18 2011:65).

Utfra dette kan vi si at barnehager som har et godt pedagogisk tilbud, kan regnes som et forebyggende tiltak i seg selv. Vi kan ikke overvurdere barnehagens betydning for forebyggende arbeid og tidlig innsats.

I Stortingsmeldingen nr. 6 refereres det til Nordahl-rapporten:

*«Nordahl-rapporten peker på at for mange barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging ikke får den hjelpen de trenger, og at de for ofte blir tatt ut av barnegruppen og klassefellesskapet for å få et eget tilbud. Noen er alene med en voksen, mens andre er i mindre grupper. Nordahl-rapporten fremhever også at barn og elever med vedtak om spesialpedagogiske tiltak for ofte opplever at de møter voksne uten relevant kompetanse. Rapporten er klar på at PP-tjenesten bruker for lite tid sammen med barna og elevene»* (Stortingsmelding nr 6 2019:9)

Med tanke på Nordahl rapporten sier noe om at PP-tjenesten bruker for lite tid sammen med barna, er det kanskje på tide å se på støttesystemene som en helhet og en annen måte å organisere hjelpen på. Barnehagene innesitter allerede mye kompetanse rettet mot barns utvikling og trenger støtte til å stole mer på egen kunnskap. Formålet med å ha PP-tjenesten mer synlig ute i feltet er å kunne veilede personalet og lavterskel tilbud hvor vi kan diskutere barn eller struktur på avdelingen med barns beste som hovedfokus.

*«Bedre kvalitet på det ordinære tilbudet kan gi mindre behov for særskilte ordninger for enkeltbarn. Samtidig kan bedre kvalitet på den spesialpedagogiske innsatsen sikre at barn og unge får en bedre utvikling og lærer mer. Skal kvaliteten bli bedre, er kultur, kunnskap, kompetanse og kapasitet sentrale faktorer»* (Stortingsmelding nr 6 2019:11).

Stortingsmeldingen snakker om fire faktorer som er viktige for inkludering og tidlig innsats; god ledelse, mer kunnskap om hva som skal til for å lykkes, kompetanse er avgjørende og øke kapasiteten ved å organisere bedre og bruke kompetansen der den gir størst utbytte.

I stortingsmeldingen nr. 6 defineres tidlig innsats slik:

*«Tidlig innsats betyr et godt pedagogisk tilbud fra tidlig småbarnsalder, at barnehager og skoler settes inn umiddelbart når utfordringer avdekkes. Tiltak kan være å tilrettelegge innenfor det ordinære tilbudet og/eller ved å sette inn særskilte tiltak»* (Stortingsmelding nr 6 2019:12).

### **3.2 Nordahl rapporten – Inkluderende fellesskap for barn og unge**

Hovedprinsippene i dette helhetlige systemet som Nordahl rapporten beskriver er:

- Alle barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging i barnehage og skole skal få nødvendig hjelp og støtte der de er.
- Denne hjelpen og støtten skal iverksettes tidlig, den skal være tilpasset den enkelte og foregå innenfor inkluderende fellesskap.
- Alle barn og unge med behov for særskilt tilrettelegging i barnehage og skole skal møte lærere med relevant og formell pedagogisk kompetanse.
- Den pedagogiske veiledningstjenesten skal organiseres slik at den er nærmest mulig barnehager og skoler. (Nordahl mfl. 2018:9)

Her kommer det tydelig fram hva Nordahl utvalget tenker et helhetlig system rundt barnet skal fungere med tanke på arbeidet med tidlig innsats og samarbeid på tvers av instanser som blir koblet på. Den sier noe om hvor tidlig innsats skal foregå, hvem som bør utføre den og hva tidlig innsats skal være godt for.

*«Som i grunnskolen øker andelen barn med spesialpedagogisk hjelp med barnets alder. De fleste barna som får innvilget spesialpedagogisk hjelp, er i alderen 3 til 6 år»* (Nordahl mfl. 2018:58) Tallene som Nordahl rapporten viser til er fra 2017 og eldre. Hvordan er situasjonen i 2023? Når man tenker tidlig innsats, er det lett å tenke at barnehage er tidlig nok for å sette inn hjelp og tiltak når vi sammenligner med barnets utdanningsløp. Hvis vi ser barnet opp mot

tidlig innsats, kan 3-6 år faktisk være i seneste laget og utfordringene kan være mer omfattende om ikke tiltak hadde vært gjennomført mye tidligere som allerede 1-2 års alderen. Vi kunne hatt mindre barn som trengte spesialpedagogisk hjelp hvis hjelpen hadde kommet før 3 års alderen og fokuset hadde endret seg fra å vente og se til et mer sett inn tiltak raskt. Nordahl rapporten sier noe om vanske bildet til barna som får spesialpedagogisk hjelp. Øverst finner vi språk – og kommunikasjonsvansker og deretter psykososiale vansker og atferdsvansker. Det er mye som skjer med barnets språk i alderen 1-2 år og mulighetene for å oppdage og sette inn riktige tiltak, vil være hensiktsmessig i starten. I barnehagen snakker vi om å «bade barnet» i språk. Det vil si at ansatte snakker og benevner det vi gjør til enhver tid og mye bruk av bøker. Man snakker til barna på en tydelig og respektfull måte og ikke legger om til et enkelt språk med få setninger.

*«Barnehagen har en unik mulighet til å forebygge og oppdage utfordringer og sette i gang tiltak for de barna som trenger det. Barnehager vil for noen barn i seg selv kunne virke forebyggende, særlig dersom personalet har høy kompetanse og har gode relasjoner med barna» (Nordahl mfl. 2018:68)*

Kvaliteten som gis i barnehagen vil dermed få stor betydning for hvilket utgangspunkt barna har til å bli oppdaget og få hjelp tidlig. Barnehager med lav kvalitet kan forårsake at flere barn har behov for særskilt tilrettelegging. I rapporten deles barnehagekvaliteten inn i to dimensjoner; strukturell kvalitet og prosessuell kvalitet. Strukturell kvalitet er observerbare og kvantifiserbare faktorer, mens prosessuell kvalitet er i hovedsak prosesser som barnet selv inngår i. Eksempler på strukturell kvalitet er antall voksne fordelt på antall barn, stabilitet, kvalifikasjoner på ansatte og økonomi. Eksempler på prosessuell kvalitet er relasjoner mellom barn og voksen og pedagogiske innholdet. (Nordahl mfl. 2018)

### **3.3 Teoretiske perspektiver i forhold til tidlig innsats**

Richard Tremblay (2010) snakker om utviklingsmessig opphav til forstyrrende atferdsproblemer: arvesyndshypotesen, epigenetikk og deres konsekvenser for forebygging. *«DB are universal during early childhood. With age, children learn socially acceptable behaviours from interactions with their environment» (Tremblay 2010:341)*

Mekanismene som fører til mangelfull bruk av sosialt akseptert atferd skjer mellom generasjoner, basert på genetiske og miljømessige hensyn. Sentralt her er hvordan voksenmiljøet inngår i positive interaksjoner med barna (jf. Pianta) Tremblay snakker mye

om fysisk negative handlinger som et symbol på psykiske lidelser hvor angriperen anses som en med behov for behandling, i stedet for ros eller straff. Samtidig påpeker han at barn under 5 år som ikke viser fysisk aggresjon er veldig uvanlig. Læringsprosessen med å kontrollere fysisk aggresjon er noe vi alle jobber med gjennom hele livet. Frekvensen av fysisk aggresjon generelt synker mellom 2 og 4 års alderen og man får bedre kontroll og ulike strategier for hvordan man skal kontrollere sinnet sitt. Aggressiv oppførsel er som oftest ikke planlagte handlinger, men reaksjoner som kommer spontant hos barn. Noen bruker lengre tid enn andre til å lære seg å håndtere sin aggresjon og hvordan uttrykke sinne.

Tremblay sier videre at det ligger i menneskets natur å være aggressiv med tanke på at forfedrene våre måtte sloss for tilværelsen og at vi dermed må se hva som ligger bak utøvelse av negative handlinger som barn viser i ulike situasjoner. I tilfeller der barn strever med aggresjon fremdeles i 5-6 års alderen, er det hensiktsmessig å se på hva som ligger bak handlingen og raserianfallene. Når barn er små, skyldes aggresjonen å oppnå leken de vil ha eller for å beskytte sitt lekeområde. Ser man på risikoene ved å utvikle fysisk aggresjon til et vedvarende problem for barn, nevner Tremblay mors egenskaper, livsstil og mentale helse. Hvordan mor er som oppdrager, barnets egenskaper og familiens egenskaper. Han snakker og om graviditeten og barnets første leveår som en mulig risiko med tanke på mors oppførsel, lav utdanning og dårlig økonomi. Utvikling av forstyrrende atferdsproblemer kommer fra både miljømessige og genetiske faktorer. Det er viktig å følge opp mødre som har strevd selv i sin barndom når de får egne barn slik at utfordringene ikke fortsetter generasjon etter generasjon.

Konklusjonen til Tremblay (2010) er at forstyrrende atferdsproblemer hemmer et individs bio-psykososiale utvikling alvorlig. Behandlinger av forstyrrende atferdsproblemer vanligvis målrettas mot eldre barn etter at mye skade det har blitt gjort på individet og barnets miljø. Forskningen som Tremblay støtter seg til, indikerer at de fleste forstyrrende atferdsproblemer starter i tidlig barndom.

Bjørnsrud og Nilsen (2022) påpeker hvor viktig det er at pedagoger arbeider etter prinsippene i Tidlig innsats:

*«Tidlig innsats dreier seg på den ene siden om å tilrettelegge en god allmenn opplæring. På den andre siden dreier det seg om å oppdage barn som ikke har tilfredsstillende læringsutvikling og å ta raskt fatt i problemer og sette inn egnede tiltak tidlig.»* (Bjørnsrud og Nilsen 2022:20)

Tidlig innsats omhandler dermed både et forebyggingsaspekt og et avdekkingsaspekt. Forebyggingen kan være både primær, sekundær og tertiær. Med primær tenker man på alle barn hvor man går ut bredt og hjelper mange samtidig. Sekundær menes at man går på grupper hvor barn er mer utsatt til å utvikle vansker. Tertiær forebygging er rettet mot barn som allerede viser tegn til vansker og/eller forsinket utvikling. Dess tidligere barn som strever får hjelp, jo større muligheter er det for at vanskene reduseres eller unngås. Det er nødvendig å styrke «laget rundt barna» slik at hjelpen kommer tidlig, når den er nødvendig og på riktig måte.

Bjørnsrud og Nilsen (2022) snakker om de fem k-er som Meld.St.6 påpeker; kvalitet, kultur, kunnskap, kompetanse og kapasitet. Disse fem er viktige nøkkelord for å lykkes bedre med tidlig innsats og utvikling av inkluderende fellesskap. De kobler tidlig innsats til New Public Management som reformtrend i en markedstenkning. Mer modernisering og effektivisere offentlig sektor hvor mål og resultatstyring blir mer avgjørende. Tidlig innsats er vurdert som en sentral tilnærming når det gjelder å unngå frafall, ekskludering av fellesskapet og en strategi for å effektivisere utdanningen.

*«Forebyggende tidliginnsats har et proaktivt handlingsperspektiv, der siktemålet er å komme problemutvikling og problemspredning i forkjøpet. Det innebærer at tiltak iverksettes før bekymringsfulle problemer oppstår.»* (Bjørnsrud og Nilsen 2022:43) Tiltakene skal være til barnets beste med bakgrunn i barns sårbarhet og behov og rett til beskyttelse. Det vil si at de skal bidra til barns velferd, læring og utvikling på en positiv måte og ha en slik kvalitet at de ikke fører til negative konsekvenser.

Allmennforebyggende tidliginnsats blir nevnt som et annet perspektiv hvor tiltak iverksettes før problemer oppstår. Vi snakker her om større grupper som for eksempel alle skoler eller barnehager i en kommune. Det kan innebære pedagogiske forbedringer, lovendringer og tilsynsordninger for å nevne noe. Det tredje perspektivet som Bjørnsrud og Nilsen beskriver er selektiv forebyggende tidliginnsats. I dette ligger tiltak for barn som befinner seg i en sårbar situasjon og står i fare for å utvikle problemer. *«Her handler det om å hindre, bremse eller reversere en uønsket utvikling»* (Bjørnsrud og Nilsen 2022:55)

Honneths (1995, 2022) teori om anerkjennelse knyttes opp mot erfaringen barna gjør seg med å få medvirke og erfare kjærlighet, rettighet og sosial verdsetting. Han betrakter anerkjennelse som et universelt behov hos alle mennesker og hevder selvtillit, selvrespekt og selvverdsetting

er tre former for selvrealisering for en vellykket identitetsdannelse. Honneth legger følgende forklaring til de tre formene:

*«Selvtillit gjør den enkelte i stand til å handle, kommunisere og delta aktivt i fellesskapet. Selvrespekt bidrar til at individet kan få et positivt syn på seg selv. Selvverdsetting blir derimot forstått som en type selvbevissthet som hver enkelt har til å håndtere muligheter og utfordringer som oppstår gjennom livet» (Bjørnsrud og Nilsen 2022:119)*

Anerkjennelse som kjærlighet påpeker Honneth oppstår spesielt i primære relasjoner som nær familie, men gode relasjoner mellom voksen og barn er også en sterk faktor. Det handler om å akseptere og respektere hverandres verdier, følelser og erfaringer uavhengig av funksjonsevne og alder. Det andre Honneth tar opp er anerkjennelse som en rettighet. Her snakker vi om det å være en del av et fellesskap som er viktig med tanke på tilhørighet og utvikle selvrespekt. Å få medvirke i forhold til egen læring og medvirke i prosessen som Tidlig innsats innebærer. Siste Honneth sier i forhold til anerkjennelse er sosial verdsetting og da tenker han på relasjoner innad i en gruppe eller i et fellesskap. Tenker man på Tidlig innsats er tilrettelegging nøkkelen her med tanke på inkludering inn i fellesskapet eller gruppen for alle barn.

Problematikken problematferd og tidlig innsats, snakker Moen (2019, 2022) om individorientert og systemorientert perspektiv. Individorientert perspektiv sier seg selv at her innebærer det individet og individuelle forhold, mens systemorientert perspektiv handler om forståelsen og tolkningen av miljøet og konteksten. Videre snakker hun om alternativ tilnærming som relasjonell perspektivet eller helhetsperspektivet som innebærer en bredere forståelse for både på individuelle forutsetninger og miljøet. *«Når tidlig innsats er et prinsipp, innebærer det at det er fundamentalt og retningsgivende for all pedagogisk praksis. Målet er å forebygge at vansker oppstår eller blir ytterligere problematisk for den det gjelder»* (Bjørnsrud og Nilsen 2022: 235)

Med å forebygge menes å være proaktiv for å forhindre, motarbeide eller begrense en eventuell uønsket utvikling. På en annen måte kan vi si at forebygging handler om å støtte og fremme barn og unges sosiale utvikling og læring. Moen deler forebygging inn i tre deler som hun kaller universell, selektiv og indikativ forebygging. Universell forebygging er alle barn og er mer rettet mot systemet og hvordan det jobbes med for eksempel Tidlig innsats. Selektiv forebygging er mer rettet mot strategier og tiltak i forhold til risikogrupper eller risikosituasjoner. Siste inndelingen som er indikativ forebygging setter søkelys på strategier

og tiltak rettet mot enkelt barn som strever med lærevansker og trenger tilpasninger i forhold til læringsevner.

Det kan by på utfordringer med å legge til rette for godt læringsmiljø for barn med problematferd, men samme problemet kan oppstå når det kommer til barn med stort læringspotensial. Disse barna trenger også tilpasninger med tanke på hvor de er utviklingsmessig for at de ikke skal redusere sin kognitive utvikling. Idsøe (2022) tar opp bekymringen for disse barna hvis de ikke får den riktige stimuleringen fra kompetente voksne som ser deres potensiale. Barn med stort læringspotensialet kan utvikle sinne og atferdsvansker, isolere seg eller bli avvist på grunn av de har mer avanserte kommuniseringssevner og måte å leke på. Her snakker vi om avdekking tidlig på hvem disse barna er slik at man kan forebygge utviklingsmessig stagnering.

### **Hva sier rammeplanen om barnet og Tidlig innsats?**

Rammeplanen (2021) beskriver viktige verdier som barnehagen skal fremme; møte barnets behov for omsorg, trygghet, tilhørighet og anerkjennelse. Barn skal få ta del i og medvirke i et fellesskap. Videre sier rammeplanen at *«alle handlinger og avgjørelser som berører barnet, skal ha barnets beste som grunnleggende hensyn»* (Rammeplanen 2021:8, jf. Grunnloven §104 og barnekonvensjonen art.3 nr.1)

Her legges grunnlaget for hvordan barnehagene skal møte det enkelte barn i alle situasjoner og uavhengig om barnet har behov for tilrettelegging eller andre spesielle hensyn.

For et barn er det viktig å føle seg sett og bli anerkjent for den de er. Det skal være plass til alle i et fellesskap og ha like muligheter for å kunne delta i alle aktiviteter i barnehagen. Barna skal oppleve å bli forstått, respektert, oppleve støtte og få den hjelpen som de har behov for. I barnas læringsprosesser skal nysgjerrighet, kreativitet og vitebegjær bli oppmuntret og stimuleres, hvor bruk av kroppen og alle sansene er viktige tilnærminger til læring. Gjennom sosialt samspill utvikler barnet ferdigheter, kunnskaper og holdninger som er viktig for å kunne fungere i interaksjon med andre (Rammeplanen for barnehager 2021)

Gjennom hele rammeplanen finner vi føringer på hvordan barnehagene skal jobbe for å sikre god utvikling hos det enkelte barn. Dette gir barnehagen et stort ansvar med hvordan praksisen legges opp og hvordan de skal sikre at rammeplanen følges. *«Barnehagen skal være bevisst på barnas ulike uttrykksformer og tilrettelegge for medvirkning på måter som er*

*tilpasset barnets alder, erfaringer, individuelle forutsetninger og behov» (Rammeplanen 2021:27)*

Rammeplanen gir tydelige føringer til hvordan barnehagene skal jobbe med tidlig innsats og at barnet er i sentrum for alt arbeidet som blir gjort. Individuelle hensyn skal tas med i alle avgjørelser, men samtidig er inkludering viktig i denne sammenhengen. Hvordan ser dette ut i de barnehagene som jeg tar en nærmere titt på og vil det være forskjeller?

