

## **Effekter av den nye pedagog- og bemanningsnormen i barnehagene**

En kvalitativ studie om endringer i pedagogrollen, kvalitet og organisasjon.

BENEDICTE HELLAND SEVERINSEN HØYEM

### VEILEDERE

Morten Øgård og Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Til  
Herman, Josefine og Victoria

## Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av mitt studium i Master i Ledelse ved Universitetet i Agder med spesialisering innen barnehageledelse.

Studiet har gitt et bredere perspektiv på lederrollen og hvordan organisasjoner fungerer. Med bakgrunn som pedagogisk leder har studiet gitt økt trygghet til å stå i utfordringer innen barnehagesektoren.

Takk til respondentene som har tatt seg tid til å gjennomføre telefonintervjuer sammen med meg.

Takk til mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård som har gitt meg verdifulle råd og tilbakemeldinger. Takk for alle møtene vi har hatt sammen.

Takk til familien som har vært støttende og tålmodige under arbeidet med denne masteroppgaven.

Høllen, 2020

Benedicte Helland Severinsen Høyem

## Sammendrag

Denne masteroppgaven ser på effekter av den nye pedagog- og bemanningsnormen ved et utvalg barnehager i Kristiansand. Innen barnehagefeltet diskuteres det stadig om ønsket om bedre bemanning eller om mangel på bemanning. Det trekkes fram at bildet av den nye normen kanskje ikke er så glansfullt som først opprinnelig tenkt. Intensjonen om økt pedagogbemanning i barnehagen er bra, men hjelper det for barna?

Masteroppgaven er en studie som reiser spørsmål om hvordan pedagog- og bemanningsnormen har påvirket pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon.

Det har blitt fortatt en kvalitativ studie i form av en spørreundersøkelse som er besvart av 8 styrere ved barnehager i Kristiansand.

Undersøkelsen viser hvordan pedagogrollens anerkjennelse har endret seg gjennom årenes løp, respondentene mener anerkjennelsen har økt internt og ikke så mye eksternt i samfunnet.

Ut ifra funnene i denne undersøkelsen kommer det fram hvordan normen har påvirket kvalitetsarbeid og kompetansearbeid i barnehagene. Barnehagene har økt fokus på arbeidet med kvalitet og forankrer arbeidet sitt i pedagogisk dokumentasjon. De har fokus på kompetanseheving ved å ha ulike kurs og ha lærende felleskap.

Den nye normen har påvirket barnehagene som organisasjon. Respondentene forteller at normen utløser økonomiske og organisatoriske utfordringer, ved at økt pedagoger gir mer plantid som gir færre timer med barna. Det framkommer likevel at normen er å foretrekke, men de skulle ønske at det var bemanning som dekket hele dagen.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
1 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	6
1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensning .....	7
1.3 Oppgavens disposisjon .....	7
2 Teoretisk forankring - Pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon .....	8
2.1 Barnehagestatus i dag .....	8
2.1.1 Rammebetingelser for barnehager i Norge .....	11
2.1.2 Pedagog- og bemanningsnormen .....	12
2.2 Pedagogrollen .....	14
2.2.1 Barnehagen som et pedagogisk tilbud .....	14
2.2.2 Profesjonell virksomhet eller noe alle kan gjøre? .....	15
2.2.3 Barnehagelærerens økte anerkjennelse .....	15
2.2.4 Barnehagelæreren som profesjonsutøver .....	16
2.2.5 Forventninger til funn ut ifra litteraturen .....	17
2.3 Kvalitet .....	18
2.3.1 Begrepet kvalitet og kvalitetsstyring .....	18
2.3.2 Kvalitet og økonomi .....	19
2.3.3 Kvalitet og kompetanse .....	20
2.3.4 Kvalitetsutvikling og utviklingstrekk .....	23
2.3.5 Kvalitetsarbeid i barnehagene .....	24
2.3.6 Relasjonkompetanse .....	25
2.3.7 Forventninger til funn ut ifra litteraturen .....	25
2.4 Organisasjon .....	26
2.4.1 Organisasjoner som produksjonssystemer .....	26
2.4.2 Atferd i organisasjoner .....	27
2.4.3 Omgivelser .....	29
2.4.4 Ulike kunnskapssyn i organisasjoner .....	31
2.4.5 Organisasjonsstruktur .....	32
2.4.6 Hierarki, vertikal og horisontal arbeidsfordeling .....	33
2.4.7 Barnehagene som organisasjon .....	34
2.4.8 Ansattgrupper i barnehagen .....	36

2.4.9	Små barnegrupper kontra store barnegrupper.....	37
2.4.10	Forventninger til funn ut ifra litteraturen.....	37
3	Valg av metode.....	38
3.1	Metode benyttet for å samle inn data.....	38
3.2	Utarbeidelse til intervjuguide .....	39
3.3	Utvalg og gjennomføring av intervjuer .....	39
3.4	Behandling av svar .....	40
3.5	Etiske avveininger .....	41
3.6	Vurdering av personvernopplysninger .....	41
4	Presentasjon og analyse av empiriske funn.....	43
4.1	Funn relatert til pedagogrollen .....	43
4.2	Funn relatert til kvalitet .....	43
4.3	Funn relatert til organisasjon .....	45
4.4	Funn relatert til konsekvenser fra pedagog-og bemanningsnormen.....	47
5	Drøfting av empiriske funn .....	49
5.1	Pedagogrollen .....	49
5.2	Kvalitet .....	52
5.3	Organisasjon .....	56
6	Konklusjon .....	68
6.1	Oppsummering av funn .....	68
6.2	Teoretiske implikasjoner av funn .....	68
6.3	Praktiske implikasjoner av funn .....	69
7	Litteraturliste .....	72

*Å komme sammen er en start.*

*Å holde sammen er framgang.*

*Å jobbe sammen er en suksess. (Henry Ford)*

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Barnehagesektoren har de senere årene vært gjenstand for store endringer. Barnehagene i Norge har blitt pålagt å følge en ny pedagog- og bemanningsnorm gjennom «Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon» gjeldende fra 2018.

Denne masteroppgaven tar for seg barnehagesektoren med fokus på hvordan pedagog- og bemanningsnormen har påvirket pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon. Hva har barnehagene gjort for å følge opp normen så langt? Hvilke effekter ser en av endringene som følge av tiltaket. Denne studien vil undersøke hvordan pedagognormen kan ha påvirket barnehagene og om normen kan ha påvirket samværet mellom barna og de voksne i barnehagen.

Tiden en ansatt faktisk skulle ha vært sammen med barna blir ofte spist opp av andre gjøremål som for eksempel møter, planleggingstid, foreldremøter, rutiner, fravær grunnet sykdom, samt andre tidstyver i hverdagen. Dette kan resultere i at det er færre voksne i direkte samvær med barna enn det de objektive rapporteringene av barn per årsverk viser.

Når pedagoger i tillegg har ubunden tid som gir kortere arbeidsdag, reiser det spørsmål om det hjelper tilstrekkelig å øke pedagoger pr. barn, da dette ofte kan skje på bekostning av det øvrige personalet. Har pedagogene fortrenget andre profesjoner og ansattgrupper ut av barnehagene?

Dette temaet berører mange, spesielt foreldre som stoler på at barnehagen er en profesjonell institusjon med tilstrekkelig ansatte for å sikre barnas opplæring og sikkerhet og ikke minst barnehagelærere og barnehageansatte som står i en hektisk hverdag og føler at de ikke strekker til.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensning

Problemstillingen i denne oppgaven er som følger:

### **Hvordan har pedagog- og bemanningsnormen påvirket pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon?**

Det vil bli benyttet en holistisk tilnærming til problemstillingen. Det vil si at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i.

Problemstillingen er beskrivende (deskriptiv). Studiedesignet kartlegger *hvordan* situasjonen ser ut i dag. Analysen vil rette seg mot å kartlegge implementeringen av ny pedagog og bemanningsnorm i 8 barnehager i Kristiansand, se på forekomst av mangel på bemanning, er det forskjeller i private og offentlig eide barnehager? Er det skjedd endringer etter implementering av normen?

Alle barnehager vil være berørt av pedagog- og bemanningsnormen. For å kunne generalisere er det krav til antall undersøkelse enheter og utvelgelse vurdert. Det er lagt vekt på å gjøre et representativt utvalg av barnehager i Kristiansand for å kunne avdekke sammenhenger som kan gjelde for flere barnehager i kommunen.

## 1.3 Oppgavens disposisjon

*Kapittel 1* presenterer oppgavens tema, bakgrunn, avgrensinger og valg av problemstilling. I *kapittel 2* vil det belyses relevant teori fra barnehagelitteraturen, om pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon. I *kapittel 3* redegjøres det for oppgavens metodiske grunnlag. I *kapittel 4* vil resultatene fra analysen av den kvalitative undersøkelsen presenteres. I *kapittel 5* drøftes resultatene og de knyttes sammen med gjeldende forståelse og det redegjøres for mulige implikasjoner av funnene. I *kapittel 6* oppsummeres funnene og gis en konklusjon.



## 2 Teoretisk forankring - Pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon

### 2.1 Barnehagestatus i dag

I januar 2020 kom en rapport fra Utdanningsdirektoratet (Fagerholt 2020). Rapporten inneholder en spørreundersøkelse til barnehagene i hele Norge. Den inneholder resultater og analyser av undersøkelsen. Spørreundersøkelsen er utviklet av Trøndelag Forskning og Utvikling AS sammen med Norsk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). De hadde også ansvaret for selve gjennomføringen av undersøkelsen. (Fagerholt 2020) Utdanningsdirektoratet står ansvarlig for det faglige og samler inn innspill og kunnskapsbehov fra ulike fagavdelinger internt i direktoratet og fra ulike avdelinger i Kunnskapsdepartementet. Innspillene blir samkjørte i en større årlig undersøkelse som går til barnehagesektoren.

Rapporten inneholder følgende tema: bemanningsnormen og pedagognormen, kompetanse og samarbeid om barnehage- og skolemiljø, kompetansetilbudene Inkluderende barnehage- og skolemiljø, beredskap og forebygging av alvorlige hendelser, språk, overgang barnehageskole, sosiale medier, kartlegging av foreldrestøtte og til sist barnehagestyrer.

Rapporten fremhever følgende funn:

- 94 prosent av barnehagene oppfyller bemanningsnormen, en økning fra 75 prosent i 2018.
- I snitt er bemanningstettheten bedret fra 5,8 til 5,7 barn per ansatt.
- 64 prosent av barnehagene oppfyller pedagognormen uten dispensasjon, en økning fra 53 prosent i 2018.
- I gjennomsnitt er det 13,6 barn per barnehagelærer, en bedring fra 14,3 i 2018.
- Det mangler 3100 årsverk for å oppfylle pedagognormen uten dispensasjon for alle barnehager.
- 60 prosent av barnehagene oppfyller både bemanningsnormen og pedagognormen.

En annen rapport som nylig er publisert er foreldreundersøkelsen<sup>1</sup>. Foreldreundersøkelsen i barnehagen er blitt gjennomført årlig siden 2016. I 2019 svarte over 120 000 foreldre på

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/resultater-fra-foreldreundersokelsen-2019/>, 08.05.2020

undersøkelsen. Undersøkelsen har ca. 30 spørsmål, fordelt på ni hovedområder. Det er et eget spørsmål om hvor tilfredse foreldre er med barnehagetilbudet totalt sett. De nyeste funnene i undersøkelsen viser:

- 93 prosent av foreldre er svært eller ganske fornøyde med barnehagen totalt sett.
- Foreldre er spesielt fornøyde med barnets trivsel og trygghet på personalet i barnehagen.
- 1 av 10 foreldre er misfornøyde med mattilbudet i barnehagen.
- Nær 2 av 10 foreldre er misfornøyde med bemanningstettheten, det er på nivå med 2018.
- Foreldre med barn i små barnehager er i litt større grad fornøyde enn de som har barn i store barnehager.

Debatten om manglende bemanning og pedagoger i barnehagene er noe som har strukket seg over flere år. Etter den nye reformen ble innført i 2018, er det fremdeles mange som mener bemanningen ikke er god nok.

Ifølge utdanningsdirektoratet sine hjemmesider<sup>2</sup>, er det mange barnehager som lyser grønt når det gjelder og ha oppfylt bemannings-og pedagognormen. I media kommer det imidlertid frem flere innlegg fra pedagoger og barnehage-ansatte som fremstiller reformen noe annerledes enn rapporten. Mange av kronikk-forfatterne stiller seg undrende til om økt pedagog-andel fører til bedre kvalitet, når mye av tilstedeværelsen med barna går bort til planleggingstid og andre møter. Utilstrekkelighet er et ord som går igjen i beskrivelsen av barnehage-hverdagen for de ansatte. De forteller at de ikke rekker å gjennomføre planlagte pedagogiske opplegg og være tilstede med barna. Forventingene til den nye reformen var store. Hvorfor ble ikke forventningene innfridd?

---

<sup>2</sup> URL: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/nye-bemanningsnormer--hva-er-status/>, 25.02.2020

Eksempler på kritiske røster framkommer i artikler som:

- Bemanningen i byens barnehager er ikke slik du tror

Kilde:

<https://www.fvn.no/mening/kronikk/i/1Akq4e/bemanningen-i-byensbarnehager-er-ikke-slik-du-tror>, 08.02.2020

- Man går hjem med en klump i magen. Barna fortjener bedre

Kilde:

<https://www.fvn.no/nyheter/lokalt/i/K37RE6/man-gaar-hjem-med-enklump-i-magen-barna-fortjener-bedre>, 02.03.2020

- Barnehage-ansatt: Vi har fortsatt en lang vei å gå før vi oppnår den respekten vi fortjener

Kilde:

<https://www.midnorskdebatt.no/meninger/kronikker/2020/01/22/Barnehage-ansatt-Vi-har-fortsatt-en-lang-vei-%C3%A5-g%C3%A5-f%C3%B8r-vi-oppn%C3%A5r-den-respekten-vi-fortjener-20813488.ece>, 22.01.2020

Det fremkommer i artiklene at hverdagen i barnehagene er en ganske annen enn det som vises i rapportene nevnt ovenfor.

*«Vi vil at både foreldre og politikere skal få et mer realistisk bilde av situasjonen. På papiret ser det flott ut. Hverdagen er en annen. Når det står at bemanningsnormen er oppfylt så er det ikke slik i praksis, sier Jenny Echholt, hovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet i Kristiansand.»*

*Hvordan skal vi få til å holde fokus på barnehagens mandat og utvikling av kvalitet når realiteten er at barnehagelærere er mindre sammen med barna enn øvrige ansatte! Jeg utfordrer herved Utdanningsforbundet; hva kan gjøres med ubunden arbeidstid slik at pedagoger får mer tid til å drive direkte kvalitetsarbeid i samspill med barna på avdelingen,*

*samtidig som de får tid til planleggingsarbeid som forventes og kreves? - Mari Karlsrud, daglig leder/styrer, Sorknes Barnehage SA.* <sup>3</sup>

Karianne Sørtveit i Utdanningsforbundet i Kristiansand setter lys på den økonomiske uroen som har utviklet seg i oppvekstsektoren i kommunen. Hun beskriver i sin kronikk at ledere og lærere er bekymret og opprørte over at budsjettet er «skjært til beinet». Så ble Norge rammet av en pandemi som gjorde at alt annet ble satt «på vent» (Sørtveit 2020).

Oppvekst-administrasjonen i Kristiansand kommune har lagt frem et årsresultat for 2019 med et underskudd på 52 millioner. Det er vedtatt innsparingskrav i økonomiplanen. Det skal årlig spares inn mange millioner kroner. Oppvekstområdets driftsrammer er 29,35 mill. kr lavere i 2023 i forhold 2019. For skoler og barnehager i kommunen vil dette få dramatiske konsekvenser når høsten kommer og et nytt skole- og barnehageår starter (Sørtveit 2020).

### 2.1.1 Rammebetingelser for barnehager i Norge

Barnehager i Norge er regulert gjennom Lov om barnehager (Barnehageloven), med underliggende forskrifter, eksempelvis «Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager» og «Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.»

«Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager» stiller krav om at barnehagene har en grunnbemanning som tilsvarer minimum én ansatt per tre barn under tre år og én ansatt per seks barn over tre år. Barn skal regnes for å være over tre år fra og med august det året de fyller tre år.

For å kunne sammenligne barnehager med ulik sammensetning av barn, justeres det for alder og oppholdstid. I beregningen av barn per ansatt, og barn per barnehagelærer teller derfor barn under tre år som to barn (Utdanningsdirektoratet 2020).

---

<sup>3</sup> URL: <https://www.barnehage.no/artikler/er-flere-barnehagelærere-til-det-beste-for-barna-br/462099> , 03.04.2020

«Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver» er barnehagesektorens styringsdokument for planlegging, gjennomføring og vurdering av innholdet (Lovdata 2020) (Regjeringen 2020).

Barnehagesektoren har i de siste årene vært gjennom store endringer. Det har vært en stor satsning på kompetansetiltak for barnehagepersonale og ulike rekrutteringstiltak. Kravene til innhold og kvalitet i barnehagen har økt gjennom den reviderte rammeplanen.

Barnehagesektoren har også blitt mer kompleks, både med henblikk på volum, innhold og struktur, og det er viktig å vurdere om alle barn får det tilbudet de har krav på.

Barnehageloven og forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgave skal sikre at alle barn får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet (Regjeringen 2020).

Kravet om likeverdig behandling av godkjente barnehager vil bedre rammevilkårene til ikkekommunale barnehager og vil bidra til å utvikle tilbudet og kvaliteten i alle barnehagene, jf. kap. 1. Regjeringen forventer at eierne lar det økte tilskuddet komme barna og de ansatte til gode, slik at dette bidrar til å sikre kvaliteten på barnehagetilbudet (Regjeringen 2020).

Tilstrekkelig personale med relevant kompetanse er barnehagens viktigste innsatsfaktor. Barnehageeierne har ansvar for at barnehagen til enhver tid har de personalressurser som kreves for å kunne drive barnehagen i tråd med nasjonale føringer. Departementet mener det er helt avgjørende at hver barnehage har en styrer med pedagogisk kompetanse, og at det er en kvalifisert pedagogisk leder i alle barnegrupper, slik barnehageloven krever (Regjeringen 2020).

Et godt og tillitsfullt samarbeid mellom barnehage og hjem er grunnleggende for kvaliteten i tilbudet. God kunnskap om tilstanden i barnehagesektoren er avgjørende for kvalitetsutviklingen og for å kunne styre og utvikle sektoren i riktig retning (Regjeringen 2020).

### 2.1.2 Pedagog- og bemanningsnormen

Den 1. august 2018 ble pedagog- og bemanningsnormen i barnehagen skjerpet. Det ble krav om minst én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og minst én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.

Daværende kunnskapsminister Torbjørn Røe Isaksen, fremholdt i 2018 at det var viktig at flere av de ansatte i barnehagen er utdannet pedagoger og at dette var nøkkelen til å få en god barnehage (Kunnskapsdepartementet Nr: 18-18 2018).

Daværende kunnskapsminister Jan Tore Sanner skrev i 2019 om effekten av den nye pedagognormen: *Flere ting tyder på at utviklingen går rett vei i norske barnehager når det gjelder bemanning. I høst (2018) innførte regjeringen en bemanningsnorm som sikrer maksimalt antall barn per voksen, og pedagognormen ble skjerpet for å sikre flere barnehagelærere blant barna.*

*En OECD-rapport viser at Norge er blant landene med høyest voksentetthet i barnehagen. Norge har i gjennomsnitt 5 barn per ansatt, mot 11 barn per ansatt i gjennomsnitt i OECD. – Vi skal ha barnehager der det er mange nok voksne. Foreldre skal være trygge på at barna får den oppfølgingen de trenger. Derfor fortsetter vi satsingen i 2019. Sammen med KRF har vi bevilget 262 millioner kroner for å sikre en god innføring av bemanningsnormen, og vi setter av 430 millioner til kompetanse- og kvalitetstiltak i 2019 (Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19 2019).*

Koronasituasjonen har lært oss noe viktig om hva kvalitet i barnehagen kan være. Etter at barnehagene åpnet opp igjen fikk barn, foreldre og ansatte noen interessante erfaringer. Smitteveilederen regulerte gruppestørrelsen etter bemanningsnormen. Dette førte til at man endelig fikk prøve bemanningsnormen i praksis, slik den var ment å virke. Det ble færre barn enn vanlig i hver gruppe. For å kunne gjennomføre dette ut fra de økonomiske rammene, var konsekvensen at åpningstiden måtte reduseres. Barna fikk kortere oppholdstid. Summen av disse endringene har mange ansatte og foreldre pekt på som svært positive for barna. Lærere i barnehagen har bekreftet at disse rammefaktorene har ført til glade og trygge barn. Foreldre sier at det har vært fint å levere og hente barna til samme ansatt hver dag. Små grupper har gitt økt trivsel. I denne ekstraordinære situasjonen fikk de ansatte tid til hvert enkelt barn, barn med behov for ekstra oppfølging fant sin plass i fellesskapet fordi kompetente ansatte hadde tid og mulighet til å følge dem opp (Sørtveit 2020).

## 2.2 Pedagogrollen

### 2.2.1 Barnehagen som et pedagogisk tilbud

I 1970 gikk 2,8 prosent av alle barn i barnehage. I dag går 98 prosent av alle barn i barnehagen. I 1975 kom den første barnehageloven i Norge. Før det var barnehage en del av barnevernet og ble betraktet som en sosial institusjon.

Den tyske filosofen Friedrich Fröbel var opphavsmannen til barnehagens pedagogiske tradisjon. Han opprettet sin første barnehage (Kindergarten) i Thüringen i 1837. Han var opptatt av barnas frie lek og positive læringsprosesser. Han la vekt på sang, dans, hagearbeid og lek og konstruerte læringsmateriellet «Fröbelgavene», som bestod av ulike geometriske figurer som kunne settes sammen til større figurer. Frøbels ideer om småbarns oppdragelse fikk innpass i Norge rundt overgangen til nittenhundretallet. Dette var en av de få utdanningsmulighetene for kvinner på denne tiden. Fröbelpedagogene drev private barnehager i sine egne hjem eller i forretningslokaler. Barnehagens inntekter var kun foreldrebetalingen, og barnehagene ble derfor et tilbud til middelklassens barn.

Frøbels idé var imidlertid at barnehagen skulle være for barn fra alle sosiale lag. Denne ideen lå til grunn for folkebarnehagene. Oslos første kommunale barnehage (en folkebarnehage) ble åpnet i 1920. Barnehagene ble også omtalt som førskoler (Regjeringen 2020).

De første barnehagetiltakene lå i en spenning mellom barnehagen som tilsyn for barn som ikke fikk tilstrekkelig tilsyn hjemme og barnehagen som pedagogisk tilbud. Det er en diskusjon som vi fremdeles har med oss. Det er fremdeles en del som ser på barnehagen som en tilsynsordning og oppbevaringssted for barn. Diskusjonen om kvelds- og nattåpne barnehager gjenspeiler det. Men det har nok likevel blitt en allmenn forståelse av barnehagen at den skal være et pedagogisk tilbud for barn. Staten har i hele etterkrigstiden ment at barnehagen skal være et pedagogisk tilbud. Seland hevder likevel at det først er med barnehageloven av 1975 og framover, at tanken om barnehagen som et pedagogisk tilbud, blir institusjonalisert og dominerende (Seland 2009, Børhaug 2014).

Det var også lenge en konflikt mellom det synet at barndommen bør være fri uten organisert tilsyn og opplegg. Innenfor dette siste synet blir barnehagen en nødløsning. Denne konflikten er det fremdeles ekko av i det norske barnehagefeltet, særlig når det gjelder de minste barna (Børhaug 2014).

### 2.2.2 Profesjonell virksomhet eller noe alle kan gjøre?

Det var også tidlig en konflikt knyttet til om det var nødvendig med kvalifisert personell til barnehagen. Dette er også en konflikt som i ulike former har preget feltet helt fram til i dag. I 2013 blir det igjen en aktuell konflikt i sammenheng med personaldekning i barnehagen. Striden gjelder både om det er nødvendig med utdannet personale, og hvor viktig det er hvilken utdanning personalet har. Noen mener at det ikke kan være nødvendig at alle skal ha høyere utdanning i arbeidet med så små barn. I hvert fall mener de at det ikke er så viktig at det bør prioriteres på linje med å sikre et visst forholdstall mellom personale og barn. Ikke minst barnehagelærerne selv mener at det er for få kvalifiserte i barnehagen og for mange assistenter. Barnehagelærere mener også, at de bør stå for den dominerende fagkompetanse (Børhaug 2014).

Innenfor det synet at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet, er det en spenning mellom det en gjerne kaller den nordiske modellen og en mer skoleorientert modell. Da barnehagesektoren ble lagt inn under Kunnskapsdepartementet, mente mange at det var en dreining mot skolepedagogikken og bort fra at lek, omsorg og læring skulle være innvevd i en felles hverdag. Dette markerer et brudd med den tidligere brede enigheten om at barnehagen ikke skulle være forberedelsen til skolestart. (Børhaug 2014) Mange har påpekt at presset mot den nordiske modellen er voksende (Vatne 2012) Blant annet mener Seland at rammeplanen fra den nordiske modellen svekker rommet for lek og barnesentrering og styrker den formelle læringen (Seland 2009, Børhaug 2014).

### 2.2.3 Barnehagelærerens økte anerkjennelse

Blant barnehageeiere har fokuset på økt bemanning og pedagogtetthet blitt et viktig krav. Dette kan tolkes som en stor anerkjennelse av denne yrkesgruppens bidrag og kompetanse. Slik har det ikke alltid vært (Gulbrandsen 2018). I en gallupundersøkelse fra høsten 1979 ble et representativt utvalg av den norske befolkning bedt om å ta stilling til fire påstander om de barnehageansattes nytte av pedagogisk utdanning sammenliknet med det å ha erfaring og handlag med barn. Bare ni prosent var mest enig i påstanden «Utdanningen er det viktigste, selv om erfaring og handlag også teller», 36 prosent var mest enig i påstanden «Utdanning er like viktig som erfaring og handlag», 49 prosent var mest enig i påstanden «Utdanningen kan være bra, men erfaringen og handlag er langt viktigere» mens fem prosent var mest enig i påstanden «Utdanningen betyr svært lite» (Lea 1982).



Dette tyder på at anerkjennelsen av førskolelærernes kompetanse var lite utbredt på slutten av 1970-tallet. Det var ganske vanlig å kalle de ansatte for «tante», og barnehagenes viktigste oppgave ble nok ansett å være pass av barn. Både på 1980- og 1990-tallet ble undersøkelser av barnehagebruk gjerne kalt barnetilsynsundersøkelser. De siste årene er ordet tilsyn blitt forbeholdt den virksomheten som først og fremst den kommunale barnehagemyndigheten skal bedrive, men både i 2010 (Moafi 2011) og også så nylig som i 2016 (Bye 2017), valgte Statistisk sentralbyrå å omtale store spørreundersøkelser om bruk av og holdninger til barnehage for «Barnetilsynsundersøkelser». Fra 2004 til 2014 er det også en klart økt andel av foreldrene som mener det er viktig at de ansatte har pedagogisk utdanning (Brusegard 2017). Den økte anerkjennelsen kan reflektere en endret forståelse der barnehagenes virksomhet har endret seg fra nødvendig barnepass til betydningsfull pedagogisk virksomhet.

#### 2.2.4 Barnehagelæreren som profesjonsutøver

Å bli barnehagelærer er mer enn å ta en utdanning og det er mer enn å utdannes til et yrke. Det handler også om å dannes til en profesjon. Nasjonale retningslinjer sier at barnehagelærerutdanningen skal bidra til studentens dannelsesprosess, personlig vekst og utvikling. I rammeplan for barnehagelærerutdanning heter det at utdanning skal «gi grunnlag for kontinuerlig profesjonsforståelse». Utdanningen er grunnlaget, men den kontinuerlige dannelsesprosessen som profesjonsutøver blir barnehagelæreren aldri ferdig med. Barnehagelæreren som profesjonsutøver forvalter et samfunnsmandat som krever fagkunnskap, etisk refleksjon og profesjonelt skjønn. Pedagogisk arbeid i barnehagen berører også det politiske feltet (Hennum 2016).

Pedagogmangelen har gjennom en årrekke fått stor oppmerksomhet, samtidig som det har vært en bred politisk enighet om at mangelen må opphøre (Gulbrandsen 2018).

Arbeid med barnehagen som lærende organisasjon innebærer at personalet i barnehagen må ha et aktivt forhold til barns lærings- og dannelsesprosesser. Kjerneprosessene i barnehagen – lek, læring, omsorg og dannelse – vil være preget av kvaliteten i samspillet mellom barn og personale. Personalet skal vektlegge en anerkjennende væremåte overfor barn. Både støtte og utfordring gjennom varierte opplevelser og kunnskaper og materialer kan fremme læring og dannelse. Tidlige opplevelser og erfaringer påvirker selvoppfatningen.

Derfor blir personalets handlinger og holdninger i møte med barns læringserfaringer avgjørende. Dette peker mot en aktiv ledelse som utvikler et personale som kan skape læring gjennom både formelle og uformelle læringssituasjoner, og som etterstreber kvalitet i samspillet mellom voksne og barn (Gotvassli 2017).

### 2.2.5 Forventninger til funn ut ifra litteraturen

Som følge av den nye pedagog-og bemanningsnormen er det forventet en endring av synet på pedagoger i barnehagene. Følgende endringer kan forventes:

- Det kan skje en profesjonalisering blant de ansatte i barnehagen og pedagogene får en økt annerkjennelse
- Det kan bli et «de og oss», det kan skapes en polarisering som vil føre til et klarere skille mellom det pedagogiske personalet og de som ikke har pedagogisk bakgrunn.

## 2.3 Kvalitet

### 2.3.1 Begrepet kvalitet og kvalitetsstyring

Kvalitetsbegrepet slik det fremgår i forskningen, er et diffust begrep med mange nyanser og nivåer (Gotvassli 2020). Dette kan tolkes som en indikasjon på at begrepet i seg selv ikke er tilstrekkelig undersøkt i forskningen. Manglende konsensus om hva kvalitet i barnehager er, gjør det vanskeligere å definere konkrete tiltak rettet mot kvalitetsutvikling og kvalitetsarbeid i pedagogisk praksis, særlig når det gjelder prosessuelle og innholdsmessige forhold (Gotvassli 2020).

Helt grunnleggende er kvalitet noens måte å være på, i betydningen beskaffenhet, egenskaper, innhold, tilstand og spesifikk karakter. Slik er «kvalitet» i seg selv et tomt begrep som ikke sier noe om gjenstanden, prosessen eller tjenesten som beskrives. Termen kan brukes sammen med adjektiver som god og dårlig, og i dagligtale brukes «kvalitet» også i betydningen gode, verdifulle egenskaper (Anne Sigrid Haugset September 2019).

ISO 9000 definerer kvalitet som i hvilken grad en samling iboende egenskaper oppfyller krav. Her bemerkes at 'iboende', i motsetning til 'tildelte', er permanente egenskaper. (ISO 2000) Egenskaper defineres som særpreg som gjør det mulig å skjelne. Egenskaper kan være blant annet fysiske, sensoriske, atferdsmessige, tidsmessige, ergonomiske og funksjonelle. Krav er behov eller forventninger som er angitt og dokumentert. Disse er vanligvis obligatoriske eller underforstått i betydningen normal praksis. Kvalitet brukes om egenskaper for et produkt (resultatet av en prosess), en prosess (aktiviteter som omformer ressurser til resultat) eller et system (samling av elementer som er beslektet eller påvirker hverandre) som angår et krav (ISO 2000).

Generisk er kvalitet noes evne til å tilfredsstille noens (interessenters) krav og forventninger.

Dette innebærer at:

- noe har egenskaper
- noen spesifiserer (kravene til) egenskapene (forskrifter, interessenter)
- egenskapene kan måles (nivå, variasjon, reliabilitet etc.)
- det kan gjøres noe med egenskapene

Kvalitetsstyring (≈kvalitetsarbeid) er alle bevisste aktiviteter for å koordinere, rettlede og styre gjennom planlegging, kontroll, sikring og utvikling av kvalitet (hvordan noe lages eller

gjennomføres) i en bestemt sammenheng. Kvalitetsarbeid forutsetter vilje (ledelse/styring) til å gjøre noe med det, bevissthet rundt kvalitetsdimensjonene og informasjon og kunnskap om situasjonene (Anne Sigrud Haugset September 2019).

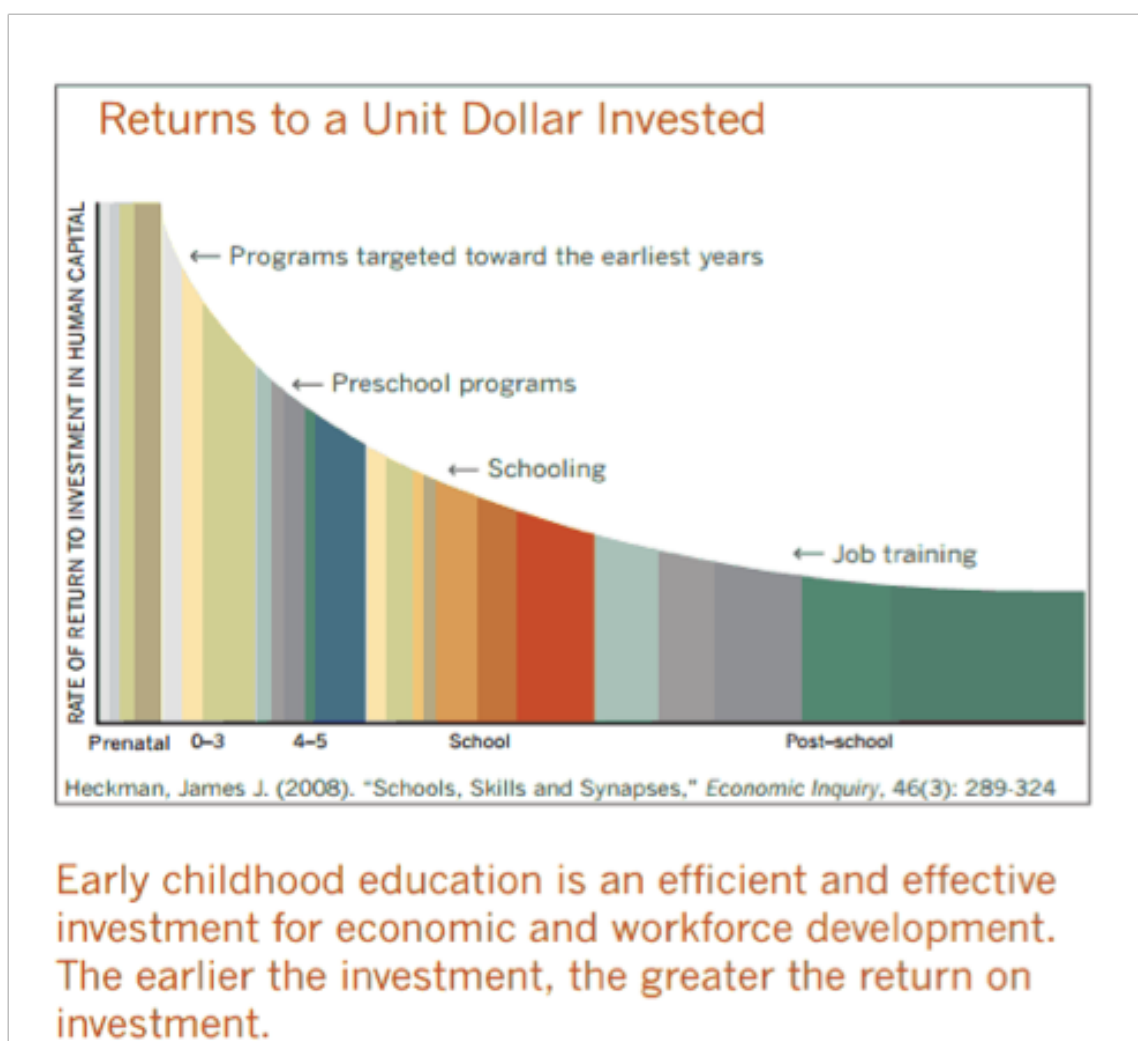
Det konkrete innholdet i kvalitetsbegrepet må defineres i hver spesifikk brukssituasjon og skapes ved at noen gjør noe som tilfredsstillende kravene og forventningene. «Noen» i vårt tilfelle er barnehagene som skaper innhold i krav og forventninger definert av myndigheter, lovverket, rammeplanen og brukerne. Barnehagene vil ha ulike måter og evner (kapabiliteter) til å gjøre dette (Anne Sigrud Haugset September 2019).

### 2.3.2 Kvalitet og økonomi

Det offentlige finansierer omlag 80 prosent av det en barnehageplass koster, det er derfor viktig å reflektere over og forsøke å uttrykke hva som oppfattes som en bra barnehage. Legitimiteten til barnehagen som institusjon er derfor sterkt forankret i at tilbudet som blir gitt, oppfattes godt, og at de ressurser som tilføres sektoren, ser ut til å ha ønsket virkning på kvaliteten i tilbudet (Gotvassli 2020).

For å se barnehagekvaliteten i et utviklingsperspektiv er det vanlig å fremstille det som noe smalere og at det som regel bare legger vekt på de forhold som antas å ha en direkte eller indirekte betydning for barns utvikling, læring og trivsel (Gotvassli 2020). En slik forståelse er også i stor grad basert på utviklingspsykologi og barnehagepedagogikk som tar for seg barns utvikling, f.eks. tilknytningsteori, sosial læringsteori, stimulering, læring og selvregulering (Lekhal, Keeping et al. 2016). Et eksempel på en slik forståelse av kvalitet er det såkalte Stavangerprosjektet, der en gjennom barnehagebarns deltakelse i lekbaserte læringsaktiviteter mener å ha funnet virkninger på blant annet barns selvregulering, sosiale utvikling og matematikkferdigheter. Som det står i sluttrapporten (Stavanger 2018): *Forskningsresultatene har gitt stavangerbarnehagene ny kunnskap om små barn som brukes i videreutvikling av kvaliteten i barnehagene.* Det er det enkelte barn som står i fokus for vurdering av kvaliteten, det inngår i mindre grad verdibaserte og filosofiske vurderinger av kvalitet. Mye av forskningen med utgangspunkt i dette perspektivet er også konsentrert om betydningen av tidlig innsats av det enkelte barn, men etter hvert har det også utviklet seg en betydelig tenkning som fokuserer mer på samfunnets behov (Gotvassli 2020).

Flere og flere land ser viktigheten av å ha et godt barnehage tilbud for å bidra til en fremtidig økonomisk vekst og slik blir barnehage og barn en investering i økonomisk forstand (Paananen 2015, Gotvassli 2020). Nobelprisvinneren i økonomi James Heckman mener at jo tidligere en investerer i barn, jo større er utbytte for samfunnet. Han har laget en graf som viser at jo tidligere en intervensjoner og investerer i ulike programmer for barn, jo større blir den samfunnsøkonomiske gevinsten av disse investeringene (Gotvassli 2020).



Figur 1 - Heckmans ligning (Center 2020)

### 2.3.3 Kvalitet og kompetanse

Som grunnlag for å drive strategisk kompetanseutvikling i barnehagen må en ta utgangspunkt i barnehagens behov for å nå de målene som er satt for virksomheten. Det er viktig å klargjøre hva slags kompetanse som trengs, hvordan en bør organisere kompetanseutviklingen, og hva som er barrierer for deltakelse. Hva er det så barnehagelæreren trenger mer kunnskap om? Resultatene fra en kartleggings rapport om barnehagesektorens kompetansebehov fra 2006 fremhever barns medvirkning, personalsamarbeid, rammeplan- og læreplankompetanse,

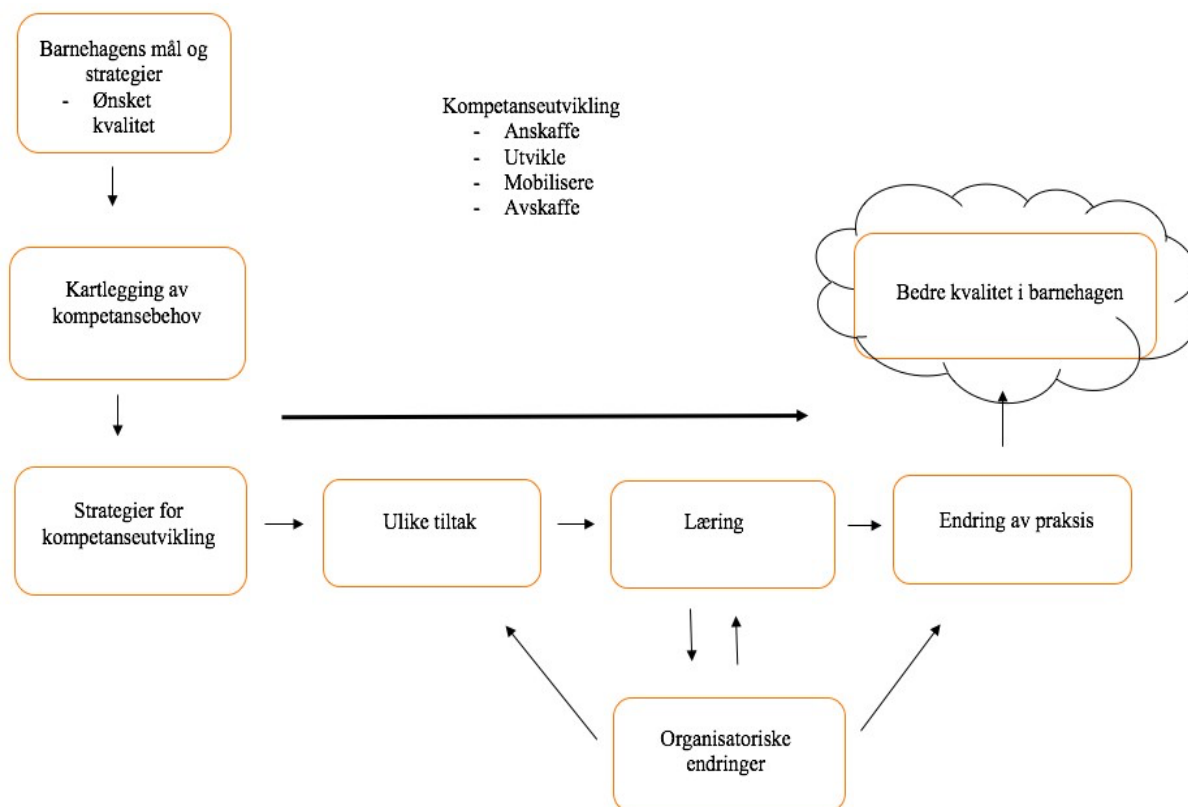
kommunikasjon, ledelse, og språkstimulering som tematiske områder barnehagelærer trenger mer kunnskap om (Pettersvold 2018, Gotvassli 2020).