*«Barnehagen skal tilpasse det allmennpedagogiske tilbudet etter barnas behov og forutsetninger, også når noen barn har behov for ekstra støtte i kortere eller lengre perioder. Barnehagen skal sørge for at barn som trenger ekstra støtte, tidlig får den sosiale, pedagogiske og/eller fysiske tilretteleggingen som er nødvendig for å gi barnet et inkluderende og likeverdig tilbud. Tilretteleggingen skal vurderes underveis og justeres i tråd med barnets behov og utvikling» (Rammeplanen for barnehager 2021:40).*

Det er viktig å ha en bevissthet rundt hvordan innholdet i barnehagen formidles for å sikre at alle barn kan delta ut fra behov og forutsetninger. Tidlig innsats kan da, for noen barn, innebære at ansatte jobber målrettet og systematisk med å inkludere barnet i ett fellesskap, i korte eller lengre perioder. (Rammeplanen 2021)

### **3.4 Implementering**

Et sentralt tema for å oppnå resultater når det gjelder tidlig innsats er implementering (Roland og Ertesvåg 2018). Implementering handler om å omsette teorier, strukturer og aktiviteter til praksis (Fullan 2016). I dette tilfellet vil det handle om hvordan teorier, strukturer og aktiviteter knyttet til tidlig innsats settes med utgangspunkt i for eksempel Stortingsmeldinger og forskning.

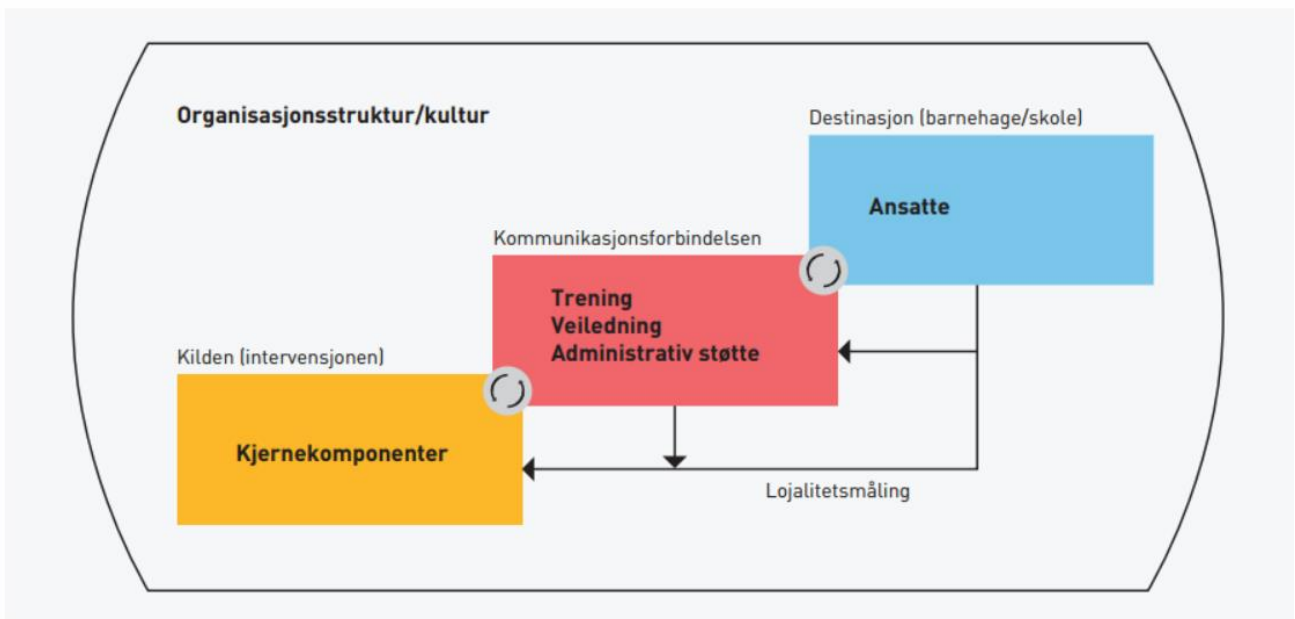
For å utvikle barnehagen som organisasjon, er implementering av endringsprosesser en naturlig del av det kontinuerlige arbeidet.

*«Implementering blir gjerne beskrevet som en bro mellom teori og praksis, og kunnskap om hvordan man kan lykkes i endringsprosesser, er avgjørende for at effektiv praksis kan gi det resultatet som det har potensial for i barnehagen» (Nordahl og Hansen 2022:12)*

En viktig faktor i implementeringsarbeidet er å ha et klart formål til hvorfor en endring skal skje og at det er en prosess som varer over tid. Det handler om å komme i gang og gjennomføre arbeidet som er tidspunktet for starten av implementeringen.



Roland og Ertesvåg (2018) bruker modellen til Fixsen mfl. (2005) til å beskrive implementeringsprosessen. Modellen kan være til stor hjelp når barnehagen skal i gang med implementeringsprosesser av endringer som får betydning for barnehagens innhold. Denne vil sette barnehagen i et system som gjør det lettere å forstå prosessene man skal gjennom. Modellen består av grunntemaer som innholdet i intervensjonen (kjernekomponentene) intervensjon, implementeringsdrivere, alle ansatte, lojalitetsmåling og struktur/kultur. Alle fem temaer må barnehagen som organisasjon orientere seg gjennom og håndtere i selve endringsarbeidet (Roland og Ertesvåg 2018).



(Figur Fixsen mfl. (2005) i Roland og Ertesvåg (2018:58))

Tar vi for oss det nederste rektangelet i modellen først hvor vi finner intervensjonen og i mitt tilfelle som er tidlig innsats. Kjernekomponentene til tidlig innsats er å fange opp barn som strever tidlig og sette i gang tiltak som vil hjelpe og støtte det enkelte barns videre utvikling. I midten finner vi implementeringsdrivere som er nødvendig for å stimulere læringsprosesser hos de ansatte i barnehagen. Man må trene, få veiledning og støtte fra ledelsen i læringsprosessen i arbeidet mot å implementere tidlig innsats inn i barnehagen. De ansatte finner vi i det øverste rektangelet. Læringsprosessen er avhengig av de ansatte sin motivasjon til læring og holdning de har til endringsarbeid på generelt grunnlag. Det er de ansatte som gjennomfører endringene og innsatsen som legges ned i læreprosessene er helt avgjørende.

Neste tema på modellen er lojalitetsmåling. Enhver endringsprosess er avhengig av en viss grad av lojalitet for å kunne oppnå en varig endring i barnehagens innhold eller måter å jobbe på. Til lavere lojalitet til prosessen, jo lavere implementeringskvalitet får man. Det er derfor viktig at de ansatte forstår hensikten med å rette søkelys på tidlig innsats og oppleves som nyttig i deres arbeid med barna.

Siste tema omhandler struktur og kultur i organisasjonen. For å oppnå gode resultater, må barnehagen ha god struktur med tanke på planer, forutsigbarhet, tydelige informasjonskanaler mellom deltagerne og ikke minst gode systemer for endringsarbeidet (Roland og Ertesvåg 2018).

For å belyse mer hva som ligger bak kjernekomponenter, kan vi se på hvordan Nordahl og Nilsen (2022) forklarer begrepet. De snakker om at kjernekomponenter handler om hva som skal gjennomføres og påpeker viktigheten av en klar beskrivelse og at disse kan knyttes opp mot forskningsbasert teori. Eksempler på kjernekomponenter som Nordahl og Nilsen nevner er: «*relasjonskvalitet mellom ansatte og barn, autoritative voksne, overganger og organisering av dagen, sosial kompetanse og utvikling av språkferdigheter*» (Nordahl og Nilsen 2022:31)

Videre fokuserer de på at ansatte må tilegne seg felles språk og felles forståelse for hva tidlig innsats innebærer. Kjernekomponentene vil variere når det gjelder innhold, antall og kompleksitet. Det kan være krevende å lære inn i organisasjonen hvis det er mange kjernekomponenter og avansert innhold. Faktisk kan det føre til en barriere for endringsprosesser hvis det er uklare og omfattende kjernekomponenter involvert.

### **Kvaliteten på Implementering**

#### **Maximizing the Implementation Quality of Evidence-Based Preventive Interventions in Schools: A Conceptual Framework**

«*Characteristic of interventions found to be positively related to implementation quality is program standardization. The delivery strategy of an intervention can be defined in terms of the frequency, duration, timing, and mode of delivering the core components, as well as the individuals actually responsible for implementing the intervention*» (Domitrovich mfl. 2008:9)

Når vi snakker om intervensjon i forbindelse med tidlig innsats er det i forbindelse med innblanding eller inngripen. Det å gripe inn tidlig ved en bekymring rundt barnets utvikling

og hvilke mekanismer som settes i gang for å hjelpe barnet. Dimitrovich mfl snakker mye om kvaliteten på implementeringen og hva som skal til for å oppnå nettopp dette. De snakker om at det tar 3 til 4 år for å oppnå høy kvalitet på implementering og oppnå gode resultater for barns resultater av tidlig intervensjon.

Prosessen med å overvåke kvaliteten på implementeringen blir ofte oversett eller gitt mindre prioritering enn målingen av resultater. De snakker om tre vurderinger av tilslutning som må gjøres: *fidelity*, *dosage* og *quality of delivery*. *Fidelity* betyr gjengivelse hvor de snakker om bruken av observasjoner og selvrapporteringer. *Dosage* eller dosering er den enkleste måten å måle kvaliteten på implementeringen. Her snakker vi om tall i forhold til hvor mange timer barn får støtte i løpet av en dag. *Quality of delivery* betyr kvaliteten på leveringen og sikter til kvalifikasjonen til den som utfører støtten mot barnet. (Dimitrovich mfl. 2008)

*«A strong leader who advocates using evidence-based practices within a school can have a significant impact on the successful implementation of interventions»* (Dimitrovich mfl. 2008:14)

De påpeker viktigheten av å ha en leder som bruker bevisbasert praksis vil ha en betydelig innvirkning på å oppnå en suksessfull implementering. Støtten leder får fra sine overordnede vil ha en betydning for implementeringsarbeidet. Med tanke på at dette arbeidet tar tid, må det legges til rette for nok tid til å jobbe med implementering over tid. De nevner videre kompetansen til de ansatte som er tett på barna, strukturen i organisasjonen, kulturen og miljøet, størrelsen på skolen og beliggenhet, vil kunne ha betydning for kvaliteten på implementeringen. Hvilken erfaring man har fra tidligere når det gjelder implementeringsarbeid, kan og påvirke kvaliteten. I forhold til de ansatte nevner de flere egenskaper som er kjennetegn på positiv implementering som omgjengelighet, utadventhet, behagelighet, pliktoppfyllende og individualisering.

### **Implementeringsforskning i småbarnsopplæring**

*«Implementation can relate to anything with potential benefit that is being used in a new setting and may pertain to products, programs, theories, policies or ideas»* (Durlak 2010:349)

Implementering er ikke alt eller ingen fenomen, men eksisterer langs et kontinuum. Effektiv implementering kan utelukke negative konsekvenser for deltakelse og samtidig øke positive utfall. Derfor er det viktig å forstå forutsetningene for å oppnå effektiv implementering.

Hvilke faktorer som kan hindre eller forbedre implementeringsprosessen.

Durlak (2010) har delt inn forskningen på implementeringen i to deler; hva som er kjent og hva som er ukjent:

1. Hva som er kjent med implementeringsarbeidet:

- Påvirker ofte resultatene
- Viktig komponent i enhver programevaluering.
- Flerdimensjonal konstruksjon med minst åtte domener
- Graden av oppnådd implementering er aldri 100%
- Varierer ofte over tid og på tvers av tilbydere
- Forstå implementerings effekter er avhengig av å identifisere og måle kjerneelementene eller aktive ingredienser i en intervensjon
- Tilpasning er uunngåelig og kan forbedre resultatene
- Et økologisk rammeverk gir et nyttig perspektiv for forståelse av prosessen
- Minst 23 økologiske faktorer påvirker prosessen

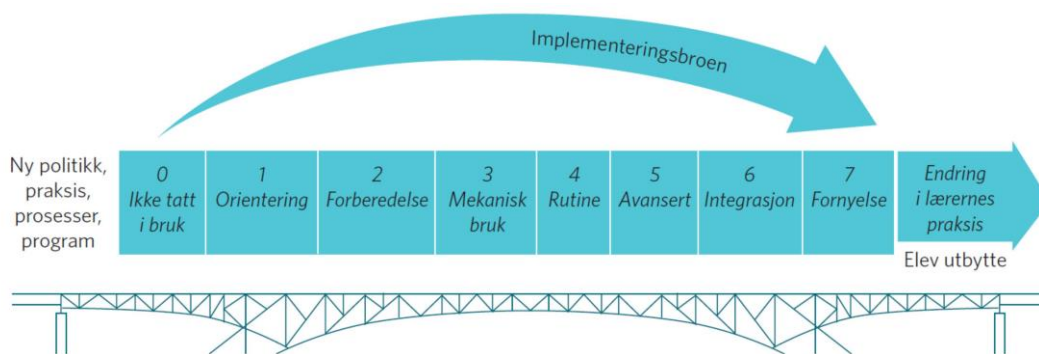
2. Hva som er ukjent med implementeringsarbeidet:

- Hvordan er ulike aspekter ved implementering relatert?
- Hvilke aspekter påvirker hvilke typer utfall?
- Hva er den beste måten å vurdere ulike aspekter på?
- Kan terskler for ulike intervensjoner identifiseres?
- Hva er den riktige analyseenheten i skolebasert forskning?
- Hva er den relative betydningen av faktorer som påvirker?
- Hvordan samhandler deltakernes initialstatus for å påvirke resultatene?

(Durlak 2010:350)

### **Implementeringsbroen**

Det har over tid vært en bekymring blant forskere og praksisfeltet rundt gapet mellom teori/forskning og praksis. Utviklingen på feltet skjer i «siloeer» hvor det skilles mellom teori/forskning og praksisfeltet, istedenfor å tette gapet mellom teori og praksis. Dette illustreres i figuren til Hall og Hord (2020, 2023) hvor ulike grader av implementeringskvalitet kan redusere gapet mellom teori/forskning og praksis:



**Figur 7.1** Implementeringsbroen og gapet mellom forskning/teori og praksis (Hall & Hord, 2020)

Teori/forskning finner vi på den ene yttersiden av broen og gjennom ulike grader av implementering, kommer man i mål på andre siden hvor praksis befinner seg. Hall og Hord (2020) bruker evalueringsverktøyet «Levels of Use (LoU)» for å vise åtte nivåer av implementeringen som vist på figuren. De tre første nivåene som er «ikke tatt i bruk», «orientering» og «forberedelse» handler om at intervensjonen ikke er i gang enda og dermed heller ingen endringer å se i praksis enda. Nivå 0 er det ingen ansatte som vet hva som skal skje enda. På nivå 1 er ansatte blitt orientert og søker etter informasjon. Neste nivå settes man mer inn i innholdet og det lages planer implementeringen. Det er først på nivå 3 implementeringen begynner å bevege seg, men da på et overflatisk og midlertidig stadium. Nivå 4 som er rutine, har ansatte oppnådd en dybde i læringen og det er bedre forutsetninger for omsetting til praksis. Neste nivå hvor ansatte har fått arbeidet over en lengre periode med innholdet og forståelsen er kommet dit hvor man kan gjøre tilpasninger som passer brukerne. På nivå 6 er det samarbeid med kollegaer som er viktig å sette felles retning eller kurs. Siste nivå har de ansatte tilegnet seg stor kunnskap om temaet og de søker nå ny kunnskap som kan kobles på gammel kunnskap.

Ifølge Roland mfl. (2023) gir implementeringsbroen en oversikt over hva som skaper kvalitet og resultater. Det er et ledelsesansvar å få de ansatte til å komme seg lengst mulig ut på broen hvor det er bedre grunnlag for å lykkes i praksis. En av forutsetningene er å tilegne seg dybdelæring om intervensjonen og som vil føre til varige endringer i organisasjonen.

### **3.5 Bolman og Deal (2014) sitt perspektiv på ledelse**

De snakker om «*de fire fortolkningsrammene for å forstå en organisasjon; strukturell, human resource, politisk og symbolsk*» (Bolman og Deal 2014:43) Den første rammen kaller de for den strukturelle rammen som omhandler organisering, strukturering, omstrukturering og

organisering av grupper og team. Neste er human resource som peker på mennesker og organisasjon, bedre ledelse og mellommenneskelig dynamikk og gruppedynamikk. Tredje rammen kalles for den politiske rammen som tar for seg makt, konflikter og koalisjoner, lederen som politiker og organisasjoner som politiske arenaer og politiske aktører. Den fjerde og siste fortolkningsrammen til Bolman og Deal kaller de for den symbolske rammen, hvor det handler om organisasjonskulturer og symboler, organisasjonskultur i aksjon og organisasjon som teater.

### **3.6 Andre perspektiver på ledelse**

Leithwood (2019) snakker om Transformasjonsledelse i forhold til endringsarbeid.

*«Transformasjonsledelse handler om å kunne drive fram og føre tilsyn med grunnleggende og kollektive endringer i en organisasjon»* (Roland og Ertesvåg 2018:122)

Denne ledelsesformen er rettet mer mot administrative oppgaver og som kan stjele mye av tiden lederen kunne brukt på endringsarbeid. For å oppnå kvalitet på implementeringsarbeidet, er lederen avhengig av å sette retningen i endringsarbeidet og skape en forpliktelse for alle ansatte til dette arbeidet. Til det trengs det en god plan hvor leder stiller krav og forventninger til de ansatte, og samtidig legger opp til felles beslutninger hvor alle blir involvert. For å oppnå læring hos den enkelte ansatte, snakker Leithwood om IGP-prosesser som avgjørende hvor man jobber individuelt, i grupper og plenum. Bruk av felles fagstoff, workshops og kollegaveiledning skaper en felles forståelse for endringsarbeidet og drar arbeidet sammen. Samarbeid på tvers å gjøre endringer i strukturen kan være nødvendig for å oppnå høy implementering. Distribuert ledelse hvor man involverer flere i arbeidet med å lede endringsarbeidet og på den måten gi mandat til beslutninger i flere kanaler, vil ha positiv effekt på implementeringen. I endringsarbeid vil det alltid oppstå forstyrrelser og tidstyver. Det er lederes ansvar å identifisere disse og hindre at endringsarbeidet stopper opp ved å sette inn tiltak som reduserer negativ virkning. Kapasitet er et annet begrep som påvirker implementeringen og hvordan prosessen videreutvikler seg. Her har leder et større ansvar med å prioritere og støtte de ansatte til å ta riktige valg og beslutninger som driver endringsarbeidet videre mot målet og visjonen.

Roland mfl. (2023) beskriver fire faktorer som har betydning for implementeringsledelse: proaktiv lederrolle, ledelsens kunnskap om intervensjonen, evnen til å støtte implementeringsprosessen og utholdenhet. Første faktoren som er proaktiv lederrolle, peker på en klar standard for implementering slik at man befinner seg i forkant og det lages en

implementeringsplan som strukturerer endringsarbeidet. Andre faktoren peker på ledelsens kunnskap om det å arbeide med intervensjoner og ha oversikten over innholdet som gjør det forståelig for de ansatte. Evnen til å støtte handler om de ansatte sine læringsprosesser og den innsatsen som legges ned i læringen. Siste faktoren peker på utholdenheten ved å håndtere oppturer og nedturer som er en del av implementeringsprosessen.

Det er avgjørende at ledere innehar kunnskaper om disse fire temaområdene og har egenskapene som trengs for å omsette ledelsesteori til praksis. Gjennom hele implementeringsperioden er det viktig at ledere mestrer å stimulere ansattes lojalitet og entusiasme.

Hall og Hord (2020) snakker om tre hovedtyper ledelse som er relatert til hvordan legge til rette for endringer: initiativtakeren, administratoren og respondereren. Kjennetegnene til initiativtakeren er klare mål for endringer, er krevende i forhold til ansatte, høye forventinger til seg selv, tydelig forståelse hva god kvalitet innebærer og villige til å gjøre alt for å nå målene. «*Den strategiske tenkningen handler om å se framover, på jakt etter nye og bedre måter å utvikle seg selv og sine ansatte på*» (Roland og Ertesvåg 2018:127) Denne type ledere har ofte kjennetegnet pådriver. Den andre hovedtypen til Hall og Hord er administratoren. Det som kjennetegner denne type ledere er at de er opptatt av regler, effektive, godt organisert, har god oversikt over det administrative og kan til tider være bekymret for om de ansatte har for mye å gjøre på en gang. Siste hovedtypen er responderen. Denne gruppen ledere er opptatt av emosjoner og bekymringer for de ansatte. Kjennetegn som gir styringen til andre, gode relasjoner til de ansatte er viktigere, mangelfulle og lite tydelige krav og fokuserer på å opprettholde nåværende kvalitetsnivået. «*Denne kategorien ledere bruker gjerne mye tid på «small talk», er dyktige på vennlige kommunikasjon, men mangler evnen til å ta klare beslutninger og gjennomføre disse*» (Roland og Ertesvåg 2018:127-128)

Hvis vi sammenligner disse tre lederstilene til Hall og Hord (Roland og Ertesvåg 2018) sier de at gruppen ledere som vil utvikle sin organisasjon mest er initiativtakerne, til en viss grad er det administratorene og i liten grad havner gruppen ledere som er respondererne.

Som ledere er det ikke slik at man kun innehar en type lederstil og kan plasseres i en av disse tre hovedtypene. Vi vil finne ulike grad av lederstilene og en kombinasjon av alle tre hos enkelte ledere. Erfaringsmessig varierer lederstilen utfra de ansatte man har som skal ledes. Noen ansatte kan trenge lederstil administratoren, mens andre igjen har behov for

initiativtakeren som lederstil. Oppgaven til leder er å tilpasse sin lederstil til hva personalgruppen trenger for å skape gode prosesser og lykkes med endringsarbeidet.

### **3.7 Kapasitetsbygging**

Wanderman et al. (2006, 2023) definerer kapasitet som «*ferdigheter, motivasjon, kunnskap og holdninger som er nødvendige for å implementere innovasjoner, noe som eksisterer på individuelt nivå og på organisasjons – og samfunnsnivå* (Roland mfl. 2023:21) Fire forutsetninger for kvalitet som er avhengig av hverandre. For å bygge kapasitet i organisasjonen, er det viktig at det er systematisk og treffer det kollektive nivået, men også det individuelle. Ledelse har en sterk innflytelse når det kommer til kapasitet til å implementere intervensjon og bygge lederkapasitet, eller rigge og drive kapasitetsbygging i egen organisasjon (jf Oterkiil 2014 og Stoll 2009, 2023)

Suksessrike ledere sørger for tydelig retning og klarhet i endringsarbeidet gjennom god organisering og stimulerer til kollektive læringsprosesser. Gjennom støtte, strukturer og tilrettelegging, bygger organiseringen til lederne kapasitet. (jf Leithwood 2019, 2023) Når det gjelder kapasitetsbygging, sier Oterkiil (2019, 2023) at lederne må lykkes med transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Det som kjennetegner transaksjonsledelse er kontroll på det administrative, skape strukturer og motivasjon i den daglige driften, og oppfattes som oppgaveorientert. Transformasjonsledelse handler om skape kreative endringer og stimulere til drift av læringsprosesser som organisasjonen har behov for. Når intervjuene skal analyseres, vil det da komme noen indikasjoner som støtter opp om det som Wanderman, Leithwood og Oterkiil beskriver om kapasitetsbygging og ledelse.

Ifølge Oterkiil (2020) representerer kapasitet en kraft som er nødvendig for effektivt å kunne implementere spesifikke endringsinitiativer og endringer generelt i form av evner, kunnskap og handling. Faktorer som påvirker kapasitet og endringsberedskap kan sees på tre ulike nivå; eksternt, internt og individ. Når det gjelder viktige faktorer på eksternt nivå, har Durlak og Dupre (2008, 2020) identifisert politikk, forskningssystemet og finansiering med tanke på å oppnå en vellykket implementering. Ser vi på internt nivå er det faktorer som mål, strategi og strukturer, ledelse og administrasjon, kultur, klima og ressurser som viser til hvor effektivt implementeringen er. På individnivået er det faktorer som evner, kunnskap, motivasjon og oppfatning og verdier som har en betydning (jf Oterkiil mfl. 2020) Ved hjelp av det som informantene beskriver i intervjuene, kan jeg se noen indikasjoner på at det jobbes med



kapasitetsbygging og eventuelt på hvilken måte blir dette gjennomført i de barnehagene som de representerer i en kommune.

Roland mfl. (2023) peker på profesjonelt læringsfellesskap som viktig i utviklingsarbeid. Det handler om å mestre en systematikk over tid hvor dyp læring og profesjonelle refleksjoner skjer i et praksisfellesskap. Endringene skal oppfattes som forbedringer til praksis og lederne skal sikre at gjennomføringen av utviklingsarbeidet skjer systematisk. Fullan (2018) referer til «quick fix» der hvor profesjonelt læringsfellesskap gjennomføres overflattisk. Det kreves sterk forpliktelse og tillitsfulle relasjoner i hele personalgruppen for å lykkes med innføringen av profesjonelt læringsfellesskap. Stoll og Louis (2007) nevner åtte sentrale temaer som inngår i dette:

- Felles verdier og visjoner – gjennom deltakelse og samarbeid gis det gode muligheter for å etablere eierforhold blant de ansatte for å lykkes med endringer.
- Kollektiv ansvarlighet – lojalitet og ansvarlighet til villig å lære sammen i personalgruppen hvor medvirke, motivasjon og åpenhet står sentralt.
- Profesjonelt reflekterende miljø – stille seg kritisk til egen praksis slik at den kan forbedres kontinuerlig og knytte praksis og forskning sammen.
- Samarbeid på alle nivåer – man er avhengig av kraften man får i kollegiet og bruke kompetansen man har totalt sett.
- Individuell og kollektiv læring – læringsprosesser foregår både individuelt, i team og i hele organisasjonen
- Tillit – dette er en forutsetning for å kunne skape profesjonelt læringsfellesskap.
- Inkludering – dette utgjør både et mål og en verdi. Det handler om fellesskap, deltakelse, medvirkning/involvering og utbytte.
- Nettverksbygging – gjennom kompetansebygging på tvers av organisasjoner kan man få nye nyttige innspill og like organisasjoner kan trekke i samme retning.

Disse åtte sentrale temaene som Stoll og Louis (2007) tar opp, vil være viktige faktorer for lederne å ta med seg i sitt endringsarbeid ute i barnehagene. Målet med arbeidet med Tidlig innsats er at det skal bli en del av at profesjonelt læringsfellesskap hvor det er godt implementert og en del av hvordan vi gjør det når vi oppdager barn som strever eller strukturen slår feil ut for barnegruppen.

## 4.0 Metode

Gjennom min undersøkelse ønsker jeg å få belyst hvordan ledelsen har jobbet for å iverksette Tidlig innsats med tanke på forståelsen av hva tematikken handler om og hvordan implementeringen i endringsarbeid gjennomføres i barnehagene. For å svare opp forskningsspørsmålene mine, har jeg valgt kvalitativ studie fordi det gjør det mulig å gå mer i dybden (for eksempel gjennom oppfølgingsspørsmål). Kvalitativ studie er mer utforskende og fordi det er mer interessant å fange informantenes mening ansikt til ansikt om det fenomenet som skal undersøkes (Denzin og Lincoln 2018)

### 4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign sier noe om undersøkelsesopplegget eller forskningsdelen av masteroppgaven (jf Jacobsen 2021) Utfra problemstillingen, tas det valg på hvilket undersøkelsesopplegg som passer best for å kunne innhente riktig data som gir mulige svar på denne. Jacobsen (2021) snakker om to skiller når det kommer til generalisering av undersøkelsesopplegg; *intensive* opplegg og *ekstensive* opplegg. *Intensive* opplegg har mange variabler, men relativt få enheter og går i dybden på en hendelse eller fenomen. Mens *ekstensive* opplegg går mer i bredden og bruk av mange enheter, hvor hensikten er rettet mot hvor vanlig eller uvanlig et fenomen er.

Ser vi på hva som er best egnet for min problemstilling, er det *intensive* undersøkelsesopplegg som blir det riktige valget. Jeg har valgt ut seks ulike barnehager i en kommune som vil være et relativt lite utvalg og informantene mine er styrere og leder av sin barnehage.

### 4.2 Undersøkelsen

Jacobsen (2021) snakker om kvantitativ undersøkelse og kvalitativ undersøkelse. I min forskning vil det være naturlig å velge kvalitativ intervju metode og velge ut seks informanter som jobber i barnehagen som styrere i en kommune. Jeg vil kunne få mer data å jobbe med når jeg skal finne ut hvordan de leder implementeringen av tidlig innsats i sin barnehage ved å stille åpne spørsmål.

Måten jeg vil velge ut mine informanter på er ved å tenke barnehagestørrelse, beliggenhet, kjenner lite til fra før og jobbet i kommunen over tid.

Grunnen til at jeg ligger disse kriteriene til grunn er å ha bredt grunnlag til å se på forskjeller og ulikheter med hvordan de ulike lederne leder implementeringsarbeidet utfra rammene de har og kunnskapen de besitter fra jobben som styrer i barnehage.

Kvale og Brinkmann (2021:137) snakker om syv stadier med intervjuundersøkelsen:

- 1) Tematisering
- 2) Planlegging
- 3) Intervjuing
- 4) Transkribering
- 5) Analysering
- 6) Verifisering
- 7) Rapportering

Disse syv stadiene skal hjelpe den uerfarne intervjuforskeren til å beherske en noe stressende intervjureise og holde søkelyset på målet gjennom hele undersøkelsen. Det blir en oppskrift man kan følge fra begynnelse til slutt. De snakker om en lineær tilnærming ved hjelp av de syv stadiene. Når problemstillingen viser til hvordan noe oppleves eller hvordan det gjøres, er det relevant å velge kvalitativ undersøkelsesform som intervjuer er.

Ved hjelp av de syv stadiene til Kvale og Brinkmann (2021), skal jeg nå beskrive hvordan jeg har gått fram i min intervjureise og begrunne valgene som ble tatt.

### **1) Tematisering**

Formålet mitt med å velge temaet Tidlig innsats er at jeg undrer meg over hva som kan være årsaken til at det jobbes så forskjellig med problematikken og ulike oppfatninger av hva tidlig innsats innebærer. I barnehagefeltet snakkes det mye om barnets beste og høy kvalitet når det rettes søkelys på hvordan barnehager jobber (jf Rammeplanen for barnehager 2021). Jeg ville undersøke hvordan dette henger sammen med tidlig innsats og valget ble da å intervju seks styrere i barnehager. I intervjuet med informantene ville jeg få et innblikk i begrepsforståelsen, hvordan arbeidet utføres, implementeringsarbeidet og hvordan lede et endringsarbeid. I forberedelsene søkte jeg etter relevant teori som kunne gi meg litt forhåndskunnskaper som stortingsmeldinger, litteratur om implementering og endringsarbeid. Mine kunnskaper om kvalitative forskningsintervju var snevert, og jeg måtte også her innhente mer teori for å bli trygg på min rolle som intervjuer og som den uerfaren intervjuforsker som jeg er.

### **2) Planlegging**

Neste steg ble å lage en prosjektskisse som omhandlet relevansen tidlig innsats har som forskningstema, utarbeidelse av problemstilling, innhenting av relevant teori og hvilken metode som ville passe best til min problemstilling. I formuleringen av

problemstillingen var det viktig å se på hvordan det jobbes med tidlig innsats, sett opp mot det som stortingsmeldingene 6 (2019-2020), 16 (2006-2007) og 18 (2010-2011) sier om tidlig innsats. Gjennomføringen av implementeringsarbeidet i barnehagene sett opp mot hva teorien sier om viktigheten av implementering og prosessene som kreves.

### 3) Intervjuing

Sammen med veileder, utarbeides det en intervjuguide på totalt 17 spørsmål fordelt på de fire temaene:

- Begrepsforståelse
- Arbeid med Tidlig innsats i din barnehage
- Implementering av Tidlig innsats
- Ledelse av endringer

Kvale og Brinkmann beskriver intervjuets kontekst som en forklaring på menneskers handlinger eller følelser. Videre nevner de intervjueren, intervjupersonene, kroppen og ikke-menneskers rolle som betydningsfulle i forskningsintervjuets kontekst.

Kvalitative forskningsintervjuer er dermed ikke nøytralt og vil påvirkes av de mellommenneskelige aspektene som et intervju gir. Briggs (2021) hevder det er *en teknikk som frembringer både forestillinger om individuelle subjektiviteter og kollektive sosiale og politiske mønstre* (Kvale og Brinkmann 2021:118) Som intervjuer er det viktig å reflektere over hvilken posisjon jeg har i settingen. Vil jeg være opinionsundersøkeren, utforskeren eller deltakeren (jf. Kvale og Brinkmann 2021) i møte med intervjupersonene. Utfra kriteriene som de legger til grunn for de ulike intervjuerposisjonene, velger jeg opinionsundersøkeren som er mest opptatt av å få frem meningene og holdningene til intervjupersonen. Det mellommenneskelige aspektet ved å intervjuere styrere i barnehager hvor intervjueren innehar samme rolle selv, kan påvirke ubevisst. Kvale og Brinkmann trekker frem ulike kvalifikasjonskriterier for intervjueren; kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, erindrende og tolkende. En annen viktig faktor er kvaliteten på intervjuet og utformingen av spørsmålene i intervjuguiden. Målet er å få innholdsrike og relevante svar, lange og beskrivende svar, bruke oppfølgingsspørsmål og oppfordre til å være selvkommuniserende.

### 4) Transkribering

På intervjuene brukes det lydopptaker og notater som støtte til det som blir sagt. I alt gjøres det seks intervjuer og det transkriberes fra tale til skrift ved å skrive ned ordrett

alt som blir sagt. Det er en tidkrevende prosess, men et godt verktøy for å sikre seg at man får med seg alt intervjupersonene sier. Transkriberingen valgte jeg å gjøre selv og på den måten gjøre meg opp egne tanker rundt de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen (jf. Kvale og Brinkmann 2021).

Ifølge Kvale og Brinkmann hevder de at «*transkripsjonenes konstruksjonsmessige natur fremgår ved å se nærmere på deres pålitelighet og gyldighet*» (2021:210) Vi snakker da om reliabilitet, validitet og etikk. Reliabilitet er forskningsrapporten sin konsistens og pålitelighet. Det kan stilles spørsmål med reliabiliteten til transkriberingen som jeg har gjort og om det ville blitt samme resultat om en annen person ville omdannet tale til skrift. Faktorer som lyd kvaliteten på opptaket, uklar tale, hørt feil og misforstått ordene, forstyrrelser i opptaket, ol kan påvirke påliteligheten og blir dermed en fortolkningsprosess i forskningsarbeidet.

Når det kommer til validitet eller gyldighet, er dette desto mer komplisert å vurdere. Her må vi se på nytteverdien transkripsjonen har for min forskning og ordrett transkribering er nødvendig for å kunne gjennomføre en vitenskapelig analyse. Det er ordene som er viktige og ikke den emosjonelle siden av intervjusituasjonen som er interessant i forhold til problemstillingen min. Ved transkribering er det etiske spørsmål man må ta stilling til. Viktig å beskytte intervjupersonen og lagre lydopptakene forsvarlig, og slette de når de ikke trengs lengre. Under intervjuet kan det komme fram hendelser eller nevnes personer som kan identifisere både barnehagen og hvem intervjupersonen er, konfidensialiteten må beskyttes.

## **5) Analysering**

Den intervjuanalyse metoden som er best egnet for min problemstilling er teoretisk lesning hvor forskeren leser gjennom intervjuene flere ganger, reflekterer teoretisk over temaene som intervjuguiden er inndelt i og skriver fortolkninger uten noen spesifikk metode eller teknikk (jf. Kvale og Brinkmann 2021). Fordelen med den teoretiske lesningen av intervjutekstene er at metoden trekker inn nye tendenser og dimensjoner av kjente fenomener. Ulempen er at den kan føre til ensidige fortolkninger gjennom den valgte teorien som støtter funnene. Jeg gikk igjennom alle intervjuene for å lete etter felles trekk, bruk av samme begreper for å beskrive tidlig innsats, uenigheter og velge ut mulige sitater som kunne brukes i resultatdelen av oppgaven.