C.E Andersen (Andersen 2011) finner at det er få fagpersoner i barnehagen med relevante formelle kvalifikasjoner innen språk, kultur og religiøse forskjeller, kvalifikasjoner som ville ha styrket arbeidet i flerkulturelle omgivelser. Bratterud og Emilsens (Emilsen 2020) studie om små barns rett til beskyttelse viser at over 90 prosent av ansatte i barnehagen mener grunnutdanningen ikke har tilstrekkelig kompetanse om vold, overgrep og omsorgssvikt, og at de kjenner seg mest utrygge på lovverk og samtaler med foreldre knyttet til bekymringsmeldinger til barnevernet (Emilsen 2020, Gotvassli 2020).

Gotvassli, Haugset, Johansen, Nossun og Sivertsen finner i sin kartlegging av kompetansebehov at utdanningen gir barnehagelærer mindre kompetanse for samarbeid med eksterne instanser, ledelse og veiledning. Ljunggren et al. viser i sin forskningsrapport at barnehagene selv mener de mangler kunnskap om pedagogisk praksis når det gjelder etikk, religion og filosofi (Ljunggren 2017). Ekspertutvalget om barnehagelærerrollen viser også til studier som rapporterer om kompetansebehov innen barnehage-hjem-samarbeid, boltrelek og lekeslåsning, barn og IKT, pedagogisk ledelse og barn med særskilte behov. De fleste foretrekker kompetanseutviklingstiltak i tilknytning til veiledning i arbeidet eller andre tiltak som har en sterk relevans til det praktiske arbeidet i hverdagen. Et annet poeng er at det ikke er tilstrekkelig å forstå kompetanse og faglig utvikling i barnehagen som kun individuell kompetanseutvikling, men at kompetanseutvikling må forstås som et kompetent system hvor kompetanse utfolder seg på individnivå, organisasjonsnivå, teamnivå, i tverrfaglig nettverk og på eiernivå. Dette er konklusjonen i en større forskningsrapport i et EU-prosjekt om barnehageansattes kompetanseheving, *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care (CoRe)* (Urban, Vandenbroek et al. 2011, Gotvassli 2020).

Det er vanskelig å definere presist hva en legger i kompetanse og hva som er god kvalitet (Gotvassli 2020). Personalets kompetanse er nok en viktig faktor, men hvor viktig den er i forhold til andre innsatsfaktorer som f.eks. økonomi, er vanskelig å måle nøyaktig. Dersom kompetanse skal utgjøre en viktig forskjell, bør det arbeides systematisk med kompetanseutvikling i barnehagen (Gotvassli 2020).

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider har og bruker nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai 2013).



Figur 2 - Modell av Kjell-Åge Gotvassli, strategisk kompetanseutvikling i barnehagen, s.17. (Gotvassli 2020)

Gotvassli mener at hvis du ønsker å påvirke kvaliteten i barnehagetilbudet, må en ta utgangspunkt i mål og strategier. For eksempel hva en ønsker av barnehagen? For så videre å kartlegge behovet for kompetanse deretter utforme ulike strategier for å anskaffe, utvikle, mobilisere og eventuelt utvikle kompetanse. Dette vil i neste omgang gi læring på individ- og organisasjonsnivå, noe som fører til endring av praksis og antatt bedre kvalitet. Videre reises det spørsmål ved en slik modell, da det kan være vanskelig å definere hva som er viktige behov i kompetanseutviklingen. Det kan også være vanskelig å påvise helt klare sammenhenger mellom kompetanseutvikling og kvalitet. Det krever blant annet at vi er enige om hva kvalitet er, og om det er mulig å måle effekten av kompetanseutvikling i forhold til økt kvalitet i barnehagen. Det handler også om å få til en kompetanseutvikling som virkelig virker. Ifølge Gotvassli er det slik at av og til kan kompetanseutvikling ha liten effekt. Innføring i teorier eller metoder som har liten relevans for barnehagens arbeid, vil som oftest

ha liten påvirkning på det pedagogiske arbeidet og vil være sløsing med barnehagens og de ansattes ressurser (Gotvassli 2020).

#### 2.3.4 Kvalitetsutvikling og utviklingstrekk

Barnehagevirksomheten har alltid vært kontroversiell og av den grunn sterkt politisert (Børhaug 2014). Over tid har det endret seg hva konfliktene har dreid seg om, men mye konfliktstoff har preget feltet lenge. Konflikt er ikke her forstått som aggresjon mellom mennesker. Det er forstått som motsetninger mellom meninger, interesser, behov og verdier som en må prøve å balansere og avveie. Slike motsetninger kan bli personlige og aggressive. Eksempler på konflikter som beskrives her er primært politisk forstått, ikke personlig eller følelsesmessig (Børhaug 2014).

Sammenhengen mellom personalets kompetanse og kvaliteten i barnehagen innebærer også å se på hva kvalitet i barnehagen egentlig er (Gotvassli 2020). Hvilke faktorer er med på å bestemme dette og hvordan kan en måle ulike faktorer som utgjør kvaliteten i barnehagene? Hovedutfordringen er nok at de ulike interessentgruppene- slik som barna, foreldre, ansatte og eiere- kan ha forskjellig oppfatning om hva som er god kvalitet i barnehagen (Gotvassli 2020). Politikere og myndigheter vil ha mange barnehageplasser, kvantitet og en kostnadseffektiv drift. Foreldre ønsker fleksibilitet og et individuelt tilpasset tilbud, mens de ansatte ønsker et tilbud basert på deres oppfatning om hva som er god pedagogikk. Hva er så den gode barnehage sett fra de ulike interessentene sine ståsteder?

Kvalitet kan betraktes på følgende måter:

- Ovenfra og inn (politikere)- hva er god nok kvalitet for politikerne, hva er samfunnsmandatet?
- Utenfra og inn (foreldre)- hva er god oppvekst i barnehagen? o Innefra (ansatte)- hva er et godt pedagogisk tilbud for barn?
- Nedenfra og inn (ungene)- hva får barn til å trives i barnehagen (Gotvassli 2020)

I 2017 kom en revidert Rammepplan for barnehagens innhold og oppgaver med fokus på innhold og arbeid i barnehagen. Blant annet er det fokus på kompetanse som en viktig premis for kvalitet. Det har vært brukt mye ressurser på en omfattende kompetanseheving i sektoren, gjennom strategien Kompetanse for fremtidens barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2017). Denne strategien er rettet mot alle som jobber i barnehage, uansett tidligere utdanning og det er lagt til økonomiske virkemidler som gjør det mulig for barnehagene å heve kompetansen



hos personalet. Kompetansestrategien sender et sterkt styringssignal om at høy kompetanse hos personalet er viktig og prioritert. Den legger også til rette for utdanning og konkrete utviklingsarbeider i hver enkelt barnehage (Anne Sigrid Haugset September 2019).

Barnehager jobber grundig og fremadrettet med planlegging og gjennomføring av tiltak som kan bedre kvaliteten på det pedagogiske tilbudet. Systematisk vurdering som utgangspunkt for videre planlegging ser ut til å være mer krevende å få til. Fylkesmannen og barnehagemyndigheten fremmer bruk av ressurser som kan hjelpe barnehagene i arbeidet (Anne Sigrid Haugset September 2019).

### 2.3.5 Kvalitetsarbeid i barnehagene

Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet som legger grunnlag for videre læring, den skal bidra til sosial inklusjon av utsatte grupper, samt være et trygt barnetilsyn som muliggjør begge foreldres deltakelse i arbeidslivet (Haugset 2019). Både barn, foreldre og samfunnet som helhet har interesser i barnehagen og kvalitet i barnehagen. Det er ikke gitt at interessene alltid er sammenfallende. I tillegg er hovedmålet for virksomheten, eller resultatmålet slik det defineres i systemet Kvalitet i barnehagen, «barns trivsel og utvikling». Dette er i seg selv et viktig, men stort og komplekst mål som en per i dag ikke har entydige evalueringsmetoder for.

Rammeplanen nevner «kvalitet» to ganger: Barnehageeieren har juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet og et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet (Utdanningsdirektoratet 2017). Rammeplanen kobler kvalitet og kompetanse hos barnehageansatte sammen og gjør strategien Kompetanse for fremtidens barnehage (Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19) til et sentralt virkemiddel for å arbeide med kvalitet og implementere rammeplanen (Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19) (Anne Sigrid Haugset September 2019). Det er likevel rimelig å konkludere med at det er noen helt konkrete forhold som påvirker kvaliteten i barnehagen. Dette er viktigheten av fastlagte rammer for antall voksne per barn, det å ha en rammeplan som preger arbeidet, og muligheten for både uformell og formell lek og læring, samt etter- og videreutdanningsforhold. En tydelig og tilstedeværende pedagogisk ledelse er også sentralt (Gotvassli 2020).

### 2.3.6 Relasjonkompetanse

Relasjoner er livsviktig for oss. Når barn og unge tilbringer så mange timer i pedagogiske institusjoner sier det seg selv at det å sørge for god relasjonskvalitet når de er der, er av uvurderlig betydning (May Britt Drugli. Professor i pedagogikk ved NTNU).

Ekspert på relasjonkompetanse Jan Spurkeland beskriver at den relasjonelle oppmerksomheten er så sterk at du vil ha den ofte. At det er akkurat som om du har et desperat behov for å bli sett, verdsatt og adressert som et flott menneske hver dag. Alle mennesker har behov for det. Han mener den relasjonelle verdien av kontakt med andre mennesker er ubeskrivelig viktig for psyken, selvtilliten og selvbildet. (Spurkeland 2016) Jan Spurkeland sier også at mennesker som har med mennesker å gjøre må ha et minimum relasjonkompetanse for å lykkes. Det holder ikke at en pedagog er kunnskapsrik, en må også ha relasjonkompetanse for å overføre kunnskap til barna. Han beskriver at relasjonkompetanse er veien til et annet menneske. - *Et barn er så sårbart på relasjonskvalitet at du må love deg selv at du skal like alle. Du må finne en metode for å oppnå det (Spurkeland 2016).*

### 2.3.7 Forventninger til funn ut ifra litteraturen

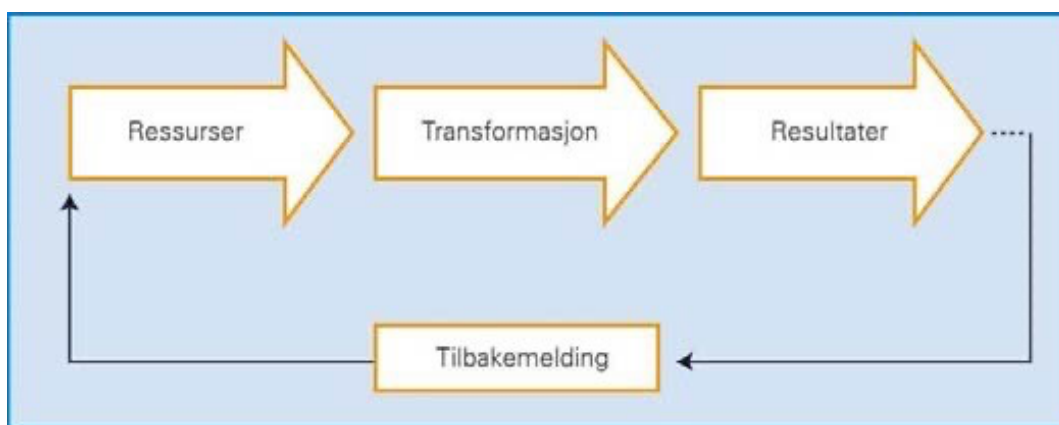
Med reformens intensjoner vil vi forvente at det fører til økt kvaliteten for barna og et kvalitativt bedre opplegg planmessig. Tiden pedagogene har med barna skal øke og gi mer nærhet.

## 2.4 Organisasjon

### 2.4.1 Organisasjoner som produksjonssystemer

Å betrakte organisasjoner som produksjonssystemer betyr at alle organisasjoner må produsere et eller annet som noen opplever å ha nytte av. Det kan være et produkt (for eksempel en mobiltelefon), en tjeneste (for eksempel undervisning), eller beslutninger (for eksempel offentlig forvaltning, som produserer regler og vedtak om hvordan noe skal fordeles).

Organisasjoner må altså medvirke til en verdiskaping hvis de skal overleve. For en bedrift betyr det at noen er villige til å betale for det som produseres, mens det for en offentlig organisasjon må oppfattes som nyttig og legitimt (Thorsvik 2019).



Figur 3 - Organisasjon som produksjonssystemer (Thorsvik 2019)

Figuren viser mer teoretisk hvordan et produksjonssystem eller en verdiskapingskjede fungerer. Alle organisasjoner er avhengig av å få tilgang på noen ressurser. Begrepet ressurser angir at alle organisasjoner må hente inn noen ressurser fra omgivelsene, for eksempel råvarer, halvfabrikata eller informasjon. Derneft må disse råvarene transformeres eller omdannes til ferdige varer eller tjenester. Disse varene og tjenestene leveres så til kunder eller brukere som igjen gir en tilbakemelding, enten i form av penger de har betalt for varene eller tjenesten, eller i form av en annen støtte. (Thorsvik 2019) Transformasjonsprosessen er en kjede av aktiviteter som skaper verdier, der mennesker anvender teknologi for å løse oppgaver (Thorsvik 2019).

Organisasjonsteoriens fokus er på menneskene som utfører oppgavene, hvordan de forholder seg til teknologien og hvordan de forholder seg til hverandre. Organisasjonsteorien er også opptatt av hvordan teknologien må tilpasses menneskene i organisasjoner. Dermed blir menneskers atferd det sentrale studieobjektet. Fordi organisasjoner omfatter både

organisasjonsmessige forhold knyttet til hvordan virksomheter er organisert, kulturelle og sosiale forhold som utvikles når folk samarbeider om å løse oppgaver, er organisasjonsteorien atferdsvitenskap som er opptatt av hvordan mennesker tenker og handler i ulike organisasjonsmessige, organisasjonskultur eller og sosiale sammenhenger (Thorsvik 2019).

#### 2.4.2 Atferd i organisasjoner

Atferd innebærer menneskers holdninger, hva de tenker, hvordan de forstår det som det fokuseres på og deres handlinger (Thorsvik 2019). Adferd i organisasjoner kan studeres ut fra fire sentrale adferdsprosesser. Disse utgjør:

- **Motivasjon og ytelse** o Hva er det som får mennesker til å arbeide hardt og gjøre en god jobb?
  - Hvorfor velger noen å skifte jobb, mens andre blir værende? o Hva er det som gjør at noen organisasjoner virker mer attraktive enn andre?
  - Hva er disse organisasjonene vektlegger slik at de fremstår som gode arbeidsplasser for deg?
- **Kommunikasjon**
  - Hvordan kommuniserer mennesker med hverandre, og hva betyr det for samordning og samarbeid?
  - Hva slags problemer er det som oppstår når mennesker forsøker å kommuniserer med hverandre, og hvilke konsekvenser kan dette ha?
  - Hvordan kan disse problemene håndteres?
- **Beslutninger** o Hvordan handles det i organisasjoner når de står overfor valg mellom to eller flere alternativer?
  - Hvorfor velger ellers like organisasjoner ulike strategier?
  - Hvorfor blir akkurat den søkeren til stillingen ansatt, og ikke en annen? Hvorfor fikk en person lønnsforhøyelse, og ikke en annen?
- **Læring og innovasjon**
  - Hvorfor er noen organisasjoner flinkere enn andre til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og til å ligge i front av utviklingen?
  - Hvorfor er noen kommuner flinkere enn andre til å digitalisere sine tjenester? Hva er årsaken til at noen bedrifter er så flinke til å designe nye produkter at vi bare må ha dem (Thorsvik 2019).

Atferd i organisasjoner er delvis forskjellig fra atferd i andre sammenhenger. Atferden formes av konteksten eller den situasjonen den finner sted i (Thorsvik 2019). Mennesker tilpasser sin atferd til konteksten. For å forstå hva som er spesielt med atferd i organisasjoner må vi derfor forstå hva slags kontekst organisasjoner er, og hvordan denne konteksten som påvirker atferd (Thorsvik 2019). Jacobsen og Thorsvik beskriver to hovedelementer: *formelle* og *uformelle*.

De formelle elementene som styrer adferd i en organisasjon er bevisst besluttet og ofte nedfelt skriftlig blant annet i planer, organisasjonskart og stillingsinstruksjoner. Organisasjonens Mål angir forventinger om hva ansatte i en organisasjon skal jobbe mot, mens organisasjonens strategier angir forventinger om hvordan man skal oppnå målet. Både mål og strategi kan variere i innhold, ambisjonsnivå og klarhet (Thorsvik 2019). Organisasjonens formelle organisasjonsstruktur består av forventninger til hva en ansatt skal jobbe med (jobbeskrivelse), hvordan jobben skal utføres (regler, rutiner og prosedyrer), hvem man i hovedsak skal jobbe sammen med (hvilken enhet man er ansatt i) og hvem man må spørre om lov til å gjøre noe (hvem lederen er) (Thorsvik 2019).

Mål, strategi og organisasjonsstruktur legger retningslinjer for og begrensninger på de ansattes handlemåte i arbeidet. Når du arbeider som ansatt i en hvilken som helst organisasjon, så forventes det at du arbeider mot de mål organisasjonen har satt opp, prioriterer oppgaver i tråd med strategien, opptrer slik stillingsinstruksjonen sier, og utfører de oppgavene som det forventes at du skal utføre (Thorsvik 2019).

Organisasjonsdesign er også et begrep som beskriver hvordan man utvikler strategi og formell struktur i organisasjoner gjennom fordeling og gruppering av arbeidsoppgaver, hierarkisk organisering av autoritet, og bruk av administrative ordninger for styring, koordinering og kontroll (Thorsvik 2019).

De uformelle elementene er elementer som i mindre grad er vedtatt, men som heller har vokst frem i organisasjonen over tid. Spesielt to slike sentrale trekk kan være av stor betydning for de ansattes atferd nemlig organisasjonskultur og maktforhold.

Kulturen angir hvordan mennesker bør opptre, selv om det ikke er formulert skriftlig i en stillingsinstruks eller prosedyre. Det kan være uformelle regler for hva slags atferd som

aksepteres i en organisasjon («Slik gjør vi det ikke hos oss!»), og det kan også være dypere etiske retningslinjer for hva som kan oppfattes som god og riktig atferd i organisasjonen (Thorsvik 2019).

Maktforhold går ut på hvordan organisering gir kontroll over noen ressurser som en kan anvende for å fremme sine interesser. Å forstå hva som gjør noen personer og grupper mektige og andre mindre mektige, er viktig for å forstå et vanlig fenomen i de fleste organisasjoner: konflikt (Thorsvik 2019).

De uformelle elementene kan både styrke og svekke effekten av de formelle elementene på de ansattes atferd (Thorsvik 2019). Jacobsen og Thorsviks eksempel er at det kan i en organisasjon utvikle seg et sett uformelle regler (normer) som går på tvers av det organisasjonen ønsker. Men det kan også være slik at uformelle og formelle elementer støtter opp under hverandre. I tillegg vil alle organisasjoner ha ledere som utøver ledelse (Thorsvik 2019).

*Ledelse* står også helt sentralt som forklaringsfaktor. Ledelse er å påvirke mennesker direkte, f.eks. gjennom samtaler, ulike former for ordre og direktiver, eller gjennom å støtte og inspirere medarbeidere. Men ledelse er også å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av mål, strategier og formelle strukturer(organisasjonsdesign) og i å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold (Thorsvik 2019).

### 2.4.3 Omgivelser

Ved å anlegge systemperspektivet på organisasjoner kommer det frem at alle organisasjoner må inngå i et samspill med sine omgivelser. Organisasjoner må ta hensyn til kunder og brukere, til offentlig reguleringer, til konkurranse og mange andre ting. Dermed står sjelden organisasjoner helt fritt til å velge mål, strategi og struktur. Samtidig vil organisasjonskultur og uformelle maktforhold ofte henge tett sammen med den kultur og de maktforhold vi finner i omgivelsene. Når vi snakker om forholdet mellom organisasjonen og omgivelser er følgende forhold spesielt viktige (Thorsvik 2019):

#### 1. Avhengighet

Alle organisasjoner er avhengig av å skaffe ressurser fra omgivelsene. Bedrifter må få nødvendige inntekter fra salg for å kunne lønne sine ansatte og investere i videre drift.

Universiteter er avhengig av å få studenter, samt økonomisk støtte fra landets politiske myndigheter. Frivillige organisasjoner er avhengig av støtte gjennom donasjoner eller offentlig tilskudd. Denne avhengigheten skaper i neste omgang *usikkerhet*.

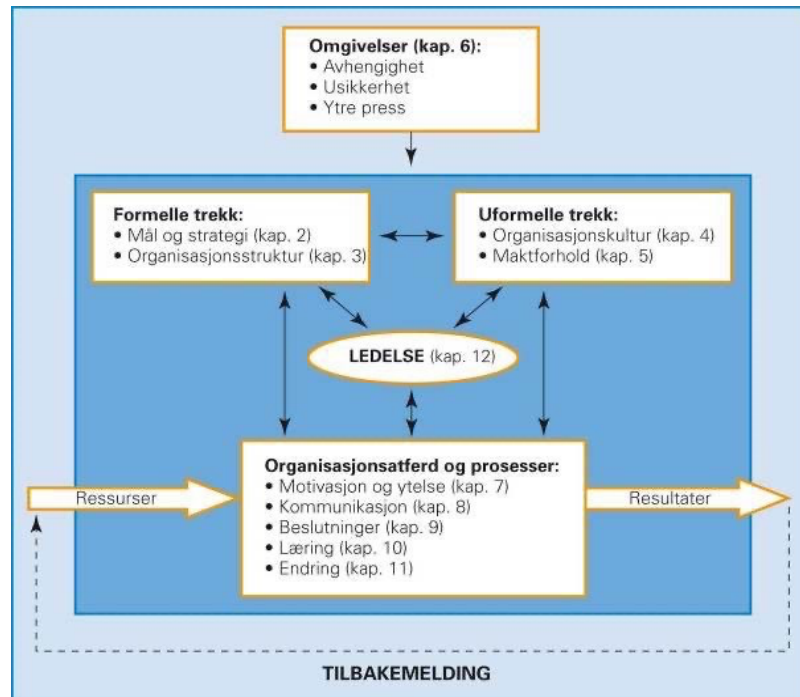
## 2. Usikkerhet

Når man er avhengig av kunder, leverandører, samarbeidspartnere og andre, vil man alltid måtte stille seg spørsmål som: «Får jeg leveransene mine i dag?», «Vil kunden kjøpe produktet?». Jo større usikkerhet blir, desto mer arbeid må organisasjoner legge i å fange opp signaler fra omgivelsene og forsøke å tilpasse seg dem.

## 3. Ytre press

Avhengigheten kan også utnyttes slik at omgivelsene kan legge press på organisasjoner for å tvinge dem til å gjøre ting de egentlige ikke ønsker. Det kan være normativt press, knyttet til hvilke normer og verdier som gjelder i omgivelsene, for eksempler knyttet til en tanke om at bedrifter ikke bare bør tenke på å tjene penger, men at de også bør ta et samfunnsansvar. Det kan være et politisk press, knyttet til for eksempel at organisasjoner gjennom lov vedtatt i Stortinget blir pålagt å innføre nye revisjonssystemene eller til å lage nye pensjonssystemer til sine ansatte. (Thorsvik 2019)

Under er en figur som gir oss et bilde av hvilke forhold som er av betydning for hvordan organisasjoner fungerer. Når en studerer modellen ser en at pilene mellom organisasjonsatferd på den ene siden og ledelse, formelle og uformelle trekk går begge veier, og ikke bare fra ledelse, formelle og uformelle trekk til organisasjonsatferd. Jacobsen og Thorsvik som har laget modellen, forklarer dette ved at modellen er determinert, dvs. at elementene kan påvirke hverandre gjensidig, og at en endring i ett forhold ikke alltid og under alle betingelser vil følges av en endring i et annet forhold. Det betyr for eksempel at man kan forandre på målformuleringer, strategi, eller struktur uten at dette fører til noen forandring i organisasjonsatferden (Thorsvik 2019).



Figur 4 - Et helhetlig og overordnet perspektiv på organisasjonsteori (Thorsvik 2019)

Videre hevder Jacobsen og Thorsvik at alle sosiale systemer er indeterminerte (Thorsvik 2019). Med det mener de at det alltid vil være rom for at enkeltmenneske og grupper «bryter ut» av en etablert struktur eller kultur og arbeider for å endre disse rammebetingelsene. Selv om mye av det vi gjør, bestemmes av omkringliggende forhold som mål, struktur, maktforhold og kultur, vil vi alltid i varierende grad ha muligheten for å foreta handlinger som «bryter» med disse rammene. Dessuten kan mennesker gjennom ulike former for atferd påvirke både mål og strategier, formelle strukturer, maktforhold og kulturer, og i enkelte tilfeller også forhold i omgivelsene som organisasjonen virker innenfor. Det er i slike tilfeller at endringer oppstår (Thorsvik 2019).

#### 2.4.4 Ulike kunnskapssyn i organisasjoner

Gotvassli skiller mellom strukturell kunnskap og sosiokulturelle forståelse. Eksempler er: Med *strukturell kunnskap* menes det er noe som er fast. Teorier, planer prosedyrer og metoder. Eller svært strukturerte opplegg i barnehagen- manualer og instruksjoner, oppskrifter på hva vi skal gjøre og hvordan. Ferdige pakker og programmer, regler og forordninger. Det blir litt som å pakke inn kunnskap og tror den kan brukes instrumentelt. Noen ganger er dette en grei fremgangsmåte, men egner seg ikke så godt om en vil skape noe sammen (Gotvassli 2016).



Med *sosiokulturell forståelse* menes at vi lærer av hverandre når vi arbeider.

Praktisk arbeid, refleksjonsprosesser og erfaringsdeling er sentrale elementer i deling av kunnskap (Gotvassli 2016). Kunnskap er ikke noe som er, kunnskap er noe som blir til gjennom en dialog mellom likeverdige deltakere. I dialogen er det like viktig å lytte som å snakke (Ilabekk barnehage; Trondheim). Kunnskap blir til når vi gjør noe sammen (Gotvassli 2016).

Sentralt i denne måten å tenke kunnskap på er den tause kunnskapen, erfaringer som skapes underveis når vi arbeider sammen, diskuterer og reflekterer. Det skjer veldig mye kunnskapsutvikling i praksisfellesskapet. Det finnes gode og dårlige erfaringer, og god og dårlig teori (Gotvassli 2016). Erfaringene vil ha sin verdi når de primært holdes mot å sammenligne erfaringer, sammenligne teoretiske modeller og forskning som sier noe om temaet en diskuterer. Det dynamiske forholdet utveksler erfaringer mellom den eksplisitte strukturelle kunnskapen og den tause kunnskapen. Det er viktig å knytte sammen den teoretiske kunnskapen og erfaringene sammen på en god måte. Den teoretiske kunnskapen kan utfordre erfaringene og omvendt. Da kan en få en produktiv utvikling av de to kunnskapsformene (Gotvassli 2016).

Veldig mye av arbeid i barnehager og arbeid med mennesker består av bruk av kløkt, undring og erfaringer (Gotvassli 2016).

#### 2.4.5 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur gir retningslinjer og holdepunkter for arbeidet som gjør at atferden blir forutsigbar (Thorsvik 2019). I en organisasjonsstruktur er det «byggeklosser» som er arbeidsdeling og spesialisering, hierarki, bruk av stabs- og støttefunksjon samt mekanismer for koordinering, styring og kontroll (Thorsvik 2019).

Et grunnleggende trekk ved organisasjoner er at de deler en helhetlig arbeidsoppgave opp i mindre deloppgaver, og at man spesialiserer seg innenfor de enkelte oppgavene. Når det blir mange mennesker i en organisasjon, må man også forta en gruppering av dem, det vil si at mennesker som har lignende oppgaver, blir samlet i en felles enhet (Thorsvik 2019).

#### 2.4.6 Hierarki, vertikal og horisontal arbeidsfordeling

I de fleste organisasjoner vil det finnes ulike oppfatninger av hvordan en sak skal løses, eller hvilke rekkefølger man skal prioritere oppgaver. Når ansatte på samme nivå ikke klarer å bli enig, vil saken bli sendt til et høyere nivå i hierarkiet der noen -en leder- kan avgjøre hva man skal gjøre. Hierarkiet som utgjør den *rette linjen* fra toppleder til ansatte via mellomledere, er det som ofte kalles *linjeorganisasjonen*. Enhver leder har beslutningsmyndighet i forhold til sine medarbeidere. Linjeorganisasjonen deles ofte inn i tre nivåer:

1. *Operativ kjerne* som består av alle som produserer varer og tjenester, f.eks. ansatte ved produksjonslinjene i en iskremfabrikk, lærere i skolen og helse-personell i sykehusene
2. *Mellomledelse* som koordinerer og følger opp arbeid i den operative kjerne, og sørger for at de har tilstrekkelig ressurser.
3. *Toppleidelse* som følger med på hva som kjennetegner utviklingen i organisasjonen omgivelsene, og bestemmer organisasjonens strategi og eventuelle endringer i organisasjonen (Thorsvik 2019).

Jo flere hierarkiske nivåer en organisasjon har, desto sterkere vertikal differensiert sier vi at organisasjonen er (Thorsvik 2019). Den formelle organisasjonsstrukturen inneholder også ordninger som skal sikre at nødvendig koordinering finner sted. Jo flere ulike spesialiseringer - faggrupper og profesjonene, avdelinger og kontorer - vi finner i en organisasjon, desto større blir behovet for koordinering. I organisasjonsteoretiske termer sier vi at behovet for koordinering øker ved *horisontal differensiering* (Thorsvik 2019).

I barnehagefeltet vil arbeidsfordelingen fungere som et hierarki. Hierarkiet angir beslutningsmyndighet i organisasjonen (Thorsvik 2019). Det er en enhetsleder, styrer, pedagogisk leder eller barnehagelærer, fagarbeider, assistent. I den daglige rytmen er det pedagogisk leder, fagarbeider og assistent og i noen barnehager kokk, som jobber «på gulvet». En eller to pedagoger på en avdeling leder sin avdeling med sine kollegaer ved å planlegge, organisere og fordele arbeidsoppgaver. De har hovedansvar for informasjonen og ledelsen av barna på sin avdeling. Pedagogisk leder fungerer som mellomleder i en barnehage.

Arbeidsdelingen og barnehagelærerens posisjon internt i barnehagen har vært problematisert i mange studier i løpet av de siste ti årene. Det uttrykkes gjennomgående en viss bekymring for

at barnehagens flate organisasjonskultur og den relative likheten i fordeling av arbeidsoppgaver mellom assistenter og pedagoger i barnehagen usynliggjør barnehagelærerens faglige kompetanse og formelle posisjon som leder (Nilsen 2015). Styrer og pedagogisk leder har ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, at det utvikles en felles forståelse for målene blant medarbeiderne (Utdanningsdirektoratet 2017). Ledelse av medarbeiderne inkluderer både faglig veiledning i det daglige arbeidet og ledelse av vurderings- og refleksjonsprosesser knyttet til praksis, for å utvikle barnehagen som lærende organisasjon (Utdanningsdirektoratet 2017).

På denne måten innebærer yrket som barnehagelærer en slags pedagogisk dobbeltposisjon – med et ansvar for læringsprosesser hos både barn og voksne. Både ledelse og pedagogiske prosesser er kompliserte prosesser, der forløp og resultat i seg selv i stor grad er uforutsigbart (Nilsen 2015).

Et slikt oppsett kan sees på som arbeidsfordeling og spesialisering på gruppenivå, der organisasjonsstrukturen angir hvilke oppgaver som skal sees i sammenheng og hvem som skal jobbe sammen i samme formelle enhet (Thorsvik 2019).

#### 2.4.7 Barnehagene som organisasjon

Barnehagene er et pedagogisk tilbud som skal fremme barns behov for omsorg og lek, fremme læring og dannelse og være tilgjengelig for alle barn. Barnehagen skal være en arena der barn skal oppleve mestring, inkludering og deltagelse. De skal utvikle grunnleggende kunnskaper og ferdigheter slik at de har et godt grunnlag for å trives på skolen og lykkes i utdanningsløpet. Det er store kvalitetsforskjeller i barnehagene i Norge. Forskning innen barnehagefeltet viser at barns språk, læring og vennskap med andre barn ikke er i fokus like godt i alle barnehager. Men generelt har vi mange gode barnehager i Norge (Regjeringen 2020).

Personalet og deres kompetanse er barnehagens viktigste ressurs og en forutsetning for at barnehagen skal være en god arena for omsorg, lek, dannelse og læring (Regjeringen 2020).

Begrepet «en lærende barnehage» er lite definert i sentrale styringsdokumenter (Gotvassli 2013). Det er likevel noen karakteristiske trekk ved lærende organisasjoner som går igjen.

Et kjennetegn ved en lærende organisasjon er at de ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan man best kan arbeide mot organisasjonens mål. I barnehager som er lærende organisasjoner, stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen. Personalgruppen som lærende fellesskap styrkes gjennom målrettet arbeid og bevisst metodebruk.

Slik kan vi si at det å utvikle seg til en lærende barnehage er en arbeidsmåte der vurdering av arbeidet som blir gjort, og der deltagelse og medvirkning fra de ansatte står sentralt. Det er viktig at det er en systematisk vurdering av barnehagens egen praksis i forhold til rammeplanens bestemmelser.

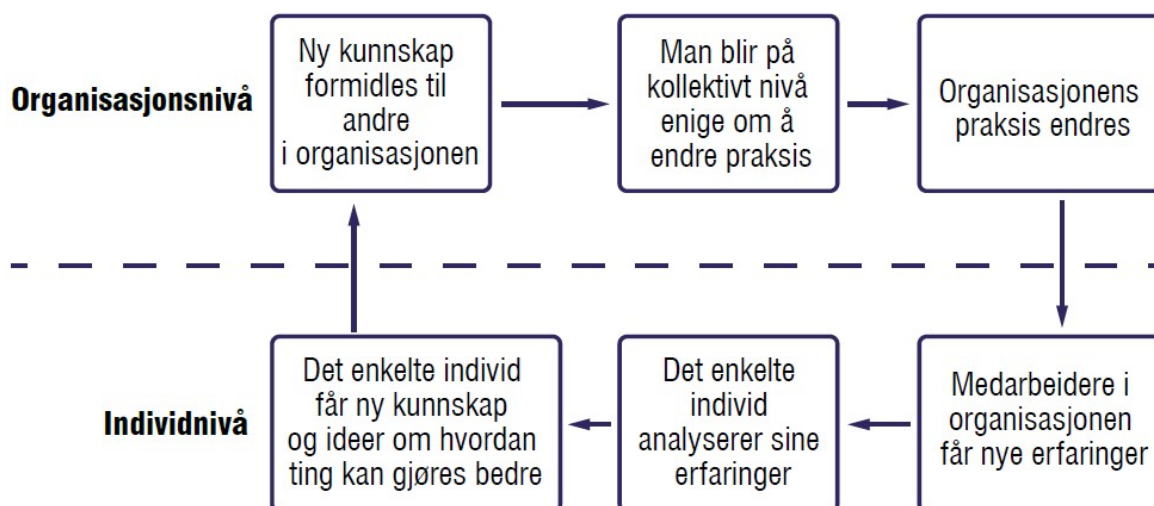
Et typisk trekk ved arbeidet i barnehagen er at det krever bruk og utvikling av både teoretisk og erfaringsbasert kunnskap. Kyndighet innebærer blant annet å ha innsikt i teorier som kan gi grunnlag for kritisk refleksjon i arbeidet i barnehagen og å utvikle et reflektert forhold til den pedagogiske prosessen en selv er en del av. Dyktighet er blant annet å være fortrolig med de praktiske innslagene i arbeidet i barnehagen og å håndtere de håndverksmessige sidene ved yrkesutøvelsen.

En organisasjon er en konstruksjon og det er kun individet som kan lære med sin kapasitet, men det gir mening å si at en organisasjon har lært når vi kollektivt har lært det samme. Når vi kollektivt har endret atferd og når vi kollektivt forholder oss til barns lek på en annen måte. En lærende barnehage må ha noe med en kollektiv prosess å gjøre (Gotvassli 2016).

Å være en lærende barnehage er en arbeidsmåte der kritisk tilnærming og vurdering, deltagelse og medvirkning står sentralt (Bergen 2013-2016).

En av utfordringer når det gjelder å bli en lærende organisasjon er å gå fra individuell erfaring til kollektiv læring og undring, og da på et kollektivt nivå, endre praksis og deretter gjennomføre det. Det må bli en del av den ordinære praksisen i organisasjonen. De arbeidsformer/metoder en er nødt til å bruke for å utvikle en lærende organisasjon må dreie seg om å tilrettelegge eller iscenesette noen prosesser, lage noen strukturer som holder fast noe (Gotvassli 2016).

Utviklingen av denne kyndigheten og dyktigheten kan ikke bare skje på individnivå. Det begynner på individnivå, men typisk for en lærende barnehage er at det også skjer læring og utvikling på kollektivt nivå, at det fører til endring og utvikling av ny praksis i hele barnehagen. Dette er illustrert i figuren nedenfor:



Figur 5 – Kollektiv endring (Jacobsen 2007)

#### 2.4.8 Ansattgrupper i barnehagen

*Styreren* er gitt det daglige ansvaret i barnehagen; pedagogisk, personalmessig og administrativt. Styreren skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i disse. Styreren skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse. En forutsetning for en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse er et godt samarbeid med barnehageeieren, barnehagens pedagogiske ledere og barnehagens øvrige personale. Styreren leder og følger opp arbeidet med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av barnehagens innhold og arbeidsmåter og sørger for at hele personalgruppen involveres. Styreren skal sikre at barnehagen har innarbeidet rutiner for samarbeid med relevante institusjoner, slik som skolen, helsestasjonen, den pedagogisk-psykologiske tjenesten og barnevernet (Utdanningsdirektoratet 2017).

*Pedagogisk personale:* Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet.

Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede (Utdanningsdirektoratet 2017).

*Fagarbeidere:* En barne- og ungdomsarbeider planlegger, tilrettelegger og gjennomfører ulike pedagogiske tilbud for barn og ungdom for å stimulere til vekst og utvikling. Barne- og ungdomsarbeideren jobber med grupper og enkeltpersoner med ulik bakgrunn og ulike forutsetninger i livet. Planlegging, gjennomføring og vurdering av aktivitetene gjøres ut ifra barnas funksjonsnivå og livssituasjon, og for å fremme den enkeltes fysiske og psykiske helse (Utdanning.no 2020).

*Annet personale:* Dette vil utgjøre det øvrige personalet med støttefunksjoner som ufaglært assistenter, kokk, renhold, vaktmester etc.

#### 2.4.9 Små barnegrupper kontra store barnegrupper

Ifølge Regjeringen er bemanningen i barnehagen, barnegruppens størrelse og personalets kompetanse de viktigste strukturelle faktorene for barnehagens kvalitet. OECD påpeker generelt at bemanningen i barnehagene er vesentlig for å sikre kvalitet i barnehagene, som bidrar til bedre utvikling for barna. Små barnegrupper er særlig viktig for de yngste barna og barn med særskilte behov fordi små grupper gir de voksne bedre muligheter til å dekke det enkelte barns behov for omsorg og nærhet. Samtidig gir mindre barnegrupper gode strukturelle rammer for utvikling av gode relasjoner mellom barn og voksne.

Internasjonale studier finner en negativ sammenheng mellom antall barn per voksen og barns utvikling. Lav grunnbemanning gjør at barna får mindre oppmerksomhet, omsorg, respons og stimulering og gjør barna mindre gode på samarbeid seg imellom (Regjeringen 2013).

#### 2.4.10 Forventninger til funn ut ifra litteraturen

Ut ifra litteraturgjennomgangen antas det at pedagog - og bemanningsnormen vil føre til en restrukturering av arbeidsdelingen. Det vil føre til formelle rettigheter som inngår i det som fører til mer plantid, endrer arbeidstid og fokus på hva det pedagogiske personalet skal jobbe med. Mens for de andre ansattegrupper er det ikke skjedd endringer. Vi vil se en endring og den endringen vil føre til mindre tid ute med barna og de vil bruke mer tid på å planlegge.

### 3 Valg av metode

Måling av abstrakte kvalitative begreper setter store krav til det som i metodelitteraturen kalles *operasjonalisering*. Målet i denne masteroppgaven er å gjøre et abstrakt begrep operativt ved å gjennomføre en intensiv undersøkelse på 8 barnehager i Kristiansand kommune. Ifølge Jacobsen går denne type undersøkelser i dybden på et fenomen eller hendelse. Slike undersøkelsesopplegg retter seg mot å få inn detaljert og grundig forståelse både av hvordan virkeligheten er og oppfattes og hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg studerer mange nyanser og variabler, men relativt få enheter. Slike studier er virkelighetsnære, (Thomassen 2012) (Jacobsen 2015).

Det er valgt en induktiv tilnærming som går fra empiri (virkelighet) til teori. Det skal gjennomføres individuelle åpne intervjuer gjennom spørreskjema som vil basere seg på en kvalitativ metode. Det skal stilles åpne spørsmål som skal gi respondenten muligheten for å beskrive hvordan de opplever den bestemte situasjonen som spørreundersøkelsen går ut på.

Intensive undersøkelser skårer høyt på intern validitet som gjør dem godt egnet for teoretisk generalisering. En god beskrivelse og forståelse av virkeligheten kan gi et godt grunnlag for å formulere mer allmenngyldige teorier og hypoteser (Jacobsen 2015).

#### 3.1 Metode benyttet for å samle inn data

Når en skal gjennomføre en empirisk forskning eller samle inn data, må en velge om en vil forta en *kvantitativ* eller *kvalitativ* undersøkelse. En kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen 2015). Opplysninger om sosial virkelighet kan så behandles ved hjelp av statistiske teknikker. En kvalitativ tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å redusere til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av ord som åpner for mer nyanserikdom (Jacobsen 2015).

En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord (Jacobsen 2015). Det er valgt kvalitativ metode i denne oppgaven fordi det skal gjøres et dybdeintervju av relativt få respondenter for å få fram den enkelte persons mening.

### 3.2 Utarbeidelse til intervjuguide

Kvalitativ analyse dreier seg om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), for så å binde disse elementene sammen for å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes (Jacobsen 2015). Ifølge Jacobsen kan en gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer påpeke mønstre og regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som kommer frem som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen (Jacobsen 2015). Fenomenologi handler om det som er synlig og det utforsker det subjektive perspektivet (Omhelse 2020).

Undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming, det vil si å gi en presis beskrivelse av personens egne perspektiver, opplevelser og forståelse (Omhelse 2020).

Det respondentene har svart i intervjuene er satt inn i et teoretisk rammeverk for å drøfte funnene. Det er tatt utgangspunkt i det Jacobsen beskriver som innholdsanalyse og de fire forhold han presenterer for å analysere kvalitative data. De handler om å dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen 2015).

Intervjuguiden for denne undersøkelsen er delt opp i 4 deler:

1. Spørsmål relatert til pedagogrollen - 5 spørsmål
2. Spørsmål relatert til kvalitet - 9 spørsmål
3. Spørsmål relatert til organisasjon - 13 spørsmål
4. Spørsmål relatert til konsekvenser av den nye pedagog- og bemanningsnormen – 4 spørsmål

### 3.3 Utvalg og gjennomføring av intervjuer

I denne spørreundersøkelsen har jeg bestemt meg for å intervjuere styrere i ulike barnehager i nye Kristiansand. Nye Kristiansand består av Søgne, Songdalen og Kristiansand. Det er 112.000 innbyggere med følgende fordeling Kristiansand 84%, Søgne 10% og Songdalen 6%. (Berge 2018). Etter kommunesammenslåingen er det 119 barnehager i kommunen og det er registrert 5915 barn. Av de ansatte er 45% barnehagelærer eller annen tilsvarende pedagogisk utdanning, 27 % er barne- og ungdomsarbeider, mens 22 % har annen bakgrunn.



9 barnehager ble forespurt, hvor 8 sa ja til å delta. Den som sa nei, grunnet dette med at de hjelper/prioriterer studenter som var i praksis hos dem. Ellers var det positive tilbakemeldinger fra respondentene, hvor de mente det var godt å kunne «friske opp» litt i tankene i en ellers hektisk hverdag. Respondentene fikk spørsmålene tilsendt på mail i forkant av intervjuet.

Det ble tatt en vurdering sammen med veilederne om at 8 respondenter ga nok data til å gjennomføre en analyse av en slik kvalitativ undersøkelse.

To av barnehagene i studien er private og resten er kommunale.

Respondentene ble intervjuet over telefon og det var da mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål eller få en dypere forklaring hvis noe var uklart. Alle svar ble notert og dataene behandlet inn i system for fortløpende å holde oversikt.

### 3.4 Behandling av svar

Det som er en fordel med en kvalitativ studie at en kan få mer opplysninger fra informantene ved behov, (Jacobsen 2015). Dataene vil bli presentert i en tabell hvor styrerne som har latt seg intervjuet blir oppført som respondent R1, R2, R3, osv. Jeg har benyttet meg av en analysematrise som systematiserer svarene vertikalt og horisontalt. På den måten kan en analysere svarene.

Analysematrisen gir en horisontal oversikt over hva de ulike respondentene har svart på det samme spørsmålet og får følgelig frem likheter og ulikheter i svarene på en oversiktlig måte. Vertikalt vil man kunne få frem dybde og eventuelt mønstre i svarene.

Tabell 1: Prinsippskisse- Analyseskjema

Kolonne1	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
<b>Del 1 BAKGRUNN</b>								
Spm 1	Ø. Akjenn.	Ø. Akjenn.I.	Ø. Akjenn.I.	Ø. Akjenn.	Ingen endringer	Ø. Akjenn.E	Ø. Akjenn.I.	Ø. Akjenn.
Spm 2	Samarbeid	Ø. fag	Ø. fag	Ø. fag	Ø. fag	Ø. fag	Ø. fag	Ø. fag+Kvalitet
Spm 3	Leder Ø. Komp	Leder Ø. Komp	Leder Ø. Komp	Leder Ø. Komp	Leder Ø. Komp	Leder Ø. Komp	Samarbeid Ø. Komp	Ø. komp
Spm 4	Kval. forebygg. arb	Kval. forebygg. arb	Kval. forebygg. arb	Relasjon byg.	Kval. forebygg. arb	Relasjon byg.	Relasjon byg.	Kval. forebygg. arb
Spm 5	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm	Neg. Norm
<b>Del 2 Pedagogrollen</b>								
Spm 1	Fokus Faglighet	Dok. Ped. Arb.	Relasjonsbygging	Fokus Faglighet	Relasjonsbygging	Dok. Ped. Arb.	Relasjonsbygging	Foksu Faglighet+Dok. Ped. Arb.
Spm 2	Kunnskaputv.	Dok. Ped. Arb.	Kunnskaputv.	Kunnskaputv.	Kunnskaputv.	Kunnskaputv.	Ø. kvalitet	Kunnskaputv.
Spm 3	Pos. påvirkning	Pos. påvirkning	Pos. påvirkning	Ingen endring	Pos. påvirk. Små	Utfordrende org.	Pos. påvirkning	Pos. påvirk.
Spm 4	Jobbe i små grupper	Jobbe i små grupper	Jobbe i små grupper	Jobbe i små grupper	Jobbe i små grupper	Utfordring plantid	Strukturer v/ behov	Strukturer v/ behov
Spm 5	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper	Aktiv ansattgrupper
Spm 6	Lederskap	Erfaring	Lederskap	Lederskap	Lederskap	Org. struktur	Org. struktur	Lederskap
Spm 7	Bedre jobb	Bedre jobb	Utfordrende org.	Fokus faglighet	Fokus faglighet	Bedre jobb	Fokus faglighet	Fokus faglighet
Spm 8	Økte kostnader	Økte kostnader	Økte kostnader	Økte kostnader	Økte kostnader	Ingen endringer	Økte kostnader	Økte kostnader
Spm 9	Fokus kompetanse	Erfaringsbasert læring	Fokus kompetanse	Fokus kompetanse	Fokus kompetanse	Fokus kompetanse	Fokus kompetanse	Fokus kompetanse
<b>Del 3 ORGANISASJON</b>								
Spm 1	Utfordrende org.	Økte kostnader	ingen endringer	Tilgang til midler	Utfordrende org.	Utfordrende org.	Mindre fleksibilitet	Ø. komp
Spm 2	To ped. leder pr avd.	Strukturer v/ behov	Utfordring plantid	én leder, én lærer	To ped. leder pr avd.	Strukturer v/ behov	Strukturer v/ behov	Strukturer v/ behov
Spm 3	Moti. i positiv ret.	Moti. i positiv ret.	Neg Kompensasjon	Utfordrende org.	Ingen endringer	Moti. i positiv ret.	Utfordring plantid	Moti. i positiv ret.
Spm 4	Fokus kommunikasjon	Fokus kommunikasjon	Fokus kommunikas	Fokus kommunikas	Fokus kommunikasjon	Tydligere struktur	Faglig kommunikaso	Samarbeid
Spm 5	Faglig forankret	Ledelse avgjør	Flere ledere	Flere ledere	Flere ledere	Faglig forankret	Flere ledere	Faglig forankret
Spm 6	Se org. med nye øyne	Ø. komp	Gode på endringer	Sterkere fagmiljø	Gode på endringer	Gode på endringer	Gode på endringer	Gode på endringer
Spm 7	Faglig påfyll	Tydelige mål	Bedre måloppnåels	Tydelige mål	Tydelige mål	Fokus faglighet	Tydelige mål	Tydelige mål
Spm 8	Org. teamleder	Større krav t/ ped.	Ikke store endringer	Hierarki	Org. teamleder	Tydligere struktur	Flat Struktur	Ønsker omorganisering
Spm 9	Samarbeid	Fokus rolleavklaring	Samarbeid	Samarbeid	fokus rolleavklaring	ikke merkbart	Samarbeid	Samarbeid
Spm 10	Flat Struktur	Samarbeid	Flat Struktur	Hierarki	utford. v/konflikter	Økt faglighet	Ingen endringer	Hierarki
Spm 11	Nyansettelser	Nyansettelser	Nyansettelser	Nyansettelser	Omorganisering	Omorganisering	Omorganisering	Omorganisering
Spm 12	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid	Samarbeid
Spm 13	Endringsprosesser	Endringsprosesser	Endringsprosesser	Endringsprosesser	Fokus konflikthåndter	Fokus konflikthåndte	Lite konflikter	Endringsprosesser
<b>Del 4 KONSEKVENSER</b>								
Spm 1	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld.	Kun årsmld. utfro. plan-tid
Spm 2	Prioriterer ped. ledere	Prioriterer ped. ledere	Prioriterer ped. lede	Ingen endring	Prioriterer ped. ledere	Ingen endringer	Prioriterer ped. ledere	Oppsigelser
Spm 3	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning	Ø. Fag Ø. Belastning
Spm 4	Nål	Nål	Nål	Nål	Nål	Nål	Nål	Nål

### 3.5 Etliske avveininger

Det er gjennomført 8 intervjuer av styreere i ulike barnehager i Kristiansand kommune. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i intervjuguiden som er lagt som vedlegg. Intervjuene tok 50-60 min. per intervju og ble avtalt på forhånd hvor de fikk vite tidsrammen. De fikk tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet, slik at de fikk en mulighet til å forberede seg. Undersøkelsen er bygd opp av faglig forankrede spørsmål. Svarene er behandlet med seriøsitet og taushetsplikt.

### 3.6 Vurdering av personvernopplysninger

Det er gjort en vurdering vedrørende personvern og databehandling i forbindelse med studien. En personopplysning er enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar enkeltperson. Dette gjelder både om du behandler personopplysninger selv eller om det eksisterer en

kobling mellom datamaterialet og personopplysningene. Den enkelte respondents svar er anonymisert.

En behandling er en innsamling, registrering, organisering, strukturering, lagring, tilpasning eller endring, gjenfinning, konsultering, bruk, utlevering ved overføring, spredning eller alle andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, begrensning, sletting eller tilintetgjøring.<sup>4</sup>

Den informasjonen som er samlet inn er av generell karakter og inneholder ikke personsensitive data.

---

<sup>4</sup> Vedlegg av mail fra NSD-Norsk Senter for Forskningsdata

## 4 Presentasjon og analyse av empiriske funn

### 4.1 Funn relatert til pedagogrollen

- Respondentene opplever forskjell på intern og ekstern anerkjennelse. Med intern anerkjennelse menes hvordan pedagogen oppleves innad i organisasjonen og med ekstern anerkjennelse menes hvordan pedagogen oppfattes i samfunnet.
- Respondenter opplever en økt anerkjennelse i forhold til kvalitet og kompetanse på grunn av økt pedagognorm innad i organisasjonen. Bare én av respondentene opplever positiv endring i forhold til pedagogens anerkjennelse i samfunnet (eksternt).
- Respondent opplever økt faglighet rundt det pedagogiske tilbudet i barnehagen. I tillegg trekkes bedret samarbeid fram, samt at ansatte får tid til refleksjon.
- Respondentene fremhever at pedagogene har økt kompetanse og dette gir økt bevissthet i samhandling med barna. Det trekkes fram at pedagogene også er ledere, som skal være tydelig i sin rolle som veileder og samarbeide med andre ansattgrupper.
- Respondentene forteller at de arbeider mye med relasjonsbygging og at de har stort fokus på relasjonen mellom barn og voksen. Mange av respondentene bruker ulike arbeidsmetoder som skal bidra til kunnskapsutvikling hos de ansatte og øke kompetansen innenfor temaet og for å arbeide aktivt med forebyggende arbeid. Noen mener læring ikke kan skje hvis en ikke har god relasjon med barna.
- Respondentene opplever at de ikke oppfyller normen til enhver tid. De beskriver at det spesielt oppstår utfordringer ved morgen- og ettermiddagsrutiner og pauser. Men forteller at da pleier det heller ikke så mange barn, men at dette kan variere. De forteller at det ved sykdom er vanskelig å få inn pedagoger som vikarer.

### 4.2 Funn relatert til kvalitet

- Respondentene forteller om ulike syn på hva de legger i begrepet kvalitet. De trekker fram tilstedeværende voksne, viktigheten ved å ha barnet i fokus, sette seg mål, fokus

på faglighet, jobbe med relasjonsbygging, utviklingsarbeid og dokumentere pedagogisk arbeid.

- Respondentene forteller at de jobber med lærende grupper, der de deler erfaringer, reflekterer og veileder hverandre. De arbeider med ulike prosjekter og forankrer det pedagogiske arbeidet i pedagogikken hvor de evaluerer arbeidet de har gjort sammen, for så å sette seg nye mål. De jobber for å øke kvalitet og kunnskap blant personal og ulike kompetanse med rammeverk for trivsel og læring.
- Respondentene er stort sett positive til hvordan normen har påvirket kvalitetsarbeidet og løfter fram mer samarbeid, utveksling av erfaringer, fokus på faglighet som hovedelementer.
- Respondentene forteller at de stort sett praktiserer samlingsstunder eller forskjellige læringsaktiviteter i små grupper. Hvor de har fokus på utvikling, lek og barns medvirkning. Noen har varierende grupper i forhold til alder, funksjon og ulike temaer. Det kommer fram i en kommentar at det er mye plantid og møter som gjør at det er ulikt hvem som gjennomfører samlingene.
- Respondentene forteller at de har aktive fagarbeidere og assistenter som deltar på ulike samlinger og læringsaktiviteter. Noen får frihet til å planlegge og gjennomføre, men stort sett kommer det fram at i det store bildet er pedagogene som planlegger, men kan delegere til andre ansattgrupper. Det kommer fram at de innehar dyktige fagarbeidere og at de har fått egne ansvarsområder.
- Respondentene mener at barnehagelæreren trenger mer kunnskap om lederskap og organisasjonsstruktur. De forteller at det er stor variasjon på pedagoger der noen har lang fartstid i yrket med mye erfaring og noen er nyutdannede og at det derfor kommer an på hva en trenger mer kunnskap om. Men de aller fleste synes at det er viktig med faglig påfyll og følge med på ny forskning og utvikle seg ny kunnskap. Og alle er enige om at det å være tydelig leder er noe alle trenger mer kunnskap om.

- Respondentene forteller at økt kompetansenivå blant personal bidrar til å øke kvaliteten i barnehagen. De mener at jo høyere kunnskap du har, jo bedre i jobb. Noen trekker fram at fokuset på barnet har endret seg og at det har skjedd mye med pedagogikken og faget. Andre trekker fram det å skape en forståelse av hvordan en barnehagehverdag fungerer, finne gode løsninger er med på å øke kompetansenivået. De trekker fram økt fokus på faglighet og at en må være endringsvillig.
- Respondentene forteller at de ikke har så mye fokus på lønnsomhet. Men etter at normen ble innført, har det blitt dyrere å drifte. De nevner at det er liten økonomisk frihet og savner kompensasjon når pedagogene er ute i plantid og er borte fra avdelingene.
- Respondenten forteller om ulike tiltak de gjør for å øke kompetansen til de ansatte. De jobber med kompetanseheving i form av faglitteratur, de har kurs (internt og eksternt), de har lærende grupper, der de reflekterer over ulike problemstillinger eller caser og deler erfaringer. Noen bruker ulike pedagogiske metode-verktøy for å heve kompetansen.

#### 4.3 Funn relatert til organisasjon

- Respondenten forteller litt ulikt om hvordan øremerkede bevilgninger har påvirket arbeidet i barnehagen. Noen beskriver at det er nå blitt mer utfordrende å organisere hverdagen når pedagogene skal ha plantid og det er færre voksne på avdelingene. De sier at det i forhold til budsjett er blitt mindre fleksibilitet og nevner igjen at en ikke får kompensasjon for pedagoger som er borte i plantid. De forteller at de har økte kostnader og utgifter og merker det er flere pedagoger som er ansatte. Flere skulle gjerne ha sett at bemanningsnormen kunne ha økt også på linje med pedagognorm.
- Respondentene forteller at de strukturerer seg ut fra behov og at det varierer. De sier at de kan samarbeide med grupper på tvers ved sykdom. De sier at de fordeler seg jevnt ut på antall barn som er i barnehagen, men jobber for å sikre kontinuitet.

- Respondenten opplever stort sett at de ansatte har blitt påvirket i en positiv retning i forhold til motivasjon og ytelse. Det trekkes fram at de ansatte blir motivert av det faglige og at pedagogisk leder rollen sin anerkjennelse er en motivasjon. Småbarngruppene i barnehagen nevnes også i forhold til at det har økt pedagog og bemanning og at god ledelse og organisering motiverer. Ellers trekkes det fram negativ påvirkning som organisatoriske utfordringer og utfordringer rundt plantid hvor pedagogene er borte fra avdelingene. Noen føler seg utilstrekkelige og nevner at de ikke får kompensasjon.
- Respondenten forteller de har mer fokus på kommunikasjon og nevner at de har et godt samarbeid. Noen merker ikke endringer, men nevner at det er blitt tydeligere struktur og tydeligere stemmer. Det nevnes at det er mer faglig kommunikasjon.
- I forhold til hvordan normen har påvirket beslutninger fremhever respondentene at beslutningene er faglig forankret. Ledelsen tar fremdeles avgjørelser, men det er ofte en prosess med alle ansatte i forkant. Det rapporteres om en uklar struktur som kan gi utfordringer i og med at det er mange mellomledere å forholde seg til. Dette kan føre til tidkrevende prosesser.
- Respondentene forteller at det er positivt med nyansettelser og de ansatte kan se organisasjonen med nye øyne. Økte ressurser gir rom for å tenke nytt. De ansatte er gode på endringer og det er lettere å gjennomføre endringer i og med at mange ansatte har felles bakgrunn og kompetanse.
- Respondentene trekker frem at det nå er mer fokus på å sette tydelige mål. Målene er faglig forankret. Pedagogene samarbeider for bedre måloppnåelse nå.
- Respondentene forteller om pedagoger som teamledere og at pedagogene har fått flere oppgaver nå enn før. Pedagogene kan flyttes dit det er behov. Den ene respondenten fremhever et ønske om å differensiere oppgavene til pedagogene. Noen pedagoger passer bedre som ledere, mens andre passer bedre som fagperson.

- I forhold til organisasjonskultur fokuseres det på godt samarbeid og økt fokus på rolleavklaringer. Det er noe strengere og mer formelt enn før, men det er også økte krav og forventinger til faglig fokus.
- Noen fokuserer på at det er blitt en flatere struktur, mens andre fremhever et sterkere hierarki og rolleavklaringer. Økt faglighet kommer frem og det er lettere å lede nå og bedre samarbeid.
- Respondentene opplyser om gjennomføring av nyansettelser hvor pedagoger prioriteres og omorganisering internt. Noen har gjennomført oppsigelser av «ikke pedagoger», men dette er i liten grad. Stillinger gjøres om til pedagogstillinger.
- Respondentene opplever i stor grad godt samarbeid for å nå målene som settes. Noen rapporterer om bruk av modeller og god ledelse som viktig for å nå felles mål.
- Respondentene opplever lite konflikter og fokuserer her på gode endringsprosesser som er faglig begrunnet og gode diskusjoner. Noen trekker fram at de har fokus på konflikthåndtering hvor de tar tak i tingene med en gang før det blir et problem.

#### 4.4 Funn relatert til konsekvenser fra pedagog-og bemanningsnormen

- Respondentene opplyser at de ikke rapporterer inn noe annet enn årsmelding. En nevner at det er utfordringer rundt den pedagogiske plantiden.
- Respondentene opplever at nyrekruttering av personal har påvirket i den grad at de prioriterer pedagoger ved nyansettelser. Det nevnes at de merker at det er mer kvalifiserte personer som søker på 100% stillinger enn deltidsstillinger. Det er også én som trekker fram at det var to i overtall som jobbtillbud en annen plass.
- Respondenter rapporterer her om økt kvalitet og økt faglighet som en positiv effekt av normen, men plantid hos pedagogene gir en økt belastning for de øvrige ansattgruppene. Det rapporteres om økonomiske utfordringer. Samarbeid mellom pedagoger på samme avdeling kan også være problematisk. De er ikke like egenrådige som før.



- Respondentene er tydelige på at de foretrekker normen slik som den er nå, men det etterlyses kompensasjon for plantid og det ønskes gjennomført en omorganisering, slik at det bare er én leder per avdeling og én lærer.

Konsekvenser av innføring av pedagog-og bemanningsnormen, svar fra 8 respondenter:

Tabell 2: Sammenstilling av funn

<p><b>Pedagogrollen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økt anerkjennelse</li> <li>• Økt faglighet</li> <li>• Økt pedagogisk kompetanse</li> <li>• Økt Hierarki</li> <li>• Kvalitetsforebyggende arbeid, relasjonsbygging</li> <li>• Oppfyller ikke normen til enhver tid</li> </ul>	<p><b>Kvalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på faglighet+Dok.ped.arb.</li> <li>• Kunnskapsutveksling</li> <li>• Påvirker kvalitet i positiv retning</li> <li>• Jobbe i små grupper</li> <li>• Aktive ansattgrupper, pedagog som leder</li> <li>• Lederskap</li> <li>• Fokus faglighet, Gjøre en bedre jobb</li> <li>• Økte kostnader</li> <li>• Fokus på kompetanseheving</li> </ul>
<p><b>Organisasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrende organisering</li> <li>• Strukturerer ut fra behov</li> <li>• Motiveres i positiv retning</li> <li>• Fokus på kommunikasjon</li> <li>• Flere ledere å forholde seg til</li> <li>• Gode på endringer, sterkere fagmiljø</li> <li>• Fokus på tydelige mål</li> <li>• Ønske om annen organisering, større krav</li> <li>• Godt samarbeid, fokus på rolleavklaringer</li> <li>• Nyansettelser, omorganisering, ingen oppsigelser</li> <li>• Samarbeid</li> <li>• Gode endringsprosesser, fokus på diskusjoner</li> </ul>	<p><b>Konsekvenser av den nye pedagog- og bemanningsnormen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen rapporter utover årsmelding</li> <li>• Prioriterer pedagoger v/nyansettelser</li> <li>• Økt kvalitet, økt belastning på fagarbeidere</li> <li>• Nå-situasjonen foretrekkes, etterlyser kompensasjon, ønsker omorganisering</li> </ul>

## 5 Drøfting av empiriske funn

De sentrale funn relatert til kultur, kvalitet og organisasjon nevnt ovenfor skal her drøftes og knyttes opp mot teorien og problemstillingen. Det kommer fram både positive og negative sider ved implementeringen av den nye pedagog- og bemanningsnormen. I drøftingen vil det også settes inn sitater fra ulike respondenter. Sitatene er gjengitt i kursiv.