## 6) Verifisering

I dette stadiet er fokuset å se på intervjufunnenes generaliserbarhet, pålitelighet og validitet. Skal den kunnskapen som produseres gjennom intervjuene, være objektiv i kvalitativ forskning betyr det at man leter etter objektivitet om subjektivitet som forsker. Reliabilitet referer til forskningsresultatene sin troverdighet og hvorvidt resultatet hadde blitt et annet hvis andre forskere hadde spurt om det samme. Jeg er overbevist om at hvis jeg hadde intervjuet samme personene ved en senere anledning, ville svarene jeg hadde fått, vært ulike fra de jeg har samlet inn nå. For det første så ville de vært forberedt på en annen måte ved andre gang når de vet spørsmålene som kommer. For det andre så ville mest sannsynlig jeg som intervjuer oppført meg annerledes på andre forsøk. Forskningsresultatene gjør sin nytteverdi med tanke på her og nå situasjonen og gir svar på min problemstilling ved at man kan sammenligne, se på likheter og ulikheter mellom informantene. Validitet peker på hvorvidt intervjustudien undersøker det den er ment å skulle undersøke og det mener jeg at den gjør. Å validere er å stille spørsmål, kontrollere og teoretisere (jf. Kvale og Brinkmann 2021) For de seks barnehagene som jeg har forsket på, er resultatene beskrivende for deres arbeid med tidlig innsats. Det er et utvalg av barnehager i en kommune og jeg kan ikke påstå at dette er likt i alle barnehager i kommunen. Da måtte utvalget vært mye større og spørsmålene mer spisset hvis det var poenget med forskningen og at resultatene skulle kunne generalisere til å gjelde alle barnehager i kommunen.

## 7) Rapportering

Bruk av sitater fra informantene har ifølge Kvale og Brinkmann flere retningslinjer å ta hensyn til. For det første bør sitatene relateres til den generelle teksten og sitatet knyttes opp til spørsmålet som ble stilt. For det tredje bør sitatene tolkes etter om de beviser, benekter eller belyser temaet. Fjerde handler om en balanse mellom sitater og tekst, mens femte og sjette at sitatene bør være korte og kun de beste. Syvende retningslinjen er at sitatene bør gis en skriftlig form som er forståelig for leseren og som gir mening. Siste går på å synliggjøre redigeringen i sitatene for at leseren skal se at de er redigerte. I kapittel 6 presenterer jeg resultatet fra intervjuanalysen hvor jeg har brukt 1-3 sitater som belyser og viser bredden i emnet Tidlig innsats.

## 4.3 Refleksivitet

Ifølge Jacobsen (2021) forklarer han begrepet refleksivitet slik: *«Refleksivitet innebærer dermed at forskeren utnytter sin kunnskap om hva som kan skje i for eksempel en*

*intervjusituasjon, og forsøker å avdekke og forklare hvordan situasjonen preges av at det forskes på den»* (Jacobsen 2021:246). Det kreves en bevissthet rundt min rolle som styrer selv for en barnehage, rollen som forsker og at jeg kan påvirke med min personlighet til å forme intervjusituasjonen til noe annet enn formålet er. Informantene er valgt på grunnlag av at jeg ikke kjenner dem personlig og har ikke hatt noen tett samarbeid i jobbsammenheng. Jeg visste lite om barnehagene i forkant og kunne dermed stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål uten å ane hva som ville bli svarene. En annen ting jeg erfarte under de seks intervjuene, er hvor mer usikker jeg var på første intervju sammenlignet med siste intervju. Første intervju var jeg ubevisst bekymret for at teknikken skulle svikte og følge intervjuguiden slavisk, mens på siste intervju hadde jeg god erfaringen med det tekniske og intervjuguiden kunne jeg mer utenat. Dette vil jeg tro hadde innvirkning på de ulike intervjusituasjonene og som kan ha bidratt ubevisst til svarene jeg har fått.

#### **4.4 Validitet**

Kvale og Brinkmann (2021) beskriver validitet på bakgrunn av hvorvidt intervjustudien undersøker det den er ment å skulle undersøke. Å validere er å stille spørsmål, kontrollere og teoretisere. I min forskning har jeg valgt styrere som informanter da det er hos ledelsen det meste av endringsarbeid starter. En annen tydelig kriteriet i utvelgelsesprosessen, var å anvende styrere som jeg kjente lite til fra før og dermed ikke har forutsetninger for å vite hva som kom frem. Når det er sagt, så vil det allikevel by på noen utfordringer som kan være styrende for resultatet. I og med jeg har samme stilling selv og kjenner til utfordringer som jobben bringer, kan det i ulik grad påvirke ubevisst hvordan resultatet tolkes. Å være i samme situasjon som informantene, kan utløse en bedre forståelse for dilemmaer som tas opp og dermed blir tolkningen også noe mildere. Det er viktig å inneha forskningsrollen gjennom hele prosessen og lete etter nyanser og utfordringer uten å ta hensyn til egne erfaringer og forutinntatte slutninger (Jacobsen 2021). For å lete etter de beste svarene, er det viktig å støtte seg til teori og forskning mer enn fra egen erfaring. Ved å gå flere runder for å få tak på hva lederne faktisk mener om de fire temaene, er essensen jeg ønsker å få frem. Resultatet kan ikke generalisere at slik er det i alle barnehager i en kommune, men det gir leserne et innblikk i tendensene man ser i arbeidet med tidlig innsats. Noen kjennbare likhetstrekk vil det nok være, både når det kommer til forståelsen av tidlig innsats og utfordringer man møter i prosessene.

## **4.5 Etiske vurderinger**

Etiske eller moralske spørsmål knyttet til forskningen er ikke bare begrenset til intervju situasjonen, men er en del av alle fasene av intervjuundersøkelsen. Det er viktig å ta hensyn til mulige etiske vurderinger helt fra begynnelsen av undersøkelsen og til det endelige produktet ferdigstilles (jf Kvale og Brinkmann (2021)). Jeg formulerte skriftlig samtykke og møtte informantene personlig for å informere om formålet til forskningsprosjektet og gi de anledning til å stille spørsmål til samtykke sitt. Det ble satt av ny tid til selve intervjuet og de fikk dermed noe forberedelsestid, selv om de ikke visste annet at temaet var tidlig innsats. I skriftlige samtykke er det beskrevet hvordan konfidensialiteten blir ivarettatt før, under og etter forskningsprosjektet er ferdigstilt. Under selve intervjuet ble informantene informert om at ting de sa ville bli anonymisert og sitater som ville bli brukt i oppgaven, ikke skulle avsløre hvem de var og barnehagen de representerte. Dette gjorde at de snakket friere i vissheten om at navn og arbeidssted ville ikke bli avslørt eller sitert ordrett.

## **5.0 RESULTATER**

Jeg vil nå belyse resultatene fra intervjuene som jeg gjennomførte med mine 6 informanter rundt tematikken Tidlig innsats i barnehagen. Fokuset mitt var rettet mot problemstillingen min og få informantene til å beskrive hvordan de jobber med tidlig innsats og implementeringsarbeidet i forhold til endringer. Ved hjelp av intervjuguiden som konsentrerte seg om fire temaer:

- begrepsforståelse
- arbeid med tidlig innsats
- implementering
- ledelse av endringer

Jeg vil presentere resultatene fra intervjuene utfra intervjuguiden og si noe om hovedtendensene i funnene mine, eventuelle avvik eller uenighet som kom frem fra informantene. Første tema gikk på begrepsforståelsen og hva informantene legger i begrepet tidlig innsats.

### **5.1 Begrepsforståelsen**

Alle forstår Tidlig innsats som noe man oppdager tidlig hos barn som strever, og setter inn tiltak så tidlig som mulig for å hjelpe barnet best mulig. En av informantene snakker om



tilknytning og det å være påkoblet på familien tidlig slik at man allerede før oppstart kan tenke hvordan barnet trenger å bli møtt når det begynner i barnehagen.

Informant 3:

*«Da tenker jeg at vi skal sette inn tiltak så tidlig som mulig, for barn med ulike typer utfordringer så de kan bli så gode som mulig. Nå sine utviklingsmål og bli den beste versjonen av seg selv utfra de ressursene som ligger hos det enkelte barn. Det tenker jeg er tidlig innsats. Sette inn tiltak som tidlig som mulig»*

Informant 6:

*«Tidlig innsats da tenker jeg ofte på det som går på tilknytning. For det er sånn vi jobber her hvert fall. I forhold til barns første møte med barnehagen, foreldrene sitt første møte med barnehagen. Det å bli kjent med foreldre og barn før de starter opp, sånn at vi allerede da kan legge et grunnlag for hvordan vi skal ta imot de. Og er det noen ting vi skal ta ekstra hensyn til og så videre i forhold til barns utvikling. Og oppfølging videre»*

Neste spørsmål gikk på det med hvor vidt Tidlig innsats blir sett på som komplisert og her var det delte meninger blant informantene. Fire av seks var tydelige på at det ikke var komplisert, mens de to andre var mer tvilende. De fleste er enige om at vi er flinke til å oppdage barn som strever og sette inn tiltak raskt eller be om hjelp fra andre instanser. «Vente og se» - holdningen er så å si borte, sier en av informantene. Det er når vi ber om hjelp fra andre instanser, det kan bli komplisert for hjelpen kommer ikke tidlig nok eller foreldre ser ikke det samme som oss og står til hinder for mer hjelp. En av informantene snakker om at Tidlig innsats er et litt oppbrukt begrep kanskje og snakkes om i ulike stadier av livet.

Informant 1:

*«Jeg tenker at gjennom mange år har det der begrepet tidlig innsats endret seg litt i forhold til hvem man har møtt og hvem sitt ansvar det har vært å ta tak og følge opp rutiner på hvordan vi skal gjøre det, men det med å ha en tanke hele tiden for å se at et barn både trives og utvikles sånn som det skal. At det er noe av det viktigste i min jobb»*

Informant 3:

*«Det varierer jo selvsagt ut fra utfordring som barn har, men når du har gjort en del av den jobben, så har du enten bruk for det i et sånn lengre perspektiv eller så var ikke dette noe å bekymre seg fordi ting kom på plass. Men da har du allerede begynt jobben ganske tidlig. I alle fall så snakke vi mye om det her. Vi er flinke på å lage tiltak og sette i gang med å jobbe målrettet når vi kjenner bekymringer av ulik karakter for barn»*

Informant 4:

*«Det som er komplisert er når vi tenker at her trenger vi litt mer hjelp, hvordan skal vi legge til rette for at det barnet skal få det bedre. Og så har vi gjerne ikke ressursene selv. Eller... at det på en måte må gjerne gjøres mer tiltak som på en måte krever mer enn det der vanlige tingene vi legger til rette for og vi ikke har ressursene. Det er komplisert, og vi ikke vet helt hvordan vi skal løse dette»*

Alle mente at ansatte hadde en felles forståelse for hva Tidlig innsats er og jobbet utfra et felles ståsted. De gav inntrykk av at de jobbet ganske systematisk med å få alle ansatte til å være sensitive og autoritative voksne i møte med barna. En av informantene hadde jobbet med sitt personal etter hun kom der som ny styrer med å sette nye standard på hvordan de skulle gå frem når de var bekymret for et barn. En annen nevner kommunen sin satsning som en kilde til å skape en felles forståelse for hvordan ansatte skal jobbe med enkelt barn.

Informant 5:

*«Så opplevde jeg og det at når den sakkyndige vurderingen kom kanskje så fikk vi den levert og leste igjennom, og på slutten av sakkyndig vurdering står det alltid forslag til hvordan vi skal jobbe med ungene. Så var det litt dødt, så vi måtte lage en standard på hvordan ped.lederne, styrer og de andre på avdelingene måtte lese gjennom de tiltakene som var foreslått eller den måten det var foreslått å arbeide. For ofte så går det lang tid til styrket barnehage kommer inn sant. Kan jo gjerne gå hele våren og hele sommeren og utpå høsten dette personalet hvor spesialpedagogen kommer inn hvis det blir til det. En av tiltakene som er vedtatt. Da har vi en standard at vi skal gå igjennom de tiltakene sammen og velge ut de som er mest nødvendige å jobbe med. Og at de jobbe med de så godt som de kan, sånn at det er startet på det når eventuelt spesialpedagog og støttepersonell komme inn i bildet. Sånn at vi er litt raskere i gang enn hva vi var før»*

Informant 3:

*«Dette med å være sensitive voksne, dette med å se barnet med det gode blikket og dette med å være tett på, ta barns perspektiv, tenker vi er en del av vårt arbeid i tidlig innsats. Så det må vi sånn jevnlig snakke om og minne hverandre på og at vi faktisk jobbe i tråd med det vi sier. Så tenker vi jo at det selvsagt er en del av satsningen dette med tidlig innsats... ja sensitivitet og speiling... og ta barns perspektiv»*

## **5.2 Arbeid med Tidlig innsats**

Neste tema fra intervjuguiden er hvordan det jobbes med Tidlig innsats i barnehagen. Første punkt gikk på hvilken grad informantene opplever tidlig innsats som viktig. Her er alle enige om Tidlig innsats er viktig. Det å få god struktur på avdelingene, sikre gode overganger og forberede barna slik at de blir robuste til å takle nye situasjoner og lære av gode rollemodeller. En av informantene påpeker viktigheten av å komme tidlig på banen og det er helt avgjørende for enkelt barn å snu en uønsket utvikling tidlig enn når man er ungdom.

Informant 2:

*«Den er jo utrolig viktig. Tidlig innsats, jeg tenker jo det er og forebygging. Vi ser gjerne ting når barnet begynner og hvis det er sånn at dette gjerne noe vi må observere og kartlegge... og det gjør vi ganske fort»*

Informant 6:

*«Ja jeg opplever det som veldig viktig og vi må på en måte jobbe med det hele tiden og hva vi legger i begrepet tidlig innsats og hva er praksisen vår knyttet inn mot det. Så det er på en måte pedagogene som skal drive sitt arbeid på avdelingen. Det er de på en måte som skal følge dette og så sitter jeg som styrer på en måte med som veileder og deltaker på møtene hvor vi setter mål i forhold til de ulike områdene i barnehagen»*

Når det gjelder hva som kan være utfordrende med å jobbe med Tidlig innsats, ble det nevnt flere utfordringer. Fellesnevneren for de fleste er dette med å få hjelp fra PPT tidlig nok. Barnehagen er ikke alltid enige med avgjørelsen til PPT om å vente til barnet er større hvis barnet strever på småbarnsavdeling. Det er ikke tidlig innsats hvis vi skal vente til utfordringene blir større og hjelpen kommer sent i gang. Andre utfordringer som nevnes er foreldrene kan være en brems og ikke ser det samme som ansatte gjør. Høyt sykefravær er det

flere som nevner som en utfordring da det må lages både A, B og C planer for hvordan dagen skal løses. Strukturen på avdelingen blir ikke det samme med vikar eller man ikke får vikar.

Informant 1:

*«Ja, det er det. Når vi tenker at et barn strever og veien frem til på en måte en bekræftelse på om barnet strever... det tenker jeg kan være vanskelig, kan oppleves som personavhengig og, at barn strevde når det var den fra PPT og kommer det en ny og plutselig så strever ikke det barnet lengre. Og om det er vårt toleranse vindu som er så ulikt eller om det er ny kompetanse i PPT eller ny forskning som viser at barn ikke trenger noe for barn som utfordrer oss og er urolige, som gjør at gruppene ikke får det så godt til fordi barn hele tiden ødelegger for andre barn eller slår de eller gjør at det er vanskelig å gå på tur for man er redd for sikkerheten rundt barn. Og at det er en del av det allmennpedagogiske tilbudet. Det kan liksom provosere noen ganger. Det handler om ikke oss men barn som ikke får det til, men sammen med noen tett på kunne fått gode leke og samspill erfaringer på en annen måte. Det er voksne som trengs, men det er ikke nødvendigvis det. Men kanskje en liten periode for barnet»*

For å få mer innblikk i hvordan det jobbes med Tidlig innsats, er det greit å få konkrete eksempler på tiltak som anvendes i praksis. Tre av informantene snakker om ASK som et av sine tiltak og bruken av symboler og konkreter med tanke på systematisk språkstøtte. Ansatte går med språksmykker og det henges opp dagstavler med symboler og bilder knyttet til tema det jobbes med. Dette ser styrerne at alle barn responderer på og bruker det aktivt i kommunikasjonen. En av informantene nevner pedagogisk analyse som et nyttig verktøy for å kartlegge og analysere problemstillinger eller utfordringer som man vil se nærmere på. God struktur og god organisering hvor man jobber mye i grupper, nevner to informanter som deres viktigste tiltak. Kommunen sin satsning nevnes også her som et godt tiltak fra to av informantene og viktigheten av å fokusere på språkstøtte.

Informant 1:

*«Det med struktur og god organisering er liksom våre merke saker. Det med at barn deles i grupper, de skal spise så sant det går i forskjellige rom, i alle fall på forskjellige bord. De rutinene skal være kjent for alle barn og personalet hva som forventes av den strukturen. Faste opplegg hver dag. Veldig mye faste innslag gjennom dagen. Vi har noe som heter hjertesamling som vi har lånt fra*

*læringsverkstedet som går på sosial kompetanse og som alle skal gjennomføre på sin måte»*

Informant 6:

*«Ja. Vi bruker pedagogisk analyse. Det bruker vi egentlig på områder som omhandler alt fra organisering til barnegruppen til enkeltbarn. Vi har ikke jobbet mye med det, vi har på en måte bare fått en introduksjon til det og så skal vi øve og øve og øve dette året her. Er det noen problemstillinger eller utfordringer eller noen tanker som dukker opp, så skal vi bruke pedagogisk analyse sånn at vi har et konkret verktøy, men og data å gå ut ifra. Ofte så handle det om systemet rundt og ikke enkeltbarn»*

Kommunen sin satsningsområde over lengre tid og CLASS hvor ansatte blir observert fra sertifiserte observatører og scorer hvor god relasjon ansatte har til barna utfra gitte kriterier. Et av spørsmålene omhandlet betydningen dette har hatt for arbeidet med Tidlig innsats i barnehagen. Hver og en snakker varmt om satsningen og verdien det har hatt for å øke kvaliteten i barnehagene. Det nevnes felles språk hos alle ansatte uavhengig hvilken rolle de har og som øker bevisstheten rundt voksenrollen og relasjonsbygging. Kommunen sin satsning er kompetanseheving for hele personalgruppen og refleksjonsgrupper brukes i alle barnehagene som jeg har intervjuet.

Informant 5:

*«Jeg tenker at den har betydd veldig veldig mye for å heve kompetansen hos alle ansatte. At vi har blitt bedre voksne for ungene. Og jeg tenker spesielt på det å tone seg inn og forstå de og vær utviklingsstøttende. Og det å klare å organisere dagen og jeg kjenner og på det at jeg bruker veldig mye disse faktorene for å argumentere for endringer som jeg ønsker eller skrøye av noe som er bra»*

Rammeplanen er vårt styringsdokument og forteller hvordan barnehagene skal jobbe. Hva tenker informantene om det Rammeplanen sier om Tidlig innsats? Her var noen veldig klar på hva Rammeplanen sier, mens andre var på litt gyngende grunn med tanke på at de ikke kunne helt huske hva som stod om Tidlig innsats. Tre av informantene snakket om føringer som rammeplanen gir ansatte til hvordan de skal utføre jobben sin. Kapittel syv omhandler inkludering og det å legge til rette for alle barn, sier en av informantene. En annen sier de har eget oppsett hvor ansatte kan se den røde tråden mellom Rammeplanen, satsningen og Være sammen. Det henvises til rammeplanen i barnehagens årsplan og pedagogisk årshjul.

Informant 1:

*«Den er jo helt klar på tidlig innsats. Det er den jo. Så jeg tenker at det er en forpliktelse på alle måter. Det er noe av den viktigste jobben vi gjør det med å se når et barn trenger mer enn standard holdt jeg på å si. Ja, men gode avdelinger og gode barnehager»*

Informant 5:

*«Jeg synes at den belyser tidlig innsats godt. At vi skal legge til rette for inkludering så godt man kan og under der når det gjelder inkludering for alle, kommer det med tidlig innsats. I forhold til du ser det igjen sammen med CLASS da, alle må tone seg inn og må være gode voksne og tilrettelegge for alle sine interesser. Hjelp til språkutvikling og sosioutvikling og emosjonell utvikling. Jeg synes at rammeplanen sier det den bør si om det i kapittel sju, men så spørres det jo om vi tar det til oss og jobbe så godt som vi skal etter det»*

PPT har sine ansatte fordelt rundt i barnehagene hvor de skal drive veiledning og følge opp enkelt barn som allerede er tiltak på. De skal være en drøftingsperson for pedagogisk leder når man er bekymret eller lurer på om strukturen på avdelingen fungerer optimalt. Hva sier informantene om denne ordningen og er erfaringen lik for alle? Her er informantene delte på hvor godt ordningen fungerer. Tre er veldig godt fornøyd, mens tre er middels fornøyd. De som er fornøyd trekker frem samarbeidet som bra og at terskelen er lav for å diskutere enkelt barn og få til observasjoner på avdelingene. Tilstedeværelsen er god hos de som er fornøyd, mens hos de som er middels fornøyd er tilstedeværelsen mindre og mer ustabil. De tre som er middels fornøyd trekker også frem at det er personavhengig hvor godt det fungerer. Det som alle er enige om er at alle vil beholde ordningen og ser stor nytteverdi i å ha PPT kontaktperson ute i barnehagen. Det må bare finnes en balansegang for hvordan det skal fungere ute i barnehagene og satt i et system slik at det er lett å forholde seg til for alle parter.

Informant 6:

*«Jeg skulle ønske de hadde mer tilstedeværelse for det er ganske begrenset. Noe kan man vente med selvfølgelig og systematisere i forhold til hva man lurer på og bruke pedagogisk analyse før man tar kontakt. Men samtidig så er det jo nyttig å ha noen. For vi har jo unger fra alle både samfunnslag og alle utviklingsnivåer. Og så tror jeg*

*nok at pedagogene trenger en bekreftelse på at det de faktisk gjør er rett, det med å stole på seg selv. Det er gjerne det som er den største utfordringen»*

Informant 5:

*«Jeg kjenner som leder og som skal passe på at alle barn skal bli ivaretatt og snakke med mine ped.ledere om dette og vi sammen kan avtale om å bruke den tilstedeværelsen som PPT har, synes jeg er helt fantastisk. Det må aldri avskaffes igjen at PPT ikke er til stede. Vi har byttet PPT kontaktperson og siden de begynte med det og vi har vært veldig fornøyd med begge kontaktene våre. Det har fungert kjempebra. Og det i forhold til tidlig innsats så er jo terskelen så lave at og det med foreldrene og samarbeidet i forhold til tidlig innsats, så synes jeg det hjelper veldig der og»*

Vi har flere styringsdokumenter som omhandler Tidlig innsats, deriblant stortingsmeldinger som jeg har skrevet om i kapittel 3. Når spørsmålet ble stilt til informantene, var det litt usikkerhet rundt hva jeg ville frem til. Kvalitetsplanen for kommunen ble nevnt og Trygt og godt barnehagemiljø ble det snakket om av to informanter. Ellers var det mest egne produserte planer som ble trukket frem og konklusjonen til en av informantene var at det fins en jungel der ute av planer man kan se på når det gjelder Tidlig innsats. Verktøy som fargeleggingsskjema til Kari Pape, henvisningsskjema, TRAS og Alle Med ble nevnt av flere av informantene. Stortingsmeldingene ble ikke nevnt av noen og det kan være at det ikke ble tydelig formulert hva som det ble spurt om, men interessant likevel at det ikke ble nevnt av noen.

Informant 2:

*«Jeg tenker at vi bruker en del av de verktøyene vi har ut ifra hva det er vi tenker. Er det språk vi tenker, så tar vi jo i bruk ser på TRAS'en, er det andre utfordringer så tar vi gjerne Alle Med. I går så snakke vi senest om at dette barnet må vi bruke Firfotingen på. Vi bruker de tingene som vi har»*

Informant 4:

*«Jeg har brukt... vi har jo eget skriv på våre rutiner og de gløtter jeg jo på. Ikke sånn at jeg trenger å se på det på helt vanlige saker. Men når vi har hatt saker som handler om trygt og godt barnehagemiljø, da har jeg gått inn og sett på hva er våre rutiner her og hvordan er det vi nå gjør det i rett rekkefølge. Da har det vært våre egne*

*dokumenter egentlig og vi har jo egentlig dokumenter på standarder som vi har lagt i forhold til tilvenning og de tar vi jo fram. Går til overgangene fra liten til stor, overgang til skole, vi ser jo på disse dokumentene her. Hvis de kommer under de tidlige innsats tingene»*

### **5.3 Implementering**

Neste tema omhandler implementering. Informantene skulle svare på hvordan de forklarer begrepet implementering. Noen hadde kort og konkret forklaring på hva implementering var. En snakket om ny praksis eller endring av praksis. En annen snakket om det å få eierforhold til dette nye man skal i gang med. En av informantene brukte USB som eksempel hvor det blir internalisert med fokus på sånn er vi, sånn jobber vi, sånn snakker vi og sånn omgås vi.

Informant 4:

*«Min oppfatning av det er jo at hvis du på en måte skal gjøre noe nytt, innføre noe nytt, det er på en måte å få gode rutiner inn at det skal bli innarbeidet. Ikke tenker lengre på at vi skal gjør det, at det blir implementert»*

Informant 3:

*«Ja, det var jo interessant. Hvordan forklarer jeg implementering... det er jo å få det til å bli en del av organisasjonen, en del av barnehagehverdagen. At det er kjent for alle, at det er en naturlig del av det vi gjør»*

Informant 5:

*«Implementering er en prosess. En prosess der alle skal med. For meg så er en prosjektledelse veldig overordnet, man har et system for hvordan man skal implementere for eksempel satsningen vår da. Prosessledelse, det er nå du som leder sikrer at det har komt helt ned i praksisfeltet og har hatt prosesser som gjør at du sikrer at det kommer faktisk ungene til gode. At du er engasjert i selve prosessene som skjer da imellom ped.leder møtene og at ped.leder skal lede dette pedagogiske endringsarbeidet på sin avdeling. Og de skal lede hver enkelt ansatte. Vi må jobbe med mye ledelse for å få til implementering og jobbe med det med forpliktelse. Vi må sikre at det kommer ungene til gode. Tenk på alle ressursene, både i penger og ansatte. Vi har kanskje mangelfull oppfølging underveis som vi må bli bedre på. For*



*meg er det god implementering å gå litt fram og tilbake, se hva vi har og endre, gjør på ny»*

Neste punkt fra intervjuguiden gikk på om arbeidet med Tidlig innsats er systematisk. Alle sier at de jobber systematisk med Tidlig innsats. Det er lagt rutiner for hvordan de skal gå frem ved en bekymring og da ofte på ledermøte med pedagogisk ledere. Andre bruker fagleder som er tett på og kan veilede når det oppstår en bekymring eller en utfordring man vil diskutere. En av informantene snakker om RAPPS samtaler som er en form for veiledning mellom styrer og pedagogisk leder hvor barnegruppa er et fast punkt for å kunne avdekke om det trengs ytterligere tiltak. En annen informant nevner pedagogisk analyse som deres måte å jobbe systematisk på.

Informant 3:

*«Jeg tenker det. Ja, det er jevnlig på agendaen. Jeg holdt på å si... vi må jo jobbe med det systematisk. Noe annet går jo ikke an. Og det gjenspeiler seg på mange områder, på mange felt... ulike felt i barnehagen. Samtidig så er det jo et helt eget tema, som vi må innom jevnlig og som alle ansatte skal være kjent med. Så vi er jo nødt på en måte til å ha en struktur rundt det»*

Læringsprosesser er det neste spørsmålet i intervjuguiden og her var det litt forvirring rundt hva jeg spurte etter og trengte tillegsspørsmål for å komme i gang. Under dette punktet kom det tydelig fram at informantene tenkte forskjellig rundt læringsprosesser. To snakket om ledermøtene med pedagogisk ledere hvor man diskuterte problemstillinger som ble løftet fram på møtet. En annen snakket om bruk av PPT kontaktperson som en del av læringsprosesser med tanke på bestilling av observasjoner mot avdelinger som kan streve med systemer og struktur. En nevnte personalmøter hvor ansatte ble bevisst fordelt i grupper på tvers for å fokusere på delingskultur og lære av hverandre. Den femte informanten snakket om USB og prosessledelse hvor fokuset var å sette individuelle mål som det skal jobbes med over tid. Siste snakket om aktivitetsplikten og hvor fantastisk verktøy det er hvis barn blir utsatt for mobbing eller trakassering. Interessant å høre hvor forskjellig fokus de fikk utfra samme spørsmål.

Informant 3:

*«De får ikke velge hvor de skal sitte som regel. Av og til får de sitte avdelingsvis og da er det liksom hæ, skal vi sitte avdelingsvis. Som regel så har jeg satt de nøye i grupper*

*og splitta de opp, sånn at når vi reflekterer så blir det naturlig på en måte deling i forhold til hvordan vi jobber»*

Informant 1:

*«Med den nye paragrafen og som er komnt nå, aktivitetsplikten, er helt fantastisk for da har vi et verktøy og at det med at personalet forstår alvoret. Sånn er våre rutiner. Noen ganger må vi sjekke ut faktisk om vi skal gå til den ansatte eller kalle inn til en bekymringssamtale, men vi kan ikke og ingen har lov til å bare gå forbi når barn blir utsatt for trakassering eller mobbing eller forteller det deg. Du handler selv om du vet at, men det er det andre som skal undersøke faktisk. Vi kan ikke risikere at vi kommer her, så har det blitt sagt mange ganger, så har det ikke blitt tatt på alvor. Det er bare så bra fordi det er så tydelig»*

Informantene skulle si noe om hva de mener er de viktigste kjernekomponentene i Tidlig innsats. Her kom det flere gjennomtenkte svar og flere hadde dette klart for seg. En av informantene var veldig konkret og rask i svaret med å si handlingskompetanse; kunnskapen om barnet og familien. En annen snakket om struktur som den gode grunnmuren for Tidlig innsats. Trygghet ble nevnt og viktigheten av å ha tilstedeværelse og nærhet til barna som en viktig del av arbeidet med Tidlig innsats.

Informant 1:

*«Det med at barn ikke strever mer enn det som er nødvendig, men at vi voksne forstår barnet såpass at vi kan hjelpe barnet på det å forstå verden bedre eller å hindre at det blir utsatt for uheldige ting. Vårt blikk er så trent at vi ser når barn strever på en måte og trenger hjelp og støtte»*

Informant 3:

*«Du må kunne se alle barn. Alle barn. Det gode blikket. Du må være en voksen som barn kan speile seg i og får se seg selv på en god måte. Du må være en autorativ voksen som er tydelig og rammer inn og setter greie krav og forventninger, men så må du jo og ha varmen og kjærligheten og omsorgen og nærheten til barn. Du må kunne tone deg inn på barn... det må jo være på en måte helt grunnleggende for at du skal kunne jobbe med tidlig innsats. Se hva barn, det enkelte barn trenger tenker jeg. For jeg mener jo at barn skal oppleve å bli elsket når de er i barnehagen. At de skal ha en*

*stor plass i hjertene våre og vi kan ikke ha en barnehage uten kjærlighet. Det går jo virkelig ikke an. Jeg synes vi snakker for lite om det. Vi må snakke mer om kjærlighet»*

## **5.4 Ledelse av endringer**

Siste tema på intervjuguiden er ledelse av endringer. Første spørsmål handler om hvilken grad informantene opplever ledelsen som viktig i endringsarbeidet. Her var alle enige om at alt står og faller på ledelse hvis man skal lykkes med endringsarbeid. Ledelsen legger føringene og strategien, men ikke nødvendigvis den som utfører selve endringen. Det er ledelsen som bærer prosessen når det skal jobbes med endringer. Som ledere må man sette av tid og evaluere underveis for å sikre at alle er med og holde engasjementet varmt. Ledelsen er helt avgjørende hvor styrer må evne til å hente ned ballene, holde fokus, bidra med gode teorier, gi mål og mening og retning i arbeidet.

Informant 2:

*«Altså vi kan jo ikke endre oss hvis ikke vi på toppen drar lasset eller begynner å tenke endring. Jeg har jo tenkt mye på det som en sier om det å være rusta og gode nok til å ta imot nye utfordringer. Og barnehagen må jo være rigga for framtiden. Vi kan ikke gå i det samme mønsterne, vi må jo være med på endringene. Og jeg ser jo at noen ganger så er det motstand mot de endringene. Det er jo spesielt hvis de ikke har fått være med i beslutningen. Hvis ting bare komme litt fra oven»*

Informant 5:

*«Tenker at det står og faller på ledelse tidlig innsats. Jeg ser ikke noen svar utenom det. Som leder så har man ansvar at prosessene man blir enige om, går så de skal. Fidelity som vi snakket om tidligere. At de ansatte er tro og opptatt av de prosessene som vi har bestemt. Det å veilede de ansatte og ha overblikk på om de handlingskompetanse i forhold til den tidlige innsatsen. Alt avhenger av ledelse»*

Vi har funnet ut at ledelsen er viktig for endringsarbeidet, men hva vektlegger informantene i lederrollen sin? Nærhet i prosessene i endringsarbeidet sier en av informantene. Det å jobbe som et lag hvor alle skal med og det er lov å prøve og feile. Det gjør noe med mestringsfølelsen og bygge opp tilbakemeldingskulturen. En annen peker på viktigheten av å kunne stoffet veldig godt selv da det har stor betydning for hvordan endringen blir formidlet ut i barnehagen. Som styrer må du være positiv til endringen og være tydelig på hvorfor vi skal drive endringsarbeid. Slik barnehagene er organisert er det ikke alltid hver enkelt styrer

sitter med ansvaret for å drive endringsarbeidet og det kan få en betydning for hvor godt man er inni prosessen. Det å være lydhør og at endringsarbeid tar tid er viktig som leder å være bevisst på sier en annen informant.

Informant 2:

*«Det er jo å få alle med på det. Og då må vi jo gå noen runder. Altså jeg tenker at ting tar tid. Når du skal endre noe. Si sånn som strukturen på liten avdeling nå, den må vi bruke tid på. De som jobber der ... to av de som jobber der har jo jobbet der i mange år. Altså må jo lære seg å tenke litt nytt. Og det ser jeg kan ta tid. Og det tenke jeg at det må det bare gjør for vi kan ikke bare tre ting over. De må se nytten i hvorfor vi gjør endringene»*

Informant 6:

*«I min rolle så er det det at jeg... det at jeg har et mål med det og tydeliggjør det for de. Og sammen med de på en måte... vi går et skritt frem og to tilbake. Det er helt greit, men at det at vi tåler å stå i prosesser. Fordi endringsarbeid er prosesser der man må justere underveis. Der har vi litt rutinebeskrivelser alt ifra foreldresamarbeid og til overgangsarbeid, hvordan vi tar imot nye barn og så videre. Hva vi gjør hvis vi er bekymret og så videre. Og de er jo levende, de dokumentene så det er jo noe vi må holde opp hele veien. Vi tenker jo at det å tåle å stå i prosesser, det er kjempe viktig. Det er litt utfordringen for man vil jo gjerne ha svar på hvordan man skal gjør ting eller hva man skal gjør. Men igjen så tenker jeg pedagogisk analyse gir oss et mye større bilde av hva vi står overfor. Det handler om å endre egen atferd»*

Siste punkt på intervjuguiden handler om hva du som leder kan gjøre for å øke kvaliteten på arbeidet med Tidlig innsats. En snakker om viktigheten av det å se ting fra et annet perspektiv og som leder tilbringer tid på avdelingene for å se hvordan strukturen er. En leder som er en fasilitator, en tilrettelegger og en pådriver hvor leder har kunnskapen og alle må lære sammen hvis endringen skal bli varig. Kompetanseheving nevnes som en viktig faktor hvor man kartlegger kompetansen som allerede er i personalgruppen, og finner ut hva som trengs av påfyll. En annen snakker om forskning er viktig for å holde seg oppdatert på det nyeste innen vårt fagfelt.

Informant 1:

*«Det å ha de gode rutinene, følge opp, være tilgjengelig når personalet undrer seg over ett barn, forvente at det blir observert og kartlagt og gjort det som vi skal. Forvente at det blir gjort de endringene som enten PPT eller fagleder eller jeg tenker er nødvendig for å se om det handler om oss»*

## **6.0 DRØFTING**

Problemstilling: Hvordan arbeider barnehager i en kommune med Tidlig innsats og hvordan implementerer lederne dette arbeidet i sin organisasjon?