### 5.1 Pedagogrollen

Kulturen i barnehagen har endret seg til at det har blitt mer fokus på det faglige og utdanning. Respondentene beskriver at det er økt bevissthet rundt pedagoger og faget etter at normen ble innført. De nevner økt fokus på rolleavklaring og et tettere samarbeidsmiljø.

Respondenten forteller at organisasjonen har blitt endret til å bli mer profesjonell, noe som kan tyde på barnehagene har hatt fokus på å være et lærende felleskap og har gått gjennom en kollektiv prosess i tråd med Gotvassli teori om lærende felleskap.

Ved implementering av ny pedagog- og bemanningsnorm var dette forventet. Det vil skje en tydelig profesjonalisering av barnehagene. Funn i denne undersøkelsen bekrefter dette hvor det uttrykkes økt faglighet, økt pedagogisk kompetanse og pedagogene har fått økt intern annerkjennelse.

*Barnehagelærerens annerkjennelse internt er det blitt noe bedre. Opplever også positive endringer i samfunnet og politisk generelt.*

Hvorvidt pedagogenes anerkjennelse er økt eksternt og i samfunnet forøvrig er imidlertid mer uklart og bekreftes av følgende sitater:

*Noe til det bedre-generelt sett, ikke så mye i samfunnet kanskje. Noen fagarbeidere og assistenter gjør også en god jobb. Men jeg føler barnehageansatte har økt status og økt tiltro til det pedagogiske arbeidet.*

*Vet ikke om den er særlig endret ute i samfunnet, men internt i organisasjonen så er det klart at det er fokus både på økt pedagogtetthet og fagarbeid.*

Svarene samsvarer med ulike forskningsrapporter. Blant annet en forskningsrapport som Børhaug (Børhaug 2014) trekker fram om at den økte anerkjennelsen kan reflektere en endret forståelse der barnehagenes virksomhet har endret seg fra å være nødvendig barnepass, til å være en betydningsfull pedagogisk virksomhet. Men ut fra sitatene til respondentene er det likevel ikke endringer på synet av barnehagelærerens anerkjennelse i samfunnet generelt. Anerkjennelsen innad mellom fagpersonene har derimot økt.

Det var også forventet at det skapes en økt polarisering ved at det blir et blir «de og oss» og at statusen til pedagogene øker. Børhaug har diskutert hvor mye utdanning personal bør ha for å jobbe med små barn og om barnehagen er et pedagogisk tilbud eller et oppbevaringssted for barn, (Børhaug 2014). Respondentene trekker fram økt pedagogtetthet, økt faglig fokus og økt pedagogisk kompetanse som er med på å løfte det pedagogiske tilbudet til barna.

*Økt pedagogtetthet gir økt pedagogisk kompetanse på avdelingene. Vi er en liten barnehage som gjør at det lettere å organisere og det er lettere å ha fokus på det faglige. Det er lettere å være tilstede med barna og følge opp. Men det er klart at økt pedagogtetthet gir mer administrasjonstid som igjen gjør at det til tider blir færre ansatte på avdelingen.*

En respondent fremhever viktigheten av at pedagogene er aktive og tydelige, slik at andre ansattgrupper kan følge opp og gjennomføre planene som settes opp.

*Jeg er lite ute på huset (avdelingene), men opplever at faggrupper (assistenter, barne-og ungdomsarbeidere) er gode til å gjennomføre planene som pedagogene har lagt, sammen med barna. Pedagogene er gode på å veilede faggruppene. Det er viktig med aktive pedagoger og at de må være tydelige.*

Det er antatt at kulturen endrer seg i forhold til hvordan det jobbes i barnehagene og det vil bli et klarere skille mellom det pedagogiske personalet og de som ikke har pedagogisk bakgrunn. Det vil gå fra en samarbeidskultur til mer hierarkisk organisasjonskultur.

Økt skille mellom de ulike ansattgruppene gir også ulike forventinger blant styrerne til hva som forventes av hver enkelt. En respondent fremhever følgende:

*Det er andre forventinger til pedagoger, de har gjerne mer gjennomtenkte planer og handlinger. De har et pedagogisk svar på hvorfor de gjør ting. Og reflekterer over handlinger. Dette kan jo ikke forventes av en assistent som ikke har en slik faglig bakgrunn. men det betyr ikke at de gjør en dårligere jobb.*

Pedagoger får tid til å planlegge og reflektere og det fremheves at det er godt samarbeid mellom pedagogene på en avdeling. Pedagogene får tid til å planlegge, utføre og evaluere sine aktiviteter:

*Jeg opplever at pedagoger og ansatte får tid til å reflektere, at det er en styrke at det er blitt flere pedagoger på en avdeling. Jeg synes samarbeidet mellom pedagoger styrker en avdeling.*

*Dette er veldig personavhengig. Noen pedagoger fungerer som de skal og andre ikke. Pedagoger har i større grad fokus på det målet de har satt seg. De er bedre til å utføre ledelse og har fokus på ledelsen på sin avdeling. Kompetansen de har gir økt bevissthet rundt barna på gruppen.*

*Jeg opplever i større grad system med pedagogene. De har gjennomtenkte planer, en rød tråd i arbeidet sitt. De evaluerer og lærer av egen praksis. Fagarbeiderne og assistenter er mer her og nå.*

Svarene kan tyde på at kulturen i barnehagene peker mer i retning av mer hierarki -og kontroll styring. Respondentene forteller at det kreves mer av pedagoger nå og det er de som i hovedsak legger planer og gjennomfører eller delegerer oppgaver.

Selv om det er forventet en dreining mot en mer hierarkisk kultur ser vi likevel tegn til at samarbeidskulturen fremdeles står sterkt, til tross for økt faglighet og profesjonalisering.

*Det er økt fokus på rolleavklaring. Forventinger på gruppene i barnehagen. I forhold til kultur er vi mer profesjonelle nå. Pedagoger har en kompetanse som må taes i bruk.*

*Det har påvirket litt, det har blitt litt mer seriøst nå. Før kunne det være en litt mer uformell tone blant oss ansatte. Nå er det mer fokus på kompetanseheving-fordi det er større og mer*

*ansvar nå. Men vi som barnehage er likevel opptatt av å ha det sosialt og gøy i tillegg til faglig påfyll.*

*I løpet av de siste årene er det blitt mer profesjonelt. Det er mer faglig tyngde. Vi er ikke barnehage-tanter lenger. Jeg opplever at foreldene også har større krav-det forventes mer. Vi har et tett samarbeidsmiljø i barnehagen.*

*Føler det har skjedd mye. Før skulle alle være like-ingen var bedre fordi man hadde utdannelse. Utdanningssynet er nå mer endret. Jeg opplever at normen har gitt mer anerkjennelse og bevissthet rundt faget og pedagogene.*

Det vises ut fra sitatene at pedagogens rolle har blitt mer profesjonalisert. Anerkjennelsen på barnehagelærerens profesjon har økt innad i fagmiljøet, men ikke eksternt ute i samfunnet. Ut ifra sitatene til respondentene er det mer forventinger til pedagoger enn fagarbeiderne og assistenter. Det er større krav. Det er blitt et klarere skille mellom pedagoger og de som ikke har pedagogisk bakgrunn. Det framkommer også ut ifra sitatene at det har blitt en «de og oss»-kultur som følge av den nye normen på grunn av de økte arbeidsoppgavene som har blitt lagt pedagogene, noe som kan tyde på en mer hierarkisk kontrollkultur.

## 5.2 Kvalitet

Reformens intensjoner har vært å øke kvaliteten for barna med økt fokus på kvalitet på det pedagogiske opplegget. Voksnes tid med barna skal bli bedre og gi bedre relasjoner mellom barn og pedagoger.

Fra teorien står det at barnehagene i Norge skal arbeide ut ifra lovfestede pedagogiske dokumenter som Rammeplanen og Kvalitet i barnehagen - barns trivsel og utvikling. Barnehagene jobber grundig og fremadrettet med planlegging og gjennomføring av tiltak som kan bedre kvaliteten på det pedagogiske tilbudet.

Respondentene fikk spørsmål om hva de legger i begrepet kvalitet, hvordan de arbeider med kvalitet og hvordan normen har påvirket dette:

*Det er viktig med gode relasjoner mellom barn og voksen. Tilstedeværende voksne er viktig. At ansatte tilrettelegger gode rammer for å barns utvikling. Møter barn der de er.*

*Det å lage et kvalitetsteam, ha prosjekter, bruke rammeplanen når vi planlegger. Vi reiser til andre barnehager for inspirasjon. Jeg mener at relasjon er viktig og at vi har ansatte som ser, hører og er tilstedeværende.*

I teorien kommer det fram at arbeid i barnehagen ses på som en lærende organisasjon. Dette innebærer at personalet i barnehagen må ha et aktivt forhold til barns lærings- og dannelsingsprosesser.

Kjerneprosessene i barnehagen – lek, læring, omsorg og danning – vil være preget av kvaliteten i samspillet mellom barn og personale. Det belyses at personalet skal vektlegge en anerkjennende væremåte overfor barn. Både støtte og utfordring gjennom varierte opplevelser og kunnskaper og materialer kan fremme læring og danning. Tidlige opplevelser og erfaringer påvirker selvoppfatningen (Gotvassli 2016).

Det belyses i teorien at kvalitet er et diffust begrep som er vanskelig å definere. De som jobber i barnehager mener det blant annet henger sammen med økt kompetanse.

Respondentene får spørsmål om ulike tiltak de gjør for å øke kompetansen til de ansatte:

*Jo høyere kompetanse, jo bedre i jobb. Hvis en har høy kunnskap, har en bedre holdning og engasjement til arbeidet. Forstå at arbeidet handler om hele barnet og ikke bare enkelt situasjoner som kan oppstå. Hvis en har en ydmyk holdning, er det mindre fare for å tråkke i baret.*

*Det er mer fokus på fagligheten, kvaliteten er bedret. Voksenteiteten har ikke blitt bedre og det er negativt. Pedagogene har færre timer med barna pga. plantid.*

Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet som legger grunnlag for videre læring, den skal bidra til sosial inklusjon av utsatte grupper, samt være et trygt barnetilsyn som muliggjør begge foreldres deltakelse i arbeidslivet.

Én respondent svarer:

*Jeg tenker at kvalitet er i alt det arbeidet vi gjør for å nå målet vi har satt oss. Det å sette et mål og jobbe mot det, tror jeg er viktig. Vi bruker Rammeplanen aktivt, samt Lov om barnehage og årsplan når vi legger planer.*

Én annen respondent svarer:

*Vi jobber med ulike kompetanse med rammeverk for trivsel og læring. Vi har fokus på faglighet på alle møter. Vi har lærende grupper- prøver å få alle stemmer med. Vi har samarbeid med foreldre- og prøver å skape en felles forståelse.*

Svarene samsvarer ut fra Haugset teori om kvalitet som sier at det konkrete innholdet i kvalitetsbegrepet må defineres i hver spesifikk brukssituasjon og skapes ved at noen gjør noe som tilfredsstillende kravene og forventingene. «Noen» i vårt tilfelle er barnehagene som skaper innhold i krav og forventinger definert av myndigheter, lovverket, rammeplanen og brukerne. Barnehagene vil ha ulike måter og evner (kapabiliteter) til å gjøre dette. (Anne Sigrud Haugset September 2019). Respondentene forteller at de forankrer pedagogisk opplegg i Rammeplan og andre lovfestede dokumenter.

Ut ifra teorien nevnt innledningsvis kommer det fram ulike kompetanseområder som barnehagelæreren trenger mer kunnskap om. Respondentene svarer følgende:

*Lederskap! Lede endringsarbeid, lære om implantering av nye ting/prosjekter. Noe vi arbeider med aktivt i lærende møter sammen. Da må alle være forberedt, slik at vi kan reflektere sammen. Det er noe å få alle med i samme retning som er utfordringen.*

*Ledelse-viktig tema! Kunnskap om relasjonsbygging, sårbare barn, utfordrende caser, foreldresamarbeid, samarbeid med andre instanser.*

*Jeg savner læren om organisering, spesielt av en barnehagehverdag, å se hva som faktisk trengs. Spesielt nyutdannede trenger mer lederansvar og hva det vil si å være leder. Mye av dette kommer jo med erfaring i yrket-det å bli trygg som leder. Jeg vil også si det er viktig å lære seg å være fleksibel.*

*Det varierer jo ut ifra hvilken kompetanse du har og erfaringer. Vi har et veldig sprik i alder på pedagoger i barnehagen, så det ligger mye i hvilken erfaring du har.*

Svarene til respondentene samsvarer i forhold til resultater fra en kartleggingsrapport om barnehagesektorens kompetansebehov fra 2006. Den fremhever barns medvirkning, personalsamarbeid, rammeplan- og læreplankompetanse, kommunikasjon, ledelse, og språkstimulering som tematiske områder barnehagelærere trenger mer kunnskap om (Pettersvold 2018, Gotvassli 2020). Fokus på lederskap og organisering virker mangelfull i barnehagelærerutdanningen da respondentene trekker fram nyutdannede som spesielt trenger mer kunnskap om dette.

I teorien trekkes det fram at det internasjonalt ses det på viktigheten av å ha et godt barnehagetilbud for å bidra til en fremtidig økonomisk vekst og slik blir barnehage og barn en investering i økonomisk forstand (Paananen 2015, Gotvassli 2020). Det belyses at det offentlige finansierer omlag 80 prosent av det en barnehageplass koster. Respondentene får spørsmål om barnehagen har fokus på lønnsomhet, de svarer følgende:

*Vi har ikke så mye fokus på lønnsomhet. Men jeg merker forskjell på før og nå, det er dyrere å drive barnehage med flere pedagoger i ansettelse. Vi skal jo i utgangspunktet drive en bærekraftig barnehage, med en sunn økonomi.*

*Det er klart det er økte utgifter med normen, det er positivt, men dyrt. Det er strammere rammer nå enn før. Før kunne en ta inn en ekstra person som ikke nødvendigvis var en pedagog. Liten økonomisk frihet, men vi må følge loven.*

*Økt pedagogtetthet gir dyrere drift. Skulle ønske det var en økonomisk kompensasjon i forhold til plantid pedagogene er vekke fra avdelingene.*

*Pedagog normen går på antall hoder-som kan gå på bekostning av andre.*

*Det er økonomisk ugunstig. Det stjeler mye tid det å skulle fordele rundt på pedagoger for å oppfylle normen. Det at det har blitt mer pedagoger gir mer plantid. Men jeg ser at det gir mer kvalitet. Men utfordringen er å stabilisere bemanning.*

Respondentene beskriver om en strammere økonomi nå etter den nye normen tredde i kraft og det er flere pedagoger i arbeid. Respondentene nevner ulempen med å ha økt



pedagogbemanning som utløser mer plantid som gir færre timer med barna og savner økonomisk kompensasjon. Svarene samsvarer ikke med teorien som nevnt. Der kommer det fram at det har vært brukt mye ressurser på en omfattende kompetanseheving i sektoren, gjennom strategien Kompetanse for fremtidens barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Denne strategien er rettet mot alle som jobber i barnehage, uansett tidligere utdanning og det er lagt til økonomiske virkemidler som gjør det mulig for barnehagene å heve kompetansen hos personalet.

Antakelser ses å stemme ved at barnehagene har økt kvaliteten og kompetansen i barnehagene, men den har *ikke* gitt mer kvalitetstid med barna. Den nye normen gir flere pedagoger i arbeid som utløser færre timer med barna. Respondentene belyser en strammere økonomi, med lite fleksibilitet. De savner også økonomisk kompensasjon for timer som pedagoger er borte fra avdelingene.

### 5.3 Organisasjon

I teorien kommer det fram at arbeidsdelingen og barnehagelærerens posisjon internt i barnehagen har vært problematisert i mange studier i løpet av de siste ti årene. Med den nye pedagog - og bemanningsnormen ble det i 2018 et krav om minst én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og minst én pedagogisk leder per 14 barn over tre år.

Ifølge respondentene er det en utfordring å være fullt bemannet til enhver tid og de svarer følgende:

*Vi fyller normen, men er ikke nok bemannet likevel.*

*Ikke til enhver tid. Spesielt ved sykdom er det tidspunkt hvor det er vanskelig å det få til. Ved morgenrutiner, ettermiddager og pauser er det også vanskelig å dekke normen. Men vi oppfyller normen på papiret. Men vi dekker ikke normen fra 07.00-17.00.*

*Slik bemanningssituasjonen er nå, så klarer jeg ikke å få inn nok pedagoger som vikarer. Det er lav terskel å være hjemme fra jobb nå pga korona situasjonen.*

*Ja, stort sett. Med unntak av korona-situasjonen og årstiden vi er inne i, så er fravær grunnet sykdom en utfordring. Der får vi ikke nok vikarer. Merker en endring i forhold til sammenslåingen av kommunene, at ikke det er like lett å rekruttere inn vikarer grunnet presset økonomi.*

Samtidig ser en fra andre funn presentert i teoridelen som er gjennomført av Utdanningsdirektoratet om at 94% oppfyller kravet om at det er minimum én ansatt per tre barn under tre år og minimum én ansatt per seks barn over tre år. Tolkningen ut ifra det respondentene uttrykker er to ganske ulike oppfatninger av hvordan barnehage hverdagen er. De nevner presset økonomi og respondentene får spørsmål på hvordan øremerkede bevilgninger har påvirket arbeidet i barnehagen hvor de svarer følgende:

*Pedagognormen kom rett fra statlig hold, og der kunne vi omrokere oss på gruppene. Bemanningsnormen er ikke dekket nok. Det er mindre fleksibelt. Og færre voksne når pedagoger har plantid.*

*97 % av budsjettet går til lønn, så det er ikke noe fleksibilitet. Vi må følge normen.*

*Vi prøver å avvikle ubundet tid. Men merker det i det praktiske arbeidet. Vi ser helst at den ubundne tida blir gjennomført i barnehagen. Jeg vet mange jobber hjemme og da avslutter de arbeidsdagen tidligere, for det er rett og slett ikke plass til alle pedagogene å jobbe med det pedagogiske arbeidet i barnehagen.*

Private Barnehagers Landsforbund (Private Barnehagers Landsforbund 2020) skriver på sine sider at 2020 er det siste året med øremerkede tilskudd til barnehager til oppfyllelse av bemanningsnormen. Fordelingen av tilskuddet har omfattet både private og kommunale barnehager i 2018 og 2019, men i 2020 er det bare private barnehager som får tilgang til tilskuddet. PBL jobber gjennom samtaler med Kunnskapsdepartementet for det viktige prinsippet om at barnehager som tidligere har fått penger fra ordningen også får det i 2020.

Administrerende direktør i PBL Anne Lindboe mener det er mange barnehager som har store økonomiske utfordringer knyttet til en norm som ikke er finansiert. Og sier: *Vi vet at veldig mange barnehager er helt avhengig av dette ekstratilskuddet for å klare seg gjennom 2020.*<sup>5</sup>

Ut ifra teorien skriver Jacobsen og Thorsvik at alle organisasjoner er avhengig av få tilgang på noen ressurser. Begrepet ressurser angir at alle organisasjoner må hente inn noen ressurser fra omgivelsene. Respondentene har ressursene på «huset», men grunnet plantid kan de ikke være tilstede med barna. Én respondent svarer:

*Det er flere pedagoger, men færre timer med barn. Skulle gjerne ha økt bemanningsnormen og. Får ingen kompensasjon for at pedagoger har plantid. Og den plantiden er viktig, så den kan ikke endres på.*

I forbindelse med normen ble det bevilget 262 millioner kroner for å sikre en god innføring av bemanningsnormen og det ble satt av 430 millioner til kompetanse- og kvalitetstiltak i 2019 (Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19 2019).

Regjeringen forventer at eierne lar det økte tilskuddet komme barna og de ansatte til gode, slik at dette bidrar til å sikre kvaliteten på barnehagetilbudet. Respondentene nevner igjen en hverdag som gir organisatoriske utfordringer ved at økt pedagogisk bemanning utløser mer plantid som gir færre timer med barna. De nevner igjen mangelen på økonomiske kompensasjon.