I drøftingsdelen vil samme struktur beholdes som er utviklet i intervjuguiden, og gjennomført i resultatdelen:

- begreps og teoriforståelse
- arbeidet med tidlig innsats
- implementering
- ledelse

### **6.1 Tidlig innsats: Begreps og teori forståelse.**

Når det kommer til begrepet «Tidlig innsats», viste informantene en relativ stor grad av klarhet og beskriver en felles forståelse av begrepet. Dette er i tråd med Fullan (2014, 2016) hvor han trekker fram betydningen av å ha felles stammespråk og teoriforståelse når man skal drive med intervensjoner. Tidlig innsats kan betraktes som en kjernekomponent (hovedinnhold) i endringen, og Fixsen mfl (2005, 2019) påpeker viktigheten av at kjernekomponenter skal være klare og konkrete, slik at det er mulig å implementere. Det at informantene viste god begrepsforståelse, utgjør en forutsetning for å lykkes med temaet. Motsatt vil uklarhet i begreper og teori kunne skape vansker i det profesjonelle refleksjonsarbeidet som utøves i personalet (Stoll og Louis 2007). Eksempler på felles ord og begreper informantene bruker for å belyse Tidlig innsats er: forebygge, kjenner godt til begrepene i fagfeltet og viser en god felles forståelse for begreper og teori, kan tyde på at barnehagene de representerer har arbeidet godt med dette viktige temaet.

Lederne viser en tydelig felles forståelse, men hvorvidt øvrige ansatte har forståelsen like tydelig, er ikke garantert. De peker på en trygghet over at pedagogisk lederne har samme forståelsen, mens andre grupper er det en større usikkerhet til. Det gir noen pekepinner på at

vi kanskje hopper over det viktigste i arbeidet som er å bruke tid på å kartlegge hva tidlig innsats betyr i de enkelte barnehagene som informantene representerer.

Tremblay (2010) støtter det som informantene sier om barn som har utfordringer når det gjelder å sette inn tiltak så tidlig som mulig, tidlig for å få snudd utviklingen i riktig retning. Han sier videre at forebyggingen bør starte ved fødselen (kanskje før fødselen) og at tiltak i de første leveårene gir best gjennomtrengende virkning for barnets utvikling. Flere av informantene påpeker at for de så er Tidlig innsats og allerede ved første møte med barnehagen, være føre var med tanke på hva som vil være det beste for barnet i møte med ansatte. På den måten kan sårbare barn bli møtt av ansatte som er forberedt og innhentet seg den nødvendige kunnskapen som trengs for å gi barnet en god start i barnehagen.

I Rammeplanen (2021) ser vi det samme som informantene påpeker som viktige faktorer i begrepsforståelsen. Barnets beste skal være i fokus hele tiden og gjennomgående i alle planer som utarbeides. Barna skal få hjelp utfra sine forutsetninger og bli den beste utgaven av seg selv som informantene og trekker fram.

Informantene brukte flere av de samme begrepene som vi finner igjen i Stortingsmeldingene, men uten å referere direkte til dem. Stortingsmelding 16 (2006-2007) snakker om innsats på tidlig tidspunkt og tidlig inngripen når det gjelder forståelsen av Tidlig innsats.

Stortingsmelding 18 (2010-2011) har fokus på tre ulike strategier når det kommer til Tidlig innsats, som er fange opp, målrettet kompetanse og samarbeid og samordning. Informantene trekker frem det med kunnskap som viktig i begrepsforståelsen for å kunne sette inn riktig tiltak på det barnet strever med.

Når det kommer spørsmålet om kompleksiteten på temaet Tidlig innsats, så ser ikke informantene på Tidlig innsats som komplisert. Det at informantene ikke opplever temaet som komplisert kan tyde på at de har satt seg inn i stortingsmeldingene, og kjenner innholdet i disse perspektivene. Dette er likevel et funn som ikke samsvarer helt med kompleksiteten som er beskrevet i Stortingsmeldingene (16 og 18) og i Bjørnsrud og Nilsen (2022) For barna er det viktig å bli sett og anerkjent for den de er, noe som kan komplisere arbeidet med tidlig innsats. Informantene beskriver det med å sette inn riktig tiltak på riktig utfordring som ikke alltid er like lett å se når man skal ta hensyn til hele barnegruppen og fellesskapet, samtidig som enkelt barns hensyn inn i fellesskapet også spiller en rolle. Kompleksiteten ved tidlig innsats er dette med å se barnets beste opp mot hva som er barns beste.

Språkutvikling blir nevnt som en bidragsyter til å gjøre det mindre komplisert da dette er noe alle jobber med ute i barnehagene. Vi ser det igjen i Stortingsmelding 16 (2006-2007) som sier at språkutvikling er avgjørende for barnets videre utvikling. Ifølge Nordahl mfl (2018) kan barnehagen i seg selv være forebyggende for enkelte barn og bygge gode relasjoner med barn er satsningen alle barnehagene informantene representerer innehar.

Bjørnsrud og Nilsen (2022) snakker om viktigheten av å oppdage barn og ta raskt fatt i problemer. Informantene er veldig klar på at det å oppdage barn som strever og sette tiltak raskt, er noe de er gode på. Det er gode rutiner som sikrer at barn som man blir bekymret for eller undrer oss over, blir tatt opp til diskusjon og foreldre kobles på. Barnegruppene er jevnlig oppe på møter og i samtaler med ledere for å være tidlig på ballen når det trengs. Bjørnsrud og Nilsen (2022) mener at Tidlig innsats omhandler både et forebyggingsaspekt og et avdekkingsaspekt. Det samme sier informantene, men med andre ord som for eksempel: målrettet jobbing, kulturen vår, struktur, rutinene våre og hjelp utenfra som PPT.

Når det gjelder fellesforståelsen, så er informantene tydelige på at ansatte vet hva Tidlig innsats er og hva som menes når begrepet snakkes om i barnehagen. Rammeplanen for barnehager (2021) er ett av våre styringsdokument og som gir oss retningslinjer til hvordan barnehagen skal drives. Her står det tydelig at barnet skal være i sentrum for alt vi gjør, og gi barnet et inkluderende og likeverdig tilbud. Dette er noe alle i barnehagen er innforstått med er hensikten med alt vi gjør å tilstrebe at alle bidrar til økt kvalitet på tilbudet som gis. Informantene sier videre at de har Tidlig innsats på agendaen på planleggingsdager, personalmøter og utfra temaer som kan være aktuelle her og nå. Dette viser at de har drevet endringsarbeid som er i tråd med implementeringsteorien (Fixsen mfl 2005;2019) og fått til læringsprosesser i hele personalet. Dette understrekes i Rammeplanen (2021), at barnehager skal drive profesjonsutvikling på sentrale områder som angår barnehage arenaen.

Oppsummert kan en si at informantene viser god felles forståelse av begrepene og kjenner til hovedinnholdet i teori og styringsdokumenter. Det utgjør en viktig forutsetning for å få til dette arbeidet i sin organisasjon. Informantene er ledere, og det er viktig at de har oversikt over et tema som alle i denne sektoren skal arbeide med.

## **6.2 Arbeid med Tidlig innsats i barnehagen**

Tidlig innsats beskrives som en viktig tematikk for alle informantene. Enkelte påstår at det er helt avgjørende for enkelte barn at vi setter inn tiltak så tidlig som mulig. Informantene viser god lojalitet og motivasjon til temaet, noe som er viktig faktor i endringsarbeidet (Fixsen mfl

2019). Utvalget består av ledere og det er ekstra viktig at disse er motivert til å drive endringsarbeid på dette temaet i barnehagens felles personalgruppe (Leithwood 2019)

Ifølge Leithwood (2019) er kjennetegn på suksessrike ledere det å ha en tydelig retning og klarhet i endringsarbeidet ved hjelp av god organisering og kollektive læringsprosesser. Informantene er bevisste på sin egen rolle i endringsarbeidet og ser viktigheten av å være tydelige ledere som har klare mål og som har et eierforhold til arbeidet som skal igangsettes. Lederne er avhengig av kapasitetsbygging og profesjonelt læringsfellesskap som Roland mfl. (2023) peker på som viktig i endringsarbeidet.

Det er ikke lett å begynne å endre atferd når man er femten, hevder en av informantene. Ifølge Nordahl rapporten (2018) er det derfor viktig at det etableres et helhetlig system hvor man kobler på flere instanser som danner laget rundt barnet. Tidlig innsats er da vesentlig for at barnet skal ha noen nytte av et helhetlig samarbeid på tvers av instanser. Videre påpeker rapporten at ulike instanser kobles på altfor sent, i 3-6 årsalderen, mens barnet hadde hatt større utbytte hvis man koblet seg på i 1-2 års alderen. Dette påpeker også Tremblay (2010), at tiltakene kommer seint, når problematikken har fått utviklet seg over lang tid og er vanskelig å endre.

Her kommer vi innpå det som er utfordrende med arbeidet med Tidlig innsats – det å lykkes i tverrfaglig samarbeid og få til laget rundt barnet så tidlig som mulig. Dette temaet utgjør en kjernekomponent (jf. Fixen mfl. 2019) i oppvekstreformen, som er i startfasen i mange kommuner, og hvor målet er å forsterke det tverrfaglige. Tidlig innsats som kjernekomponent er krevende å implementere, da det foregår på så mange nivå og med flere involverte. Derfor vil det være viktig å bruke tid på arbeid med kjernekomponentene tidlig innsats.

Det er oppdaget barn som strever og tiltak er forsøkt, men vi trenger andre perspektiver inn for å se på barnet med nye «øyne» eller endre strukturen generelt i tiltaket. Hos informantene er det bemanning som går igjen og mangel på nødvendig ressurser som er utfordrende i arbeidet med tidlig innsats. Barnet skulle hatt mer hjelp, men det stopper opp i systemet og kommer ikke gjennom nåløyet som aktiverer sterke hjelpetiltak eller hjelpen kommer ikke tidlig nok. Ikke alltid hjelpen trenger å komme fra PPT, en av informantene peker og på høyt sykefravær som utfordrende. Det å være for få ansatte på jobb over tid og man ikke strekker til.

Det å skape et profesjonelt læringsfellesskap hvor man skal forbedre sin praksis og endringene skal forplikte alle ansatte til å leve opp til nye måter å arbeide med tidlig innsats.



Stoll og Louis (2007,2023) trekker frem åtte temaer som viktige faktorer for å lykkes med dette. Informantene bruker ikke samme begrep som disse to, men det er likevel kjennbart og retter søkelyset mot det profesjonelle og den individuelle læringen og kollektive erfaringene som endringsarbeidet tilfører.

Ifølge Moen (2022) som snakker om forebygging og ulike perspektiver, støtter opp om det som noen av informantene påpeker som utfordrende med tanke på manglende kunnskap i ansattgruppa og det å jobbe med forståelsen av individuelle forhold. Helhetsperspektivet. Hun snakker om helhetsperspektivet hvor man må forstå både barnet og læringsmiljøet som barnet er en del av. Hvordan samspeillet mellom miljøet og individet blir oppdaget og får barnet tidlig nok profesjonell og kvalifisert pedagogisk hjelp og støtte. Dette er avgjørende for om problemene reduseres og forsvinner eller forsterkes og utvikles. Som informantene påpeker, så er det ofte her utfordringene kommer til syne. Manglende hjelp fra kvalifiserte pedagoger eller for få ressurser som kan gi den hjelpen som barnet trenger.

Informantene ble spurt hvilke tiltak de anvender i praksis i arbeidet med Tidlig innsats. Domitrovich mfl (2008) snakker om fidelity, dosage og quality of delivery om tilslutninger. Fidelity handler om bruken av observasjoner og selvrapporteringer. Informantene snakker om pedagogisk analyse, observasjonsverktøy TRAS og Alle med, CLASS score og rapporten når de nevner tiltak som anvendes i egen barnehage. Dosage handler om kvaliteten og hvordan best måle den i etterarbeidet som gjøres etter observasjoner er gjennomført og CLASS observasjoner er lagt fram skriftlig i rapporten. I intervjuene ble det sagt en del om viktigheten av strukturen, god organisering og anerkjennende kommunikasjon. Utfra hva barna trenger mer av, kan det være nødvendig å se på strukturen og organiseringen med friske øyner for å øke kvaliteten på Tidlig innsats. Quality of delivery sikter mot kvalifikasjonene på den som utfører arbeidet mot barna og her kan man se mot de ansatte som jobber i barnehagen. Hvilke kunnskaper har de ansatte om bruken av språkgrupper og dialogisk lesing vil være avgjørende for kvaliteten på støtten barna får. Informantene påpeker alle at små grupper er veien til suksess og det å jobbe med Tidlig innsats. I mindre grupper er det lettere å jobbe med språk og bruk av ASK (Alternativ Supplerende Kommunikasjon) hvor ansatte anvender snakkesmykker som supplerende bildesymboler til å uttrykke seg med barna.

Et verktøy som CLASS er observasjon satt i et system hvor relasjonene mellom voksen og barn blir sett nærmere på. Informantene er alle begeistret for verktøyet som ifølge Pianta, Hamre & Co (2012) er et kvalitetsverktøy med tanke på kompetanseheving for ansatte i barnehage. Begreper som informantene anvender for å beskrive verktøyet CLASS er

avgjørende betydning for kvaliteten, felles språk, økt bevissthet rundt egen rolle, hever kompetansen, utviklingsstøttene, godt verktøy, felles system, signifikant forbedring på kvalitet, helhetlig tenkning, pedagogisk praksis og forankret i forskning og teori. Ifølge Roland og Ertesvåg (2013) kartlegger observasjonssystemet CLASS sentrale egenskaper ved pedagogisk virksomhet innenfor det som kalles domene og de tre domenene er emosjonell støtte, klasseromsorganisering og læringsstøtte. Ved bruk av CLASS som verktøy kan man kartlegge kvaliteten ved den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Dette støtter det som informantene trekker frem som fordelene med CLASS. Felles språk og stor nytteverdi blir nevnt av de fleste og Pianta, Hamre & Co (2012) sier noe om at CLASS er et verktøy som kan sikre systematisk arbeid på den måten at den kan nyttes til å kartlegge eksisterende praksis og fører til et felles språk med tanke på en målrettet videreutvikling av en effektiv praksis.

Rammeplanen for barnehager (2021) er ett av de viktigste styringsdokumentene som sier noe om føringene som barnehagene har å forholde seg til i forhold til det pedagogiske arbeidet. Honneth (2022) peker på viktigheten av tilhørighet til fellesskapet som samsvarer med det rammeplanen sier om inkludering og likeverdig tilbud til alle barn. Som ledere er informantene bevisst på hva føringene rammeplanen gir de med tanke på hvordan arbeidet skal utføres. Det refereres til rammeplanen i årsplanen, på personalmøter og når det skal lages planer for det pedagogiske arbeidet. Videre sier Honneth at anerkjennelse er et universelt behov hos alle mennesker og en rettighet til å bli sett og hørt av fagpersoner før eventuelle beslutninger tas som angår barnet. Ifølge rammeplanen skal barnehagen tilpasse det allmennpedagogiske tilbudet etter barnas behov og forutsetninger og på den måten støtter opp om det som Honneth sier om anerkjennelse. Lederne ser på rammeplanen som en forpliktelse og den skal ligge til grunn for alt arbeidet som gjøres i barnehagen. Rammeplanen bidrar dermed til at utgangspunktet informantene har til å sette standarder på arbeidet rundt temaet, er likt for alle, men løsninger kan være ulike da barnets behov og utvikling er styrende for valgene og vurderinger som tas underveis.

Barnehagene samarbeider tett med PPT og de er en viktig samarbeidspartner med tanke på hjelp, støtte og ressurser når barn strever og det må settes inn tiltak. Informantene er entydige på et godt samarbeid med PPT er helt avgjørende for å lykkes i arbeidet med tidlig innsats. I Stortingsmelding nr 6 (2019-2020) refereres det til Nordahl rapporten som viser til hvorfor PPT er viktige, men og kvaliteten på tilbudet som gis. Kvalifiserte voksne med relevant kompetanse som er sammen med barnet for å støtte og hjelpe i situasjoner hvor barnet strever i fellesskapet, er viktige momenter for å gi tidlig og riktig hjelp til barnet i regi av PPT. Dette

er og noe informantene rekker søkelys på og som de ser et tydelig behov for. Riktige person i forhold til riktig problemstilling når det kommer til nytteverdien av hjelpen man har behov for av PPT. Det kommer frem ulike erfaringer som lederne har gjort seg i samarbeidet med PPT og det gir tydelige signaler om at her er det forbedringspotensialet for å styrke samarbeidet.

Ifølge Nordahl mfl (2018) er barnehagene kompetente til å ivareta barna på en trygg og god måte, men det forutsetter at personalet har tilstrekkelig kompetanse på tidlig innsats temaet. Dette temaet er jo komplisert, og det er behov for kapasitetsbygging i personalgruppene (jmf Roland mfl 2023) slik at innholdet i stortingsmeldingene og Nordahl rapporten blir et grunnlag for driften. En barnehage i seg selv kan være forebyggende for enkelt barn. PPT kan være bidragsgivere inn i det arbeidet med å trygge ansatte i jobben de gjør og gi bekreftelse på at tidlig innsats blir ivaretatt på en god måte i forhold til barnets beste. Bjørnsrud og Nilsen (2022) trekker fram de fem k-er; kvalitet, kultur, kunnskap, kompetanse og kapasitet som viktige nøkkelord for å lykkes med tidlig innsats og skape et inkluderende fellesskap for alle barn. Dette ser vi igjen i det informantene påpeker som viktige faktorer i sitt arbeid med temaet. Kunnskapen og kompetansen som PPT bidrar inn med, gir økt bevissthet til ansatte i barnehagen og fører til økt kvalitet på det pedagogiske arbeidet. Kulturen sier noe om hvordan det jobbes med tidlig innsats og det kommer tydelig frem hvilke forventninger lederne har til hvordan tidlig innsats skal utføres og når det skal settes inn tiltak. Det som kan hindre det gode arbeidet med tidlig innsats, er kapasiteten hos de ansatte hvis hjelpen ikke kommer tidlig nok eller man blir stående alene med utfordringene. Leithwood (2018) snakker om kapasitet som påvirkning til hvordan prosessen med implementering videreutvikler seg. Et helhetlig system hvor barnehagene og PPT har et tettere samarbeid er det som alle informantene ser stor verdi i og en suksessfaktor for å lykkes med tidlig innsats. Utfordringen her er kapasiteten til PPT som skal forholde seg til mange barnehager i en kommune og følge opp enkeltsaker og det er her informantene peker på ulikhetene utfra erfaringer de har gjort seg med samarbeidet. Noen er veldig fornøyd med organiseringen, mens andre mener de har vært mer uheldige og ikke oppnådd det ønskede resultatet. Det alle er skjønt enige om er å få PPT mer til stede i barnehagene, er en suksessfaktor for å oppdage og hjelpe barnet tidlig, slik og Nordahl rapporten (2018) beskriver som en faktor for å lykkes med tidlig innsats.