Får å få mer innsikt i organisatoriske utfordringer får respondentene spørsmål om hvordan de fordeler pedagogisk personal hvor de svarer følgende:

*Vi fordeler jevnt ut ifra antall barn. Alle avdelinger har minst én pedagog. Noen har to. Det byr på litt utfordringer i det daglige i forhold til pedagogenes plan-tid til Der har det ikke skjedd noe-det har ikke blitt noe ordning i forhold til det.*

---

<sup>5</sup> URL: <https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-og-barnehagedrift/disse-376-barnehagene-far-293.000-kroner-til-bemanningsnormen/>, 20.09.2020

*Vi har fordelt oss slik, med to pedagoger per avdeling, hvor én er pedagogisk leder og én barnehagelærer. En mellomgruppe (3-4 år) er mer bemannet grunnet behov for ekstra ressurser. De pedagoger som er personlig sterke og har mye erfaring kan være alene, mens vi fordeler andre som trenger å lene seg på noen, sammen med andre. Vi bruker å fordele ut ifra skjønn.*

*Vi fordeler mest mulig pedagogiske ressurser per antall barn, så det har skjedd endringer. Vi setter inn pedagoger ved behov.*

I teorien kommer det fram at arbeidsdelingen og barnehagelærerens posisjon internt i barnehagen har vært problematisert i mange studier i løpet av de siste ti årene. Det uttrykkes gjennomgående en viss bekymring for at barnehagens flate organisasjonskultur og den relative likheten i fordeling av arbeidsoppgaver mellom assistenter og pedagoger i barnehagen usynliggjør barnehagelærerens faglige kompetanse og formelle posisjon som leder.

Én respondent sier:

*Vi bruker en del tid på det å se hvor vi skal sette inn pedagogiske ressurser. Så strukturen varierer-vi jobber i grupper og samarbeider på tvers. Vi ser hvor det er behov.*

Respondentene forteller at de fordeler pedagogisk personal ut fra behov, men at den pedagogiske plantid er en utfordring i hverdagen. Noen har organisert seg med at én er pedagogisk leder og én er barnehagelærer. Der de har to forskjellige roller hvor én er leder og én har ansvar for mer praktiske ting. Det kan tolkes ut fra sitatene at de strukturerer hverdagen og setter inn bemanning og pedagoger der det er behov, men tilstedeværelsen fra pedagogene er redusert grunnet pedagogisk plantid.

Respondentene svarer følgende på hvordan pedagog og bemanningsnormen har påvirket formell organisasjonsstruktur:

*Vi har i stor grad ikke endret strukturen. Men vi har endret den menneskelige strukturen som f.eks. vaktliste ordningen som gjør at pedagogene gir økt tid til samarbeid seg imellom. Pedagogene har fått mange flere oppgaver enn tidligere.*

*Skulle ønske en kunne ha brukt pedagoger ulikt. Noen av pedagogene er født ledere, mens andre pedagoger er mer fagpersoner. Jeg skulle gjerne ha sett at det var én pedagogisk leder og én barnehagelærer som samarbeidet sammen. Nå er alle ansatt som pedagogisk ledere, men ikke alle er ledere i praksis.*

*Pedagogisk leder og barnehagelærer samarbeider og de vet at de kan gå lettest tjeneste-vei når situasjoner oppstår. Vi har en åpen struktur og alle er klar over hvor de er i hierarkiet. Alle kan ha en mening likevel.*

*Det er den samme-det er flere å forholde seg til. Strukturen har blitt mer tydelig.*

Ifølge teorien trekker Jacobsen og Thorsvik fram at organisasjoner må ta hensyn til kunder og brukere, til offentlig reguleringer, til konkurranse og mange andre ting. Dermed står sjelden organisasjoner helt fritt til å velge mål, strategi og struktur. Respondentene svarer at de ser verdien av å sette seg mål og velge en strategi får å nå disse. De forteller at de har endret den menneskelige strukturen, men belyser også at de skulle ønske at de kunne ha strukturert arbeide til pedagogiske ledere ved at ikke alle trenger å ha leder rollen.

Andre forhold som kommer fram i teorien er det som kalles for omgivelser, da nærmere bestemt ytre press. Jacobsen og Thorsvik beskriver det kan være politisk press, knyttet til for eksempel at organisasjoner gjennom lov vedtatt i Stortinget blir pålagt å følge. I dette tilfellet blir det den nye pedagog-og bemanningsnormen.

Det kan tenkes at dette kan være med å påvirke motivasjonen blant de ansatte og respondentene får spørsmål på hvordan de ansatte har blitt påvirket av motivasjon og ytelse som følge av den nye normen. De svarer følgende:

*Normen har påvirket de ansatte, litt usikker om det er positivt eller negativ egentlig. Fagarbeidere er mye alene på avdelingene. Jeg har inntrykk av at fagarbeider og pedagogisk leder opplever at det er positivt. Fagarbeiderne strekker seg langt når de ser ting fungerer-det øker motivasjonen.*

*Vi merker det veldig positivt på småbarnsavdeling der det er 4 voksne på 14 barn. Nå har vi bedre tid. Men på storbarnsavdeling merker vi normen litt mer på kroppen. Det er ingen*

*kompensasjon når pedagogene er har plan-tid, de får ingen goder og de føler de ikke har nok ressurser, så de kommer litt dårligere ut.*

*Merker ingen spesielle endringer på hos de småbarna. Men på storbarnsavdeling har det gått fra av å være alene pedagog til å være to. Så det er jo positivt at det er mer faglig fokus, men det negative er jo at det blir mer plantid som gir færre timer med barna. Pedagogene samarbeider tettere og opplever at det er bedre å arbeide sammen med noen som har faglig bakgrunn.*

*Det har blitt ekstra faglig trykk i barnehagene-enten så motiveres du av arbeidet ellers bør du gjør noe annet. Det er blitt strengere å jobbe i barnehagen nå, så jeg opplever at de som ikke liker det, ender faktisk opp med å finne en annen jobb. Mens de som trives i barnehage blir motivert av det faglige.*

Motivasjon og ytelse i teorien blir beskrevet som det som får mennesker til å arbeide hardt og gjøre en god jobb og hva som gjør at noen organisasjoner virker mer attraktive enn andre, (Thorsvik 2019). Ut fra sitatene kommer det fram at de ansatte blir motivert av det faglige og at småbarnsavdelingene har blitt bedre på grunn av normen. Respondentene nevner at det har blitt bedre faglig trykk, men igjen kommer det fram at den pedagogiske plan-tid er den største utfordringen og de får heller ikke noe økonomiske kompensasjon vedrørende dette.

Med tanke på at det har blitt flere ledere samlet under samme tak, får respondentene spørsmål på hvordan normen har påvirket beslutninger som gjøres i barnehagen:

*Vi har fokus på kommunikasjon, spesielt tydelighet når det oppstår en situasjon. Fagarbeidere må få lov til å få frem sine synspunkter når de faktisk er mest sammen med barna. God kommunikasjon er viktig.*

*Det er flere pedagoger som er i lederteamet og da blir det flere i beslutningsprosessen. Utfordringen er at pedagogene er likestilte så de med i ukentlige ledermøter. Det skulle vært organisert annerledes, på grunn av barna. At de kunne deltatt på møtene annen hver gang f.eks.*

*Jeg tror og håper de er faglig fundamentert og er av faglig karakter. Beslutninger kan jo derfor ta litt mer tid-så vi har organisert oss med en teamleder per avdeling som har ansvar overordnede arbeidet.*

*Pedagoger styrer en del, det er ikke endret seg.*

*Enda mer fokusert på pedagog- og lederrollen. Ledelsen tar avgjørelsene til slutt. Men er opptatt av prosessen, at alle bli hørt.*

I teorien beskriver beslutninger om hvordan organisasjoner handler når det står overfor valg mellom to eller flere alternativer. Det nevnes formelle elementer som mål og strategier og uformelle elementer som kultur og maktforhold. Det beskrives at det går på hvordan menneskers atferd peker i disse retningene. Respondentene forteller at det i hovedsak er pedagogisk leder tar beslutninger. Men noen av respondentene beskriver at de har organisert seg slik at én av to pedagoger på en avdeling er team leder, som da har hovedansvaret på det overordnede arbeid. Det kommer også fram at ledelsen tar avgjørelsen til slutt, men at de er opptatt av at alle skal bli hørt. Det kan fort oppstå skjev maktbalanse og/eller endring i kulturen som ifølge Jacobsen og Thorsvik enten kan styrke eller svekke effekten av de formelle elementene på de ansattes atferd, (Thorsvik 2019). Dette kan utledes ut fra svarene om at mellomledere, som i denne forbindelse er pedagoger, i barnehagene har stor beslutningsmyndighet.

Med det ovennevnte kan dette påvirke hvordan personal forholder seg til hverandre og respondentene får dermed spørsmål om hvordan normen har påvirket maktforholdet i barnehagen hvor de svarer følgende:

*Litt flatere struktur. Mitt inntrykk er at det er lettere å stå i utfordrende ledelse situasjoner. Det er ikke så lett å bli overkjørt av andre personal.*

*Vi har fokus på å skape lederteam som står sammen i avgjørelser*

*Jeg ønsker å fremheve pedagogene som faggruppe, jeg prøver å utheve pedagogiske ledere for å vise at de er ledere, de har mer ansvar. En kan jo se på det som et hierarki og det*

*trenger nødvendigvis ikke å være negativt. Jeg synes det er positivt. Det viser bare en mer tydelighet på hvilke roller en har.*

*Ikke endret seg. Vi jobber ut ifra å være tydelig ledere og jobbe ut ifra teori og kunnskap som er en kraft og da heller jobber ut ifra kraft og ikke makt.*

*I utgangspunktet i liten grad, alle skal kunne bidra, alle har noen styrker å komme med. Vi jobber for å ikke skape avstand mellom pedagoger og fagarbeidere/assistenter. Alle hjelper hverandre og har som fokus å reflektere rundt barna og være en lærende gruppe. Men merker allikevel at noen pedagoger må markere seg.*

*Vi har et hierarki, hvor styrer er på topp, så pedagogisk leder, barnehagelærer, fagarbeider, assistent, osv. Jeg mener det ikke er negativt at man vet hvor en står i stigen. En leder må tørre å ta avgjørelser*

I teorien kommer det fram at styrer og pedagogisk leder har ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, at det utvikles en felles forståelse for målene blant medarbeiderne. Dette samsvarer med respondentene som beskriver at barnehagen består av et hierarki system, der enhetsledere eller styrer er på topp. Hierarkiet angir beslutningsmyndighet i organisasjonen (Thorsvik 2019).

Når det snakkes om beslutningsmyndighet og maktforhold kan det fort oppstå konflikter. Respondentene får spørsmål om hvordan de opplever eventuelle konflikter i barnehagen:

*Opplever at ansatte kan være uenige. Noe kan diskuteres og noe har faste rammer som ikke kan diskuteres. Men innhold, strategier, prosessarbeid og hvilken rolle hver enkelt skal ha i det aktuelle temaet kan diskuteres. Så veileder vi underveis.*

*De gangen det er konflikter- snakker vi om hvordan skal vi ha det og hvordan skal vi gjør det. Teorien skal underbygge de meninger som kommer frem, f.eks. ut ifra forskning.*

*Konflikter kan ødelegge veldig. Det tar unødvendig mye energi og fokus. Det påvirker veldig. Vi jobber mye med konflikthåndtering og hvordan vi skal ta tak i tingene med en gang før det blir et problem.*



*Det er lite konflikter, heller mer uenigheter og det går på hvilken måte vi skal nå et mål. Men vi kommer alltid frem til enighet. Pedagoger møter nok mer uenigheter seg imellom, men de kommer også alltid frem til en løsning.*

Jacobsen og Thorsvik hevder i teorien at alle sosiale systemer i organisasjoner er indeterminerte (Thorsvik 2019). Med det mener de at det alltid vil være rom for at enkeltmennesker og grupper «bryter ut» av en etablert struktur eller kultur og arbeider for å endre rammebetingelsene. Organisering innebærer også at noen får kontroll over noen ressurser som en kan anvende for å fremme sine interesser. I teorien forstås konflikt hva som gjør noen personer og grupper mektige og andre mindre mektige. Det er viktig å forstå at konflikt sees som et vanlig fenomen i de fleste organisasjoner, (Thorsvik 2019). Respondentene forteller at de vil heller beskrive det som uenigheter enn konflikt. Andre forteller de har fokus på konflikt håndtering. Ingen av respondentene forteller om noen opprørske stunt som å «bryte ut», som nevnt i teorien s. 30.

Respondentene forteller hvilke konkrete tiltak de har gjort som følge av den nye normen:

*Vi har ansatt flere pedagoger, vi har ikke nedbemannet noen. Vi prioriterer pedagoger ved nyansettelser. Vi følger normen, men er bundet av økonomi.*

*Ansatte én ny pedagog og vi måtte si opp en fagarbeider/assistent. Men hos oss ønskes endringer velkommen.*

*Vi bruker kalkulator-vi setter inn voksne på antall barn. Vi ser på behovene. Vi har omgjort stillinger fra fagarbeidere til pedagogisk-leder stillinger. Vi har ikke sagt opp noen, men flyttet rundt på ressurser. Vi har hatt naturlige overganger hvor noen har sluttet.*

Respondentene forteller at det har vært en grei omstillingsprosess i forholdt til normen, de flytter ressurser rundt etter behov og prioriterer pedagoger ved nyansettelser. Ifølge teorien skal det være tilstrekkelig personale med relevant kompetanse. Det er barnehagens viktigste innsatsfaktor. Barnehageeierne har ansvar for at barnehagen til enhver tid har de personalressurser som kreves for å kunne drive barnehagen i tråd med nasjonale føringer. Ut ifra sitatene kommer det fram at respondentene jobber for at normen skal være dekket og pedagogtettheten skal opprettholdes.

Det ble også stilt spørsmål om ulike konsekvenser respondentene opplevde av normen.

Respondentene svarte følgende:

*...det er mye av denne pedagogiske plantid som stjeler mye tid.. Før kunne f.eks. fagarbeidere også benytte seg av plantid, men det ikke mulig å få til nå. Pedagogene har plant-tid både hjemme og i barnehagen.*

*Opplever at det er høyere faglighet og mindre timer voksentetthet på gruppene. Men det stemmer overens i forhold til årsverk og det som sendes inn. Det skal lyse grønt.*

*Vi rapporter ikke inn noen tall. Kun årsmelding av pedagog- og bemanningsnormen*

Undersøkelsen har forsøkt å kartlegge fordeler og ulemper ved normen sett fra respondentenes side. Respondentene trekker frem:

*Fordeler: høyere faglig trykk i barnehagen og generelt.*

*Ulemper: skjev maktbalanse, pedagogiske ledere samarbeider dårlig sammen fordi de er vant til å styre en avdeling alene.*

*Jeg tenker veldig positivt. Jeg opplever økt kvalitet, når enhetsleder som er alene uten fagutvikler så er du sikret pedagoger og diskuterer pedagogiske problemstillinger med.*

*Ulemper er pedagogisk administrasjonstid. Det gir en økt belastning på fagarbeiderne som står alene flere timer på avdelingene. Men en tydelig norm må en forholde seg til. Og det er økonomiske ulemper-ingen fleksibilitet.*

*Fordeler er høyere kompetansen og kvalitet og det er nok personal. Men ulemper er ubunden tid, at pedagoger må bort fra avdelingene for plan-tid og vi får ingen kompensasjon for det.*

*Absolutt bra med flere pedagoger- og det er bra med plantid.*

*Ulemper- Når det er mer plantid utløser mindre voksentetthet*

*Jeg synes det er flott! Det er bra at vi har flere pedagoger og at vi har blitt tvunget til å ha det slik. Og at det finnes en norm. Ulemper: Nei, er ikke som jeg tenker er ulemper. Kanskje det at gangetabellen ikke alltid går opp, det er vanskelig å fordele pedagoger rundt på huset.*

*Det er flere å spille på, det er en fordel å kunne fordel ansvar og roller. Bruke pedagogene som en helhet.*

*Ulemper er helt klart plantid. Konsekvensen er jo at de må jobbe ekstra og skrive avspaseringstimer. Sykefravær spesielt nå i korona tiden er en utfordring det er lavere terskel å være hjemme nå.*

Respondentene svarer følgende på om de foretrekker normen nå eller før:

*Helt klart nå! Kvaliteten har økt med økt pedagoger, men de praktiske utfordringene er som sagt plantid, det blir lavere ressurser på avdelingene. Vi har nå fått redusert åpningstider, som hjelper å få bemanningskabalene til å gå opp. Det gir mer personal tetthet.*

*Nå, til begge normene. Bedre ansatte, men strukturen må endres. Plantid må fordeles på avdelingene og ikke bare pedagoger. Bør organiseres som at én er pedagogisk leder og én er barnehagelærer f.eks. At det er en på avdelingen som leder og har hovedansvar for personal og praktiske ting.*

*Definitiv nå! Fordi det er økt trykk på faglighet og økt status på barnehage og pedagogisk ledere. Jeg har merket en endring fra hvordan det var før til nå, også ute i samfunnet. Det å jobbe i barnehage er mer akseptabelt som en profesjon nå enn før. Da var det bare en «koselig» jobb.*

*Slik som den er nå- jeg ser verdien av det. Kunne ønske jeg kunne kompensert noe. Økte mengder gjør at barnehagene i 2020 har en annen funksjon nå enn før og vi trenger pedagoger.*

*Slik som det er nå-helt klart! Men skulle ønske at bemanningen dekker hele dagen!*

Antakelsene i hypotesen synes å stemme ved at det har skjedd omstrukturering i barnehagene ved å flytte rundt på ressurser. Det har vært nyansettelser av pedagoger. Dette har ikke gått direkte utover andre ansatte og det fortelles om naturlige avganger og pedagoger prefereres ved ansettelse.

De formelle rettigheter og krav som følger med pedagog rollen gir mer plantid som igjen gir færre timer med barna. Det fortelles i de tre siste spørsmålene at den pedagogiske plan-tiden stjeler mye tid i forhold til samværet med barna. Ellers er respondentene fornøyde med økt faglighet og utdanning i barnehagesektoren som følge av pedagogrollen, men skulle gjerne ha sett bemanningsnormen kom like etter. Innledningsvis i debatten om den nye normen, kommer det fram at de ikke rekker å gjennomføre planlagte pedagogiske opplegg og være tilstede med barna i tråd med våre forventninger.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Oppsummering av funn

Denne undersøkelsen har forsøkt å vise hvordan pedagog- og bemanningsnormen har påvirket pedagogrollen og barnehagens kvalitet og organisasjon. Det er utført en kvalitativ undersøkelse i form av en spørreundersøkelse blant styrere i 8 ulike barnehager i Kristiansand. Under belyses relevante funn relatert til alle tre fokusområder som denne undersøkelsen skulle dekke.

I forhold til pedagogrollen baserer funnene seg på økt anerkjennelse, økt faglighet, økt pedagogisk kompetanse, økt hierarki, økt kvalitetsforebyggende arbeid og relasjonsbygging. Det kommer fram at barnehagene ikke oppfyller normen til enhver tid.

I forhold til kvalitet i barnehagen kommer det fram at pedagog- og bemanningsnormen påvirker kvalitet i positiv retning. Funnene baserer seg på økt fokus, faglighet og dokumentasjon av pedagogisk arbeid, kunnskapsutveksling, jobbe i små grupper, aktive ansattgrupper, lederskap, fokus på faglighet og kompetanseheving. De ansatte gjør en bedre jobb, men det rapporteres om økte kostnader.

I forhold til organisasjon i barnehagene kommer det fram at det er en utfordrende organisering, de fordeler pedagogisk personal ut ifra behov. Det kommer fram at de ansatte motiveres i positiv retning og at de har fokus på kommunikasjon. Respondentene nevner at det er flere ledere å forholde seg til og at de er gode på endringer. De opplever et sterkere fagmiljø, de har fokus på tydelige mål. Det er et ønske om annen organisering, større krav og rolleavklaringer. Det er utført nyansettelser og omorganiseringer er gjennomført med få eller ingen oppsigelser. Det jobbes med gode endringsprosesser, fokus på gode diskusjoner og godt samarbeid.

### 6.2 Teoretiske implikasjoner av funn

I innledningen fortelles det om fortvilte pedagoger og barnehageansatte som føler seg utilstrekkelige i en hektisk barnehagehverdag. Denne undersøkelsen har forsøkt å kartlegge positive og negative sider med normen og mye sammenfaller med forståelsen i gjeldende barnehagelitteratur i forhold til kultur og kvalitet. Det som ikke blir nevnt så mye i teorien og

som kanskje mangler, er økt kunnskap om organisasjon og fokus på lederskap og organisering for barnehagelærere.

I innledningen vises det til ulike publikasjoner om at den nye pedagog- og bemanningsnormen kan by på utfordringer ved at økt pedagogtetthet gir mindre tid sammen med barna. Det kan ut ifra funnene se ut til at denne utfordringen stemmer.

Det kommer også fram om at den nye pedagog- og bemanningsnormen gir økte økonomiske kostnader for organisasjonene. Dette understøttes også fra funnene. De økte kostnadene knyttes til økt pedagogbemanning. Økt pedagogbemanning gir også organisatoriske utfordringer. Dette grunnet flere pedagoger i arbeid og den pedagogiske plantiden hvor de er borte fra avdelingene, resulterer i periodevis manglende bemanning.

Det som kommer fram ut ifra funnene som ble en overraskende og en interessant faktor var at respondentene selv mente de hadde for mange ledere og at dette var et problem. De synes det er vanskelig å finne en organisatorisk struktur for pedagogene slik at det er én som har hovedansvaret slik som nevnt ovenfor. Det som kommer fram i denne studien er at det kan virke som at de kommunale barnehagene er mer «styrt». De private barnehagene står friere i den grad at de kan bestemme organiseringen selv.