Som leder i en barnehage, er det en forutsetning å vite hvilke styringsdokumenter som finnes der ute som belyser temaet Tidlig innsats og som de kan støtte seg til. Det var ingen av informantene som nevnte stortingsmeldingene 16 (2006-2007), 18 (2010-2011) eller 6 (2019-2020) som eksempler på styringsverktøy. En av årsakene kan være måten spørsmålet var

formulert på som ikke fikk de på sporet av stortingsmeldingene eller det kan være en forglemmelse og hadde de fundert mer over spørsmålet, så ville de kanskje kommet på det. Det som kommer frem er rammeplanen, kvalitetsplan, trygt og godt barnehagemiljø og barnehageloven. Selv om informantene ikke nevner spesifikt stortingsmeldingene, har de begreper og kjenner til essensen i disse når de forklarer hvordan de jobber med tidlig innsats. Det gir en pekepinn på at de kjenner til de selv om de ikke bruker de aktivt hele tiden. Ifølge Fixsen (2005, 2019) som påpeker viktigheten av struktur og kultur i organisasjonen for å oppnå gode resultater. Gode planer, forutsigbarhet og tydelige informasjonskanaler og gode systemer er forutsetninger for å lykkes i endringsarbeid. Informantene nevner egne planer som er utarbeidet i personalgruppen som nyttige verktøy og kanskje de som er mest brukt for å sette standarder på arbeidet som utføres. Dette er i tråd med det som Fixsen sier for å etablere god organisasjonsstruktur/kultur. Forståelsen og medvirkning til hvorfor man skal gjøre endringer, gir et annet utgangspunkt enn hvis ting bare blir bestemt uten forankring i teori, forskning eller fra styringsdokumenter. Dette får betydning for om man får ansatte som er lojale eller som gir motstand i endringsarbeidet.

Kort oppsummert kan vi konkludere at det jobbes bra med tidlig innsats i de utvalgte barnehagene som informantene representerer i en kommune. De er også enige i at dette teamet er viktig. Det er en bevissthet rundt temaet og en klarhet på hva som skal til for å lykkes med arbeidet. Samtidig så viser de også en forståelse for hva som hindrer og kan være en brems for å løse problematikken så tidlig som mulig. Her er det særlig ressurser som mangler ifølge informantene.

Et observasjonsverktøy som er implementert i barnehagen, CLASS, kan være et godt universelt tiltak for tidlig innsats. For eksempel kan skape et felles språk og øke kvaliteten på samspillet mellom voksne og barn. Når det gjelder å ha oversikten over hvilke styringsdokumenter som vi har på temaet Tidlig innsats, og hva de spiller inn på dette temaet, er det en vei å gå. Her kan informantene bli mer opplyst over hva som finnes og innhente viktig fagstoff som kan anvendes i planer som utarbeides i personalgruppen.

### **6.3 Implementering – Tidlig innsats**

Når det gjelder begrepet «implementering», viser informantene en god forståelse for hva betydningen er. De beskriver det som en ny praksis eller en endring av eksisterende praksis, i tråd med eksisterende definisjoner (for eksempel Fullan 2006). Også Fixsen mfl. (2005) snakker også om det å omsette til praksis når det kommer til implementering. Han mener det

er et sentralt element som handler om omforming og omsetting av et spesifikt innhold inn mot praksisfeltet. Videre beskriver informantene viktigheten av å ha et eierforhold til implementeringen og prosessen over tid fører til at endringene blir en del av barnehagehverdagen, noe som også Domitrovich mfl. (2012) legger vekt på. En av lederne snakker om internalisering hvor implementeringen fører til en naturlig del av oss og blir en del av hvem vi er som voksne for barna. Det er selvsagt det som er målet med tidlig innsats, at prinsippene som er beskrevet i teorien (Bjørnsrud og Nilsen 2023) og i styringsdokumentene (mld 16, 18 og 6) blir en del av den daglige virksomheten.

Domitrovich mfl. (2008, 2012) er opptatt av kvaliteten på implementeringen og at det tar tid å oppnå de gode resultatene. Det å sette av god nok tid til å være i prosessene, er viktig for å få alle med. De påpeker også verdien av å ha en leder som bruker forskningsbasert praksis for å oppnå suksess (jf Leithwood 2019). Dette er noe informantene også tar opp med tanke på det å stoppe opp underveis for å ta temperaturen i personalgruppa og sikre at alle er med. Lederne har en viktig rolle i implementeringen for å kunne holde stø kurs mot målet der fremme, og utgjør selv det som Fixsen mfl. (2019) benevner som implementeringsdrivere.

Hall og Hord (2020) sin implementeringsbro er et visuelt syn på prosessene som ledere og ansatte gjennomgår for å lykkes med varige endringer i en organisasjon. Informantene trekker fram dette med læringsprosesser og viktigheten av å stoppe opp for å sjekke temperaturen og bestemme hvor man befinner seg på implementeringsbroen vil da være nyttig i dette arbeidet. Det er totalt 8 steg man skal bearbeide for å oppnå en varig endring i praksis hvor det er implementert som en del av hvem vi er. Som ledere av et endringsarbeid er det vesentlig at man kan plassere seg på broen til enhver tid for å få alle med som informantene påpeker kan være utfordrende. Fikk alle ansatte den samme starten og hvordan sikrer vi at de som blir med underveis, henger med i læringsprosessene og har samme forutsetningene for å komme til mål som de som var med helt fra starten. Nøkkelen her er kunnskap og nødvendig spisskompetanse på det som er agendaen for endringen. Barnets beste skal alltid ligge til grunn er noe både rammeplanen (2021) og stortingsmeldingene (16, 18 og 6) sier flere ganger i forhold til tidlig innsats.

Det som kan forstyrre en implementering av god kvalitet, er utskiftninger i personalgruppa hvor man hele tiden må starte på nytt eller prosesser stopper opp. Kritisk er det hvis leder er fraværende i implementeringsarbeidet og vanskelig å holde trøkket oppe på arbeidet som må gjøres (Roland og Ertesvåg 2018). Domitrovich mfl. (2008) trekker frem kompetansen til de ansatte som er tett på barna for å oppnå kvalitet, hvilken erfaring man har fra tidligere

implementeringer og egenskaper som omgjengelighet, utadvendthet, pliktoppfyllende og individualisering som kjennetegn på positive implementeringsfaktorer.

Når det kommer til arbeidet med Tidlig innsats, er det en fordel om man jobber systematisk. Informantene er samstemte på at de jobber systematisk med teamet, og at det er avgjørende for å sikre at man fanger opp barn tidlig så mulig. Pianta, Hamre & Co (2012) sitt observasjonsverktøy CLASS som har den hensikten å øke kvaliteten på kompetansen til ansatte og jobbe systematisk. Informantene er kjent med verktøyet og har gjort seg gode erfaringer som de knyttet opp mot sitt arbeid med tidlig innsats. Lederne har jevnlig samtaler med sine pedagogiske ledere hvor barnegruppen og strukturen på avdelingen er fast agenda. Målet er å snakke om utfordringer man står oppi og fange opp barn man er bekymret for. Viktig å reflektere over hva som kan gjøres for å bedre situasjonen, både for enkelt barn, men også for hele barnegruppen. Pedagogisk analyse nevnes som et verktøy som anvendes når personalet skal se på opprettholdende faktorer som kan forklare situasjonen på godt og vondt.

I Stortingsmeldingen nr 18 (2010-2011) rettes det fokus på viktigheten av høy kvalitet på barnehagetilbudet med tanke på arbeidet med tidlig innsats. At barnehagen formidler gode verdier og holdninger, er en bidragsutøver for barns utvikling av grunnleggende ferdigheter og kunnskaper. For å oppnå dette, må det jobbes systematisk med tidlig innsats og som informantene påpeker, ha gode planer og rutiner som beskriver hvordan dette arbeidet skal gjøres.

Fixsen (2005) sin modell for implementeringsprosessen, sier noe om organisasjonskulturen og strukturen. Han påpeker viktigheten av de ansatte sin holdning og viljen de har til endring med tanke på innsatsen de legger ned i læringsprosessene. Videre sier han at grunnlagskompetansen til de ansatte har før endringen starter også har noe å si. I modellen er lojalitet viktig i alle leddene. Graden av lojalitet er helt avgjørende for alle endringer som gjøres i en organisasjon. Motsatt kan vi si at mangel på lojalitet fører til lav implementeringskvalitet (jf. Domitrovich mfl. 2012). Informantene beskriver læringsprosesser som de gjennomfører i egen barnehage med sine ansatte. Det som kom fram her var bevisstheten rundt bruken av møter til å diskutere ulike problemstillinger, enten med hele personalgruppa eller kun med pedagogiske lederne. Dette med delingskultur ble nevnt hos enkelte av lederne og viktig med å legge opp grupper på tvers hvor man får innblikk i andres måter å jobbe på. Det gir en god læringsprosess innad i barnehagen og jo mer man deler, jo mer sammensveist blir man som personalgruppe. Fixsen (2005) sier videre at struktur handler om gode planer, forutsigbarhet, klare informasjonskanaler, gode systemer og rutiner i det

daglige arbeidet. På den andre måten kan vi si at mangel på struktur gjør det mye vanskeligere å jobbe systematisk over tid. Modellen snakker og om kulturen i en organisasjon. Her tenker Fixsen på verdier og holdninger til ansatte i en barnehage, for eksempel når det gjelder innovasjonsvennlighet. Informantene sier noe om det å involvere de ansatte og at planer og hvordan det gjøres i barnehagen er kjent for alle for å skape en god struktur på avdelingene (jf. Domitrovich mfl. 2012).

Durlak (2010), som har en artikkel om implementering i barnehagesektoren, deler opp implementering inn i to deler; en kjent del og en ukjent del. Denne bevisstheten som han beskriver, er faktorer å ta med seg i læringsprosesser som skjer i barnehagen. Noe av det som er kjent, er at graden av oppnådd implementering kan aldri bli 100%. Dette skyldes mest at det er mennesker vi snakker om når det gjelder barnehage og som alle vet så er det utskiftninger i personalet som gjør at man må begynne litt på nytt innimellom. Et annet punkt Durlak tar opp er forståelsen for å identifisere og måle kjernekomponentene (de aktive ingredienser i en intervensjon). En av informantene sier noe om det å ha en plan for ulike scenarier som kan skje som for eksempel ved fravær og færre ansatte (for eksempel ved sykefravær). Gode planer og struktur, vil være til god hjelp når uforutsette ting skjer og rammene må endres kjapt. Ser vi på det Durlak (2010) nevner som ukjente faktorer, kan det nevnes ulike aspekter påvirker hvilke typer utfall, kan kvaliteten for ulike intervensjoner identifiseres og relative betydningen av faktorer som påvirker. Det å være bevisst på det ukjente som kan spille en rolle inn i arbeidet med implementering er viktig for å skape gode prosesser og oppnå læring hos ansatte som blir værende over tid.

En annen del i modellen til Fixsen mfl. (2005) er kilden eller intervensjonen. Han snakker om kjernekomponenter og i dette tilfellet er det tidlig innsats som utgjør denne delen av intervensjonen. Når det kommer til kjernekomponenter, nevner informantene flere som beskriver tidlig innsats for dem. Dette med å ha det gode blikket for barnet og være en autorativ voksen som er tydelig og rammer inn, samtidig som man har varmen og kjærligheten. Det å kunne prøve og feile når det kommer til å sette riktig tiltak til rett tid. Fixsen mfl. (2019) sier kjernekomponenter beskriver hovedinnholdet i intervensjonen og det er disse som skal innlæres av de ansatte og bli en del av det daglige arbeidet i barnehagen. Handlingskompetanse og allmennpedagogikk er andre eksempler på kjernekomponenter knyttet til tidlig innsats hos informantene.

Ifølge Nordahl og Hansen (2022) så utgjør kjernekomponentene hovedinnholdet i det som skal læres og arbeides med. Dette kommer også til uttrykk i det informantene snakker om og

hvordan de forstår begrepet kjernekomponenter. Hvordan de ansatte må tone seg inn på barna og se hva det enkelte barn trenger. Gi masse kjærlighet til barna og vise at de er elsket i barnehagen og at vi bryr oss om de hver dag.

For å oppsummere implementeringsarbeidet som gjøres i en kommune som informantene representerer, virker det som om det er godt stykke arbeid som allerede gjøres i praksisfeltet. Det vil alltid være noe man kan bli bedre på, men det gir et inntrykk av en bevissthet rundt implementering tar tid. Vil man ha en varig endring i en organisasjon, er man avhengig av motiverte ansatte, en klar beskrivelse av hvorfor endringen skal skje, lederne er tett på de ansatte og ikke minst at det er gode læringsprosesser underveis som sikrer at alle er med.

#### **6.4 Tidlig innsats: Ledelse av endringsarbeid**

Hos informantene ser vi en felles forståelse over hvor viktige lederne, er seg selv, er når det kommer til endringsarbeidet i barnehagen. De bruker begreper som «alfa og omega», «dra lasset på toppen», «oss det handler om» og «det bærer det jo». Leithwood (2018) benevner transformasjonsledelse når det kommer til endringsarbeid. I det legger han vekt på det å kunne drive fram og føre tilsyn med grunnleggende og kollektive endringer i en organisasjon. En leder som mestrer å sette retningen i endringsarbeidet og skape en forpliktelse for alle ansatte til å sette i gang med dette arbeidet. Leithwood peker på leders ansvar når det kommer til en god plan, stille krav og forventninger, felles beslutninger, identifisere tidstyver, kapasitetsbygging og prioritere og støtte de ansatte til å ta riktige valg og beslutninger for å lykkes med å nå målet og visjonen i endringsarbeidet. Vi finner det samme hos informantene hvor de er veldig bevisst på hvorfor lederne er viktige. De snakker om mestringsledelse og mestringsklima hvor leder støtter ansatte til å oppnå mestring og stå i vanskelige beslutninger sammen. Endringsarbeid tar tid og som leder er det viktig at man prioriterer hva som kommer først og ikke hoppe på mange ting på en gang. Vinglete ledelse hvor man mister søkelys på hva som er formålet med endringsarbeidet, gir usikre ansatte og skaper motstand i personalgruppen når hensikten blir for vag og manglende rød tråd i prosessene.

Ifølge Roland og Ertesvåg (2018) er det god og tydelig ledelse som gir nødvendig drivkraften til endringsprosesser, mens motsatt det som utgjør en barriere for endringer er svak og utydelig ledelse. Videre snakker de om utfordringen i barnehagekonteksten med ansatte som har relativt ulike kompetansebakgrunn og krever dermed kontinuerlige prosesser med søkelys på kvalitetsoppbygging i refleksjonsarbeidet. Informantene sier noe om utfordringen med å få alle ansatte til å forstå bakgrunnen til endringen og sikre at alle er med til enhver tid i



prosessene. De påpeker viktigheten av å knytte arbeidet opp til teorier eller forskning for å hente støtte og inspirasjon til å belyse for eksempel arbeidet med tidlig innsats.

Da har vi fått belyst viktigheten av ledelsen i endringsarbeidet og ser videre på lederrollen. Noe av det som informantene legger vekt på i sin lederrolle når det dreier seg om endringsprosesser er viktigheten av å få alle med og se nytteverdien på hvorfor det trengs en endring. Leder som har en nærhet i prosessene og som har satt seg godt inn i endringsarbeidet i forkant. Viktig med tydelige forventinger og krav til alle ansatte og ikke minst tydelige mål som er enkle å arbeide etter. Hall og Hords (2018) sine tre lederstiler kan sees i sammenheng med det som informantene vektlegger i sin lederrolle. Utfra det som informantene sier, har vi eksempler på initiativtakeren med klare mål og være en pådriver i endringsprosessen. Dette med god oversikt som er kjennetegnet til administratoren, ser vi igjen hos informantene hvor forkunnskaper er viktig for lederne. Det som ikke kommer tydelig frem er eksempler som kan knyttes til den siste lederstilen til Hall og Hord som er respondererne. Vi kan tolke det dit hen at informantene vet hva som kreves av sin lederrolle når det kommer til endringsarbeidet, men samtidig så vet de at fravær av god ledelse vil få konsekvenser for prosessene og om endringer skjer.

I endringsarbeidet er informantene bevisste på betydningen av egen rolle i dette arbeidet. Ledelsen er drivkraften og man er avhengig av god ledelse for å lykkes med endringsarbeid. Roland mfl. (2023) snakker om fire faktorer som støtter opp om det som informantene peker på. Dette med proaktiv lederrolle, kunnskapen til lederen, vise utholdenhet og støtte opp om implementeringsprosessene. Et slikt arbeid kan by på sine utfordringer når det er mye som skjer på en gang og det er mye man vil ta tak i på samme tid. Det er her god ledelse kommer inn. Når det kommer til implementering så trengs det tid til å modnes og for å få alle med på hvorfor endringen må til. Lederne må vise utholdenhet til å holde tilbake og skynde seg langsomt på implementeringsbroen (Hall og Hord 2020) for å gå gjennom stadiene på en systematisk og god måte. Informantene viser en forståelse for hvordan implementeringen bør foregå og hvordan de skal lede et endringsarbeid i sin barnehage (Domitrovich mfl. 2012)

Bolman og Deal (2014) snakker om fire fortolkningsrammer for å forstå en organisasjon. Den første er strukturelle rammen som handler om organisering og struktur. Dette er og noe som informantene trekker frem som viktige faktorer i endringsarbeidet. Ansatte skal få et eierforhold og bli involvert gjennom hele prosessen. Ofte trengs det to skritt frem og ett tilbake for å sikre at alle ansatte er med på gjennomføringen. Andre rammen er human resource som omhandler mennesker og dynamikk. Informantene er veldig opptatt av

mellommenneskelig og gruppe dynamikk. Hvordan gruppen fungerer sammen og hvor viktig det er at leder utøver god ledelse når det kommer til klare mål og tydelige forventninger til alle ansatte. Tredje rammen er den politiske rammen. Hos informantene kommer ikke dette så tydelig fram. Det handler om makt, konflikter og politiske arenaer. Lederne viser en klarhet over å være tett på endringsarbeidet og at det kan forhindre motstand oppstår i personalgruppen. Det er et større fokus på hva som må gjøres for å lykkes med endringsarbeidet enn å reflektere over hva leder må gjøre hvis man møter motstand eller hindringer på veien. Her kan spørsmålstillingen ha noe å si for hvordan informantene svarer og tenker. Den fjerde og siste rammen til Bolman og Deal (2014) heter symbolske rammen. Her kommer organisasjonskulturen inn. Informantene påpeker viktigheten av det å stå i prosessene og gi arbeidet nok tid. Videre sier de engasjement og motivasjon hos de ansatte er kjempeviktig for lederne å skape. Lage en kultur hvor det skapes entusiasme for endringer som øker kvaliteten på arbeidet med tidlig innsats.

For å øke kvaliteten på arbeidet med tidlig innsats er det flere momenter som informantene trekker fram. Det ene er at man som leder er synlige på avdelingene og viser interesse for det som skjer på golvet i det daglige arbeidet. En annen ting som det pekes på er å holde seg oppdatert på forskningen rundt barnehagefeltet og tidlig innsats. En leder som er en fasilitator, tilrettelegger og en pådriver. Da er vi tilbake til Hall og Hords (2018) tre lederstiler og initiativtakeren som er den av de tre lederstilene som utvikler sin organisasjon mest. En utvikling i positivt tegn vil dermed øke kvaliteten og føre arbeidet med tidlig innsats til nye høyder.

Oppsummeringen rundt tematikken ledelse av endringsarbeid vil Fixsen mfl. (2005) sin modell til å beskrive implementeringsprosessen sikre arbeidet med tidlig innsats på en systematisk måte, hvor kvaliteten på hvordan man oppdager tidlig barn som strever og reagerer utfra det. Modellen beskriver hvordan arbeidet gjennomføres ved å identifisere kjernekomponentene, trene og veilede gjennom implementeringsfasen og motivere ansatte i læringsprosessene underveis. Man er avhengig av en form for lojalitet for å oppnå en varig endring og dette tar tid. Det er en klar felles forståelse for hvor stor betydningen leder har i et endringsarbeid og at informantene er bevisste hvordan de skal utøve sin lederrolle for å lykkes med arbeidet rundt teamet tidlig innsats.

## 7.0 Konklusjon

Problemstillingene:

1. Hvordan arbeider barnehager i en kommune med tidlig innsats?
2. Hvordan implementerer lederne dette endringsarbeidet i sin organisasjon?

I drøftingsdelen vil samme struktur beholdes som er utviklet i intervjuguiden, og gjennomført i resultatdelen:

- Begreps og teoriforståelse

Informantene som er styrere, viser god forståelse for begrepene og tenkningen bak tidlig innsats. Det er likevel et potensiale for utvikling når det gjelder å sette seg inn i alle styringsdokumentene som tar for seg dette viktige temaet. Det å ha en god teori og begrepsforståelse er et viktig utgangspunkt for å drive dette arbeidet framover (jf Fixsen mfl. 2019, Roland og Ertesvåg 2018). Det at ledere har god forståelse for begrepene og temaet utgjør en del av ledelseskapasiteten (Roland mfl. 2023). Ser vi på hvordan utfordringen med begrepsforståelsen beskrives, er det å være sikre på at alle ansatte har samme klarhet i forståelsen av tidlig innsats som lederne har. Dette er ikke noe de kan være helt sikre på og er mer som antakelser utfra innsatsen som er lagt ned i dette arbeidet. En annen ting som man kan undre seg over er det at lederne ikke tenker at tidlig innsats er komplisert. Det kommer fram i Bjørnsrud og Nilsen (2022) at teamet inneholder mange nivå og perspektiv, noe som skaper kompleksitet. Informantene mener imidlertid det ikke er spesielt komplisert, men samtidig så gir de inntrykk av at det er utfordringer når det kommer til hjelp og oppfølging av PPT og andre samarbeidspartnere i det tverrfaglige.

- Arbeidet med tidlig innsats

Styrerne i utvalget gir et uttrykk for at det arbeides godt med tidlig innsats i barnehagene de representerer. Det er stor grad av enighet om at de opplever teamet som viktig og beskrivelsene deres viser stor grad av motivasjon og lojalitet i dette arbeidet. Lojalitet og motivasjon (jf Fixsen mfl. 2019, Domitrovich mfl. 2012) er viktige forutsetninger for å drive et implementeringsarbeid på temaet tidlig innsats. Informantene påpeker imidlertid tverrfaglig samarbeid som et utfordrende tema i tidlig innsats arbeidet, samtidig som de mener nettopp dette er viktig for å få til gode resultater. Temaet tverrfaglig samarbeid trekkes også fram i Nordahl rapporten (2018)

og i den nye oppvekstreformen (Bufdir 2022). Dette temaet vil trolig bli viktig å utvikle kompetanse på i tiden som kommer i disse barnehagene. En annen ting som nevnes som utfordrende i en del tilfeller er foreldrene som samarbeidspartner. For enkelte foreldre kan det være vanskelig å vite at barnet strever og trenger hjelp. Å få disse foreldrene med på laget, kan by på noen utfordringer som lederne beskriver som en brems for videre arbeid med tidlig innsats. Ellers nevnes det mangel på ressurser og kompetanse i personalet som kan by på ulike utfordringer i arbeidet med å komme tidlig på banen.

Flere av informantene trekker fram arbeidet med CLASS i barnehagene (Pianta og Hamre 2012) som har vært et viktig og systematisk arbeid med tidlig innsats.

- **Implementering**

Når det gjelder implementering viser styrerne god forståelse for begrepet og viser også at de kjenner til viktige temaer innen implementeringsteorien. De sier at implementeringskvalitet er viktig for resultatet (jf Domitrovich mfl. 2012) En av utfordringene som styrerne trekker fram med implementeringen av tidlig innsats, er det med å få alle ansatte involvert i prosessen. Du kan få med mange av de ansatte i starten, men så faller noen utenfor underveis da prosessene tar tid og det er vanskelig å få de i gang igjen (jf Fixsen mfl. 2019) En annen utfordring som nevnes er å bruke nok fellestid til å få et godt eierforhold til endringsprosessen og prioritere implementeringen foran andre ting man skulle ha gjort. Det er alltid mye man har lyst til å kaste seg utpå av prosjekter, men være lojal (Fixsen mfl. 2019) mot endringene som allerede er i gang og ikke la seg rive med på alt annet kan til tider være vanskelig. Lojalitet er en avgjørende faktor for utvikling av implementeringskvalitet (Domitrovich mfl. 2012)

Ser vi på forbedringspotensialet styrerne har i implementeringsarbeidet, vil det å sette av nok fellestid og skape et eierforhold til endringsarbeidet i alle ledd viktig. Et viktig tema i denne sammenheng er å inkludere alle ansatte i læringsprosessene for å forbedre lojaliteten og forståelsen av hva endringen innebærer (Durlak 2010). Målet er jo at endringene skal bli implementert og utgjøre en del av personalets væremåte i møte med barna. (jf Domitrovich mfl. 2008)

- Ledelse av endringer

Styrerne i utvalget har en god forståelse av seg selv som ledelsesdriver av endringsarbeidet. De framhever at endringsarbeidet må være systematisk (Roland og Ertesvåg 2013), og at lederne må være pådrivere i implementeringsprosessen (Fixsen mfl. 2019). De sier også at mangel på ledelse vil svekke implementeringen. Lederne synes det er vanskelig med for liten fellestid til dette arbeidet, at noen ansatte er sykemeldt i perioder og utskiftning i personalet, og at dette kan være hindringer når det gjelder å skape resultater (Roland og Ertesvåg 2018). Det er nettopp ledelsen av felles implementeringsprosesser som ser ut til å virke best, hvordan de ansatte lærer samme fagspråket og teori som de kan bruke sammen i det daglige (Fullan 2010) Informantene trekker frem flere begreper som er viktige i endringsarbeidet og som kan være utfordrende til tider å ha full oversikt over. Det er kapasitetsbygging, fellesskap, inkludering, tilbakemeldingskultur, kvalitet, involvering og kompetanseheving. Alle disse begrepene er det viktig at lederne har noen tanker rundt og en plan for hvordan sikre at alle ansatte vet hva begrepene innebærer for dem.

Barnehagene ser ut til å få til mye når det gjelder tidlig innsats, men trenger likevel å arbeide videre med innholdet i styringsdokumenter, og gjennom kompetansebygging utvikle kvalitet i det tverrfaglige og få spredd kunnskapen til lederne ut i sin organisasjon. Lederne må ha kunnskaper om kapasitetsbygging og hvordan lede gjennom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Oterkiil 2019, Roland mfl. 2023). Det med å skape gode strukturer, motivere de ansatte, være kreative og våge å tenke nytt, samtidig som man skal ha kontroll på det administrative i den daglige driften (Leitwood 2019)

«We do not learn from doing. We learn from reflecting on doing»

Sitat av John Dewey

## 9.0 Litteraturliste

- Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). (2022). *Barnevernsreformen – en oppvekstreform*.  
<https://www.bufdir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/barnevernsreformen/>
- Bjørnsrud, H. & Nilsen, S. (2022). *Tidlig innsats – i en skole for oss alle?* Cappelen Damm Akademisk.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal Akademisk.
- Briggs, C (2021) *Det kvalitative forskningsintervjuet som kontekst*. I S. Kvale og S. Brinkmann (red) *Det kvalitative forskningsintervju*. (s.114-131) Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., Giardina, M.D. & Cannella, G.S (Eds.) (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage publications.
- Domitrovich, mfl (2008) *Maximizing the Implementation Quality of Evidence-Based Preventive Interventions in Schools: A Conceptual Framework*
- Durlak J. A. (2010) *The Importance of Doing Well in Whatever You Do: A Commentary on the Special Section, 'Implementation Research in Early Childhood Education'*. *Early Childhood Research Quarterly* 25 (3): 348-357. doi: 10.1016/j.ecresq.2010.03.003.
- Fullan, M. (red). (2010). *All systems og: The change imperative for whole system reform*. Corwin Press
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Hall, G.E & Hord, S.M. (2020). *Implementing change. Patterns, principles and potholes*. (5.utgave). Pearson.
- Idsøe, E. M. C. (2022) *Tidlig innsats for barn og unge med stort læringspotensial*. I H. Bjørnsrud og S. Nilsen (red). *Tidlig innsats – i en skole for alle?* (s. 287-307). Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. (2021) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Leithwood, K. (2019) *Leadership Development on a Large Scale: Lessons for Long-Term Success*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Lie, J. H. (2022) *Elevens rolle i tidlig innsats*. I H. Bjørnsrud og S. Nilsen (red)

- Tidlig innsats – i en skole for alle?* (s. 113-130) Cappelen Damm Akademisk.
- Meld. St. 16 (2006-2007). ... og ingen stod igjen. *Tidlig innsats- og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-nr-16-2006-2007-/id441395/>
- Meld. St. 18 (2010-2011). *Læring og fellesskap. Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-nr-18-20102011/id639487/>
- Meld. St. 6 (2019-2020). *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- <https://regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>
- Moen, T. (2022). *Problematferd og tidlig innsats*. I H. Bjørnsrud og S. Nilsen (red) *Tidlig innsats – i en skole for oss alle?* (s. 232-247) Cappelen Damm Akademisk.
- Nordahl, T. & Hansen O. (2022) *Dette vet vi om barnehagen: Implementering av endringsprosesser i barnehagen*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Oterkiil, T. C. (2020). *Kapasitetsbygging på ulike nivåer*. I P. Roland og E. Westergård (red) *Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis*. (s. 59-71) Universitetsforlaget.
- Pianta, R-C., La Paro, K.M. & Hamre, B.K. (2012). *Classroom assessment scoring system. Manual. Pre-K*. Baltimore, Maryland: Brookes Publishing.
- Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk
- Roland, P., Hye, L. & Øgård, M. (2023). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT. Profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse*. Cappelen Damm Akademisk
- Tremblay, R. E. (2010). *Development origins of disruptive behaviour problems: the «original sin» hypothesis, epigenetics and their consequences for prevention*.

## **Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykke til deltakelse**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet hvor temaet er Tidlig innsats i kommunale barnehager i Sandnes kommune?**

*Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan kommunale barnehager jobber med Tidlig innsats og hvordan implementeringsarbeidet foregår ute i feltet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.*

#### **Formål**

For å kunne si noe om tidlig innsats og hvordan det jobbes med tematikken ute i feltet, må vi se på rammene og intensjonen med tidlig innsats. Hva sier de ulike stortingsmeldingene som omhandler tidlig innsats at barnehagene skal gjøre? Jeg vil se nærmere på Stortingsmeldingene nr 16: «... og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring» (2006-2007), Stortingsmelding nr 18 – «Læring og fellesskap – Tidlig innsats og gode læringsmiljøer for barn, unge og voksne med særlige behov» for 2010-2011 og Stortingsmelding nr 6 med tittelen «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» gjeldende for 2019-2020.

Fokuset i stortingsmeldingene er hvor tidlig skal man sette inn tiltak, hva slags vansker barn har som det skal settes tiltak på og hvordan det er best å løse dette utfra et samfunns perspektiv. I Stortingsmelding nr 6 refereres det til Nordahl rapporten. Denne sier noe om vanskebildet til barna som får spesialpedagogisk hjelp. Øverst finner vi språk – og kommunikasjonsvansker og deretter psykososiale vansker og atferdsvansker. Det er mye som skjer med barnets språk i alderen 1-2 år og mulighetene for å oppdage og sette inn riktige tiltak, vil være hensiktsmessig i starten.

Det at alle barnehagene i Sandnes kommune prøver ut noe, i denne sammenheng CLASS satsningen og PPT er ute i barnehagene som veiledere, vil trolig gi resultater som gir bedre kvalitet for hvert enkelt barn. Et innblikk i praksisfeltet vil kunne belyse om det er en felles forståelse for tidlig innsats og hvordan best mulig implementere dette arbeidet ute i barnehagene. Et annet element er om disse resultatene kan gi læring som er overførbart til andre kommuner.

#### **Problemstillingen**

Hvordan arbeider barnehager i Sandnes kommune med tidlig innsats og hvordan implementerer lederne dette arbeidet i sin organisasjon? Hvordan henger arbeidet sammen med intensjonen til tidlig innsats?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Intervjuet gjøres som en del av min masteroppgave i Master i Ledelse ved Universitet i Agder. Veileder i prosjektet er Pål Roland ved Læringsmiljøsentret, UiS.



### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du har blitt valgt ut på bakgrunn av at du er styrer i din barnehage og din erfaring med å jobbe med tidlig innsats over tid i kommunen. Din erfaring kan belyse oppgavens tematikk og problemstilling. Det vil til sammen bli intervjuet 5 personer i denne studien.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i forskningen, innebærer det at du deltar i et intervju på ca 30-45 min. Under intervjuet vil du bli spurt om begrepsforståelse, arbeid med tidlig innsats i din barnehage og om implementeringsarbeid i din enhet. Det vil bli gjort lydopptak og notater under intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektet er meldt til NSD
- Det vil kun være meg og veilederen min som har tilgang til informasjonen du gir oss
- Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som senere vil bli skrevet ut i tekst og gitt en kode. Intervjupersonens identitet, samt hvilken barnehage det gjelder, vil bli anonymisert.
- Etter at intervjuet er skrevet ut som tekst vil lydopptak bli slettet. Informasjon lagret på min datamaskin som kan identifisere intervjupersoners og barnehagers identitet vil også bli slettet etter prosjektets slutt.
- Sitater fra intervjuet vil bli gjengitt i masteroppgaven, men vil da bli anonymisert.
- Deltakerne i forskningen vil ikke kunne bli gjenkjent i den ferdige masteroppgaven.,

### **Når avsluttes forskningsperioden?**

Forskningen skal etter planen avsluttes 15. desember 2023.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Agder, Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag, har NSD, Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til forskningen, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Eldbjørg Synnøve Helland, tlf 957 89 927, [eldbjorg.synnove.helland@sandnes.kommune.no](mailto:eldbjorg.synnove.helland@sandnes.kommune.no)
- Veileder: Pål Roland, [pal.roland@uis.no](mailto:pal.roland@uis.no)

Med vennlig hilsen

Student

Eldbjørg Synnøve Helland

Veileder

Pål Roland

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Tidlig innsats i kommunale barnehager i Sandnes kommune*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

\_\_\_ å delta i intervju til denne forskningen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15. desember 2023

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **«Vedlegg 2: Intervjuguide – Kvalitativ semistrukturert intervju undersøkelse**

### **Tema 1: Begrepsforståelse**

- 1) Hva legger du i begrepet «Tidlig innsats»?
- 2) I hvilken grad opplever du «Tidlig innsats» et komplisert? Forklar nærmere.
- 3) Hvordan opplever du felles forståelse når det gjelder «Tidlig innsats» i din barnehage?

### **Tema 2: Arbeid med Tidlig innsats i din barnehage**

- 1) I hvilken grad opplever du «Tidlig innsats» som viktig? Forklar hvorfor.
- 2) Hva er utfordrende med å jobbe med «Tidlig innsats»?
- 3) Har du eksempler på tiltak som dere anvender i praksis?
- 4) Hvilken betydning har CLASS satsningen i kommunen hatt for «Tidlig innsats» i din barnehage?
- 5) Hvordan opplever du at Rammeplanen belyser arbeidet med «Tidlig innsats»?
- 6) Hvilken betydning har PPT som støttesystem når det gjelder arbeidet med «Tidlig innsats» i din barnehage? Utdyp.
- 7) Gi eksempler på styringsdokumenter som du anvender i arbeidet med «Tidlig innsats»?

### **Tema 3: Implementering av «Tidlig innsats»**

- 1) Hvordan forklarer du begrepet implementering?
- 2) Er arbeidet med «Tidlig innsats» i din barnehage systematisk? Hvis ja, utdyp.
- 3) Hvilke læringsprosesser har dere gjennomført i arbeidet med «Tidlig innsats» i din barnehage?
- 4) Hva mener du er de viktigste kjernekomponentene (hovedinnholdet) i «Tidlig innsats»?

### **Tema 4: Ledelse av endringer**

- 1) I hvilken grad opplever du ledelse som viktig i endringsarbeidet? Utdyp.
- 2) Hva vektlegger du i lederrollen din når du driver endringsprosesser i din barnehage?
- 3) Hva kan du som leder gjøre for å øke kvaliteten på temaet «Tidlig innsats» i din barnehage?