### 6.3 Praktiske implikasjoner av funn

Respondentene har god faglig kunnskap både når det gjelder pedagogrollen og hva som er kvalitet. De har klare oppfatninger om hvordan en skal jobbe for å bedre kvaliteten i barnehagen. Ut ifra funnene er det forståelse for hva som legges i god kompetanse og hvordan en kan utvikle ansatte til å bedre kompetansen og de nevner viktigheten med å dokumentere pedagogisk arbeid og utveksle erfaringer. Det kommer fram at det har blitt enklere å lede og de opplever at de har et lærende fellesskap.

Det er ikke tvil om at barnehagene i dag gir et bedret pedagogisk tilbud til barn. Det har blitt økt faglig personal som har fått tydeligere stemmer, ansatte som blir motivert av det faglige, sin egen profesjonelle rolle og bedre samarbeid. Ut ifra funnene kommer det fram at barnehagene har blitt mer profesjonelle. Det er mer fokus på utdanning, anerkjennelsen har økt særlig internt og normen har vært en bidragsyter til dette.

Fra funnene kommer det imidlertid fram negative sider som følge av den nye normen. Det er utfordringer ved å ha en bemanning som dekker over hele dagen. Mange av respondentene nevner pedagogisk plantid som en utfordring som utløser færre fysiske timer sammen med barna. Dette har blitt en bemanningsproblematikk og organiseringsutfordring som nevnes i alle 4 delene av intervjuet. Problemene søkes løst ved «varierende struktur», som innebærer at pedagogisk personell flyttes mellom avdelinger og fordeles etter behov.

Respondentene savner økonomisk kompensasjon og nevner at det blir en økt belastning på fagarbeidene som må stå alene på avdelingene. Det framkommer av funnene at ingen rapporterer inn avvik i forhold til fravær annet enn i årsmeldingene. En innrapportering av et daglig avvik av normen kan bidra til å gi et mer riktig bilde av pedagog- og bemanningsnormen.

Samtlige respondenter nevner også strammere økonomi med liten fleksibilitet.

De private har «løst» organiseringskabalene på pedagogene, slik at det er én leder og én lærer eller én teamleder og én pedagogisk leder på hver avdeling. Dette kan være en god løsning som kan fordele personell slik at det alltid er fagpersoner på avdelingene.

Dette gjør at det er én som har hovedansvaret for å være leder og én som løser det praktiske. De kommunale barnehagene synes det er for mange som skal være ledere og mener at det ikke passer for alle, spesielt de med mindre erfaring.

Som en oppsummering fra funnene foretrekkes pedagognormen slik som den er, den gir økt faglighet og kompetanse, men respondentene skulle gjerne ha sett at bemanningsnormen kom hakk i hæl.

Effekter av den nye normen er økt annerkjennelse for pedagoger og økt kvalitet, men en kan stille spørsmål om dette når ut til barna, når pedagogene er borte fra avdelingene i plantid. Kommer plantiden barna til gode?

Organiseringen av barnehagen er blitt uforutsett mer komplisert. Det er blitt ansatt flere pedagogiske ledere og alle nyutdannede blir ansatt som pedagogisk leder, selv uten erfaring.

Ved nyansettelser prioriteres pedagoger, som da vil gå på bekostning av andre ansatte grupper. Spørsmålet blir da hvem skal de pedagogiske lederne lede? Det ser ut til at det pedagogiske personalet må venne seg til å måtte bidra i forhold til oppgaver som tidligere er lagt på fagarbeidere og assistenter.

Det er barnas beste som skal være i fokus. Hovedtendensen etter den nye pedagog- og bemanningsnormen er positiv, men noen utviklingstrekk er bekymringsfulle hvor barnehagene bygger komplekse organisasjoner som går utover kjernevirksomheten, nemlig samværet med barna.



## 7 Litteraturliste

Andersen, C. E. (2011). Den flerkulturelle barnehagen i rurale områder : nasjonal surveyundersøkelse om minoritetsspråklige barn i barnehager utenfor de store byene.

Elverum, Høgskolen i Hedmark. **nr. 15-2011**.

Anne Sigrid Haugset, E. B. L., Siri Mordal, Kjersti Nissen, Randi Ann Fagerholt, Kjell Åge Gotvassli, Ranveig Lorentzen og Morten Stene (September 2019). Evaluering av arbeidet med kvalitet i barnehagesektoren. Trøndelag Forskning og Utvikling AS Postboks 2501, 7729 STEINKJER Telefon 74 13 46 60: 165.

Berge, A. o. A., Anne (2018). "Hvordan planlegge lokaldemokrati i nye Kristiansand."

Retrieved 20.05.2020, from

[https://www.regjeringen.no/contentassets/ffb627c473534dfbbec274a070a80011/6\\_kristiansand.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/ffb627c473534dfbbec274a070a80011/6_kristiansand.pdf).

Bergen, -. K. f. b. i. (2013-2016). "«SAMMEN FOR KVALITET – BARNEHAGE»."

Brusegard, S. S., M. (2017). "Foreldre etterspør kompetanse i barnehagen."

Bye, L. S. (2017). Barnetilsynsundersøkelsen 2016 Dokumentasjonsrapport. Statistisk sentralbyrå.

Børhaug, K. (2014). Politisk-administrative rammer for barnehageledelse. Oslo, Universitetsforl.

Center, U. C. C. (2020). "Investing in Early Childhood Education." Retrieved 30.09.2020, from <https://www.uccc.org/donate>.

Emilsen, K. (2020). Dørstokkmila : barnehagens vei fra magesfølelse til melding. Bergen, Fagbokforlaget.

Fagerholt, R. A., Myhr, Arnhild, Naper Renee Linn, Løe, Ida (2020). Spørsmål til BarnehageNorge 2019 Analyse og resultater fra utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse

til barnehagesektoren. Trøndelag Forskning og Utvikling AS Postboks 2501, 7729

STEINKJER:

97.

Gotvassli, K.-Å. (2013). Boka om ledelse i barnehagen. Oslo, Universitetsforl.

Gotvassli, K.-Å. (2016). Kvalitetsutvikling gjennom kollektive læringsprosesser i barnehagen.

Gotvassli, K.-Å. (2017). "Ledelse av en lærende barnehage." Retrieved 20.09.2020, from <https://utdanningsforskning.no/artikler/ledelse-av-en-larende-barnehage/>.

Gotvassli, K.-Å. (2020). Kvalitetsutvikling i barnehagen : fra vurdering til ny pedagogisk praksis. Oslo, Universitetsforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2020). Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Gulbrandsen, L. (2018). "Barnehagelærere – Fra mangel til overskudd / Kindergarten teachers – From scarcity to abundance."

Haugset, A. S. (2019). "Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?" Tidsskrift for velferdsforskning, 22(3).

Hennum, B. A. o. Ø., Solveig (2016). Barnehagelæreren som profesjonsutøver. Cappelen Damm akademisk.

ISO (2000). Systemer for kvalitetsstyring. Grunntrekk og terminologi (ISO 9000:2000).

Jacobsen, D. I. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19, R. "Kompetanse for fremtidens barnehage

Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022." Retrieved 15.08.2020, from [https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018\\_2022.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018_2022.pdf).

Kunnskapsdepartementet Nr: 17-19, R. (2019). "Nok voksne og barnhagelærere avgjør barnehagekvaliteten." Retrieved 15.08.2020, from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nok-voksne-og-barnehagelarere-avgjorbarnehagekvaliteten/id2625255/>.

Kunnskapsdepartementet Nr: 18-18, R. (2018). "Flere barnehagelærere i barnehagen." Retrieved 15.08.2020, from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/flere-barnehagelarere-ibarnehagen/id2585153/>.

Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse. Bergen, Fagbokforl.

Lea, J. A. (1982). Framveksten av norsk barnehagepolitikk. En analyse av interessenter på barnehagemarkedet. Notat 82:12. Oslo, Oslo: Institutt for sosialvitenskapelig forskning.

Lekhal, R., et al. (2016). Betydningen av kvalitet i barnehagen. Oslo, Gyldendal akademisk.

Ljunggren, B. (2017). Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn-en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger. Trondheim, Dronning Mauds Minne.

Lovdata (2020). "Hjemmelsregister." Retrieved 05.05.2020, from <https://lovdata.no/referanse/hjemmel?dokID=NL/lov/2005-06-17-64>.

Moafi, H. B., E.S (2011). Barnefamiliers tilsynsordninger, høsten 2010.

Nilsen, H. K. (2015). "Konstruksjoner av lederskap i barnehagen." Nordisk barnehageforskning Vol 11/2015.

Omhelse (2020). "Fenomenologi." Retrieved 15.09.2020, 2017, from <https://omhelse.no/fenomenologi/>.

Pettersvold, M. (2018). Profesjonell uro : barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand. Bergen, Fagbokforl.

Private Barnehagers Landsforbund, P. (2020). "Disse 376 barnehagene får 293.000 kroner til bemanningsnormen." Retrieved 15.10.2020, from <https://www.pbl.no/aktuelt/tilskudd-ogbarnehagedrift/disse-376-barnehagene-far-293.000-kroner-til-bemanningsnormen/>.

Paananen , M., Kumpulainen,K & Lipponen,L (2015). Quality drift within a narrative of investment in early childhood education. European Early Childhood Education Research Journal,23:5.

Regjeringen (2013). "Meld,St. 24 2012-2013 Fremtidens barnehage." Retrieved 20.05.2020, from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/?ch=7>.

Regjeringen (2020). "Kvalitet i barnehagen." Retrieved 20.05.2020, from <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/kvalitet-ibarnehagen/id2612951/>.

Regjeringen (2020). "Meld. St. 19 (2015–2016) - Tid for lek og læring — Bedre innhold i barnehagen." from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-1920152016/id2479078/sec3>.

Regjeringen (2020). "St. meld. nr. 41 (2008-2009) - Kvalitet i barnehagen." Retrieved 20.05.2020, from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009/id563868/?ch=3>.

Seland, M. (2009). Det moderne barn og den fleksible barnehagen : en etnografisk studie av barnehagens hverdagsliv i lys av nyere diskurser og kommunal virkelighet. Trondheim,

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse Norsk senter for barneforskning. **2009:258**.

Spurkeland, J. (2016). "– Skal du lede mennesker må du være glad i dem." Retrieved 20.05.2020, 2016, from <https://www.barnehage.no/artikler/skal-du-lede-mennesker-ma-duvaere-glad-i-dem/427753>.

Stavanger, U. i. (2018). Stavangerprosjektet-det lærende barnet. Stavanger: Lesesenteret. Universitetet i Stavanger.

Sørtveit, K. (2020). Kvalitet i skole og barnehage koster. Fedrelandsvennen. 13.08.2020.

Thomassen, O. J. (2012). "På tide med en vending mot en «offentlig sosiologi» i norsk arbeidslivsforskning?" Sosiologisk tidsskrift(02): 160-182.

Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer?

Urban, M., et al. (2011). Competence Requirements in Early Childhood Education and Care (CoRe), University of East London/ University of Ghent.

Utdanning.no (2020). "Barne- og undomsarbeider." from [https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-\\_og\\_ungdomsarbeider](https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/barne-_og_ungdomsarbeider).

Utdanningsdirektoratet (2017). "Rammeplan for barnehagen - Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver." from <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>.

Utdanningsdirektoratet (2020). "Status for bemanningsnorm og pedagognorm i barnehagene." from <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/nyebemanningsnormer--hva-er-status/>.

Vatne, B. (2012). "Innhald i barnehagen i lys av politisk fokus på barnehagefeltet." Nordisk barnehageforskning **5**.

## Vedlegg 1

**Benedicte Severinsen**

21. september 2020 kl. 12:23



Datainnsamling til masteroppgave

Til: personverntjenester@nsd.no

Hei,

Jeg holder på å skrive masteroppgave, master i ledelse- spesialisering i barnehageledelse v/UiA.

Jeg tenker å ha en kvalitativ undersøkelse i barnehagesektoren, ved å gjennomføre intervjuer til styrere. Og da lurer jeg på om jeg må få spørsmålene mine godkjent hos dere før jeg gjør det?  
Spørsmålene er nøytrale og anonyme- dvs de inneholder ikke navn, kjønn og alder.

Setter pris på raskt tilbakemelding 😊

Mvh Benedicte Severinsen Høyem

Sendt fra min iPhone

Funnet i postkassen Innboks - iCloud



**personverntjenester@nsd.no**

21. september 2020 kl. 15:57



SV: Datainnsamling til masteroppgave

Til: Benedicte Severinsen

Hei

Viser til din epost ang meldeplikt

Det som avgjør om du må **melde** til oss er om du skal behandle personopplysninger.

Hva er en personopplysning:

En personopplysning er enhver opplysning om en identifisert eller identifiserbar enkeltperson. Dette gjelder både om du behandler personopplysninger selv, eller om det eksisterer en kobling mellom datamaterialet og personopplysningene.

Hva er behandling:

En behandling er en innsamling, registrering, organisering, strukturering, lagring, tilpasning eller endring, gjenfinning, konsultering, bruk, utlevering ved overføring, spredning eller alle andre former for tilgjengeliggjøring, sammenstilling eller samkjøring, begrensnng, sletting eller tilintetgjøring.

Sjekk om du må melde her [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/index.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html)

Mvh

Administrasjon for Personverntjenester I

T: (+47) 55 58 21 17 (tast 1)

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

[personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

-----Opprinnelig melding-----

[Se mer fra Benedicte Severinsen](#)

# **Intervjuguide**

**Master i ledelse ved UiA**

**Benedicte Helland Severinsen Høyem**

**Høsten 2020**

**Veileder: Linda Hye og Morten Øgård**

## Del 1

1. Hvordan opplever du at barnehagelærerens anerkjennelse har endret seg med den nye pedagog og bemanningsnormen?

---

---

---

---

---

2. Hvordan har det pedagogiske tilbudet i barnehagen endret seg som følger av den nye pedagog og bemanningsnormen?

---

---

---

---

---

3. Hvordan opplever du arbeidet pedagogene gjør med barna kontra andre ansatte grupper?

---

---

---

---

---



**4. Hvordan arbeider dere for å utvikle gode relasjoner mellom barn og voksen?**

---

---

---

---

---

**5. 94 % av barnehagene rapporterer at de oppfyller bemanningsnormen og 60 % av barnehagene oppfyller både bemanning- og pedagognormen. Vil du si at din barnehage oppfyller normene til enhver tid?**

---

---

---

---

---

## *Del 2 - Kvalitet*

**1. Hva legger du i begrepet kvalitet i forbindelse med arbeidet i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**2. Hvordan arbeider dere med kvalitetsarbeid i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**3. Hvordan har pedagog og bemanningsnormen påvirket kvalitetsarbeidet i barnehagen?**

---

---

---

---

---

4. Hvordan gjennomfører barnehagen pedagogstyrte læringsaktiviteter, samlinger etc?

---

---

---

---

---

5. Hvordan deltar andre ansattgrupper i slike aktiviteter?

---

---

---

---

---

6. Hva trenger barnehagelæreren mer kunnskap om?

---

---

---

---

---

7. Hvordan kan økt kompetansenivå blant personalet bidra til å øke kvalitet i barnehagene?

---

---

---

---

---

8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket lønnsomheten i barnehagen?

---

---

---

---

---

9. Hva gjør dere som barnehage for å øke kompetansen til de ansatte?

---

---

---

---

---

## *Del 3 - Organisasjon*

1. Hvordan har øremerkede bevilgninger relatert til pedagog-og bemanningsnormen påvirket det daglige arbeidet i barnehagen?

---

---

---

---

---

2. Hvordan fordeler dere pedagogisk personal i barenahagen?

---

---

---

---

---

3. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes motivasjon og ytelse?

---

---

---

---

---

4. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes kommunikasjon?

---

---

---

---

---

**5. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen de beslutninger som gjøres i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**6. Hvordan stimulerer pedagog-og bemanningsnormen læring og innovasjon i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**7. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen barnehagens mål og strategier?**

---

---

---

---

---

**8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket formell organisasjonsstruktur i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**9. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket barnehagens organisasjonskultur?**

---

---

---

---

---

**10. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket maktforhold i barnehagen?**

---

---

---

---

---

**11. Hvordan ble endringene i forhold til pedagog-og bemanningsnormen gjennomført?  
Eksempelvis hvilke konkrete tiltak har dere gjort for å følge den nye pedagog- og bemanningsnormen?**

---

---

---

---

---

**12. Hvordan opplever du at personalet jobber mot felles mål?**

---

---

---

---

---

**13. Hvordan opplever du eventuelt konflikter i forhold til måloppnåelse i organisasjonene og de ansatte?**

---

---

---

---

---



## *Del 4 – Konsekvenser av pedagog og bemanningsnormen*

1. Hvordan rapporterer du/dere inn resultater av den nye pedagog- og bemanningsnormen?

---

---

---

---

---

2. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket lønnsomheten i barnehagen?

---

---

---

---

---

3. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket nyrekruttering av personal?

---

---

---

---

---

4. Hvordan opplever du pedagog-og bemanningsnormen, fordeler og ulemper personlig?

---

---

---

---

---

5. Foretrekker du bemannings-og pedagognormen slik den var før eller nå?

---

---

---

---

---

## Vedlegg 3

### Spørsmål til spørreundersøkelse:

#### Del 1 – Bakgrunn

1. Hvordan opplever du at barnehagelærerens anerkjennelse har endret seg med den nye pedagog og bemanningsnormen?
2. Hvordan har det pedagogiske tilbudet i barnehagen endret seg som følger av den nye pedagog og bemanningsnormen?
3. Hvordan opplever du arbeidet pedagogene gjør med barna kontra andre ansatte grupper?
4. Hvordan arbeider dere for å utvikle gode relasjoner mellom barn og voksen?
5. 94 % av barnehagene rapporterer at de oppfyller bemanningsnormen og 60 % av barnehagene oppfyller både bemanning- og pedagognormen. Vil du si at din barnehage oppfyller normene til enhver tid?

#### Del 2 – Kvalitet

1. Hva legger du i begrepet kvalitet i forbindelse med arbeidet i barnehagen?
2. Hvordan arbeider dere med kvalitetsarbeid i barnehagen?
3. Hvordan har pedagog og bemanningsnormen påvirket kvalitetsarbeidet i barnehagen?
4. Hvordan gjennomfører barnehagen pedagogstyrte læringsaktiviteter, samlinger etc?
5. Hvordan deltar andre ansattgrupper i slike aktiviteter?
6. Hva trenger barnehagelæreren mer kunnskap om?
7. Hvordan kan økt kompetansenivå blant personalet bidra til å øke kvalitet i barnehagene?
8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket lønnsomheten i barnehagen?
9. Hva gjør dere som barnehage for å øke kompetansen til de ansatte?

#### Del 3-Organisasjon

1. Hvordan har øremerkede bevilgninger relatert til pedagog-og bemanningsnormen påvirket det daglige arbeidet i barnehagen?
2. Hvordan fordeler dere pedagogisk personal i barnehagen?
3. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes motivasjon og ytelse?
4. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes kommunikasjon?

5. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen de beslutninger som gjøres i barnehagen?
6. Hvordan stimulerer pedagog-og bemanningsnormen læring og innovasjon i barnehagen?
7. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen barnehagens mål og strategier?
8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket formell organisasjonsstruktur i barnehagen?
9. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket barnehagens organisasjonskultur?
10. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket maktforhold i barnehagen?
11. Hvordan ble endringene i forhold til pedagog-og bemanningsnormen gjennomført? Eksempelvis hvilke konkrete tiltak har dere gjort for å følge den nye pedagog- og bemanningsnormen?
12. Hvordan opplever du at personalet jobber mot felles mål?
13. Hvordan opplever du eventuelt konflikter i forhold til måloppnåelse i organisasjonene og de ansatte?

#### Del 4 – Konsekvenser av pedagog og bemanningsnormen

1. Hvordan rapporterer du/dere inn resultater av den nye pedagog- og bemanningsnormen?
2. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket nyrekruttering av personal?
3. Hvordan opplever du pedagog-og bemanningsnormen, fordeler og ulemper personlig?
4. Foretrekker du bemannings-og pedagognormen slik den var før eller nå?

## Vedlegg 4

### Problemstilling:

### Hvordan har pedagog- og bemanningsnormen påvirket barnehagene som pedagogisk instans og organisasjon?

#### Del 1 – Bakgrunn

1. Hvordan opplever du at barnehagelærerens anerkjennelse har endret seg med den nye pedagog og bemanningsnormen?

Styrer 1 Status til yrket har økt noe, økt kvalitet og økt kompetanse
Styrer 2 Vet ikke om den er særlig endret ute i samfunnet, men internt i organisasjonen så er det klart at det er fokus både på økt pedagogtetthet og fagarbeid.
Styrer 3 Noe til det bedre-generelt sett., ikke så mye i samfunnet kanskje. Noen fagarbeidere og assistenter gjør også en god jobb. Men jeg føler barnehageansatte har økt status og økt tiltro til det pedagogiske arbeidet.
Styrer 4 Den har ikke økt p.ga normen. Vi har fått mer pedagoger og mer fagpersoner. Jeg opplever gode ansatte med god tilstedeværelse.
Styrer 5 Vi hadde normen fra før, så har ikke merka noe spesielle endringer. Vi legger oss på et høyere nivå nå enn tidligere.
Styrer 6 Barnehagelæreren innad er det blitt noe bedre. Opplever også en positive endringer i samfunnet og politisk generelt.
Styrer 7 Opplever at det er flere pedagoger og at det faglige miljøet seg imellom innad på huset er økt. Men ellers i samfunnet merker jeg ingen endring.
Styrer 8 Opplever økt status i forhold til tidlig innsats og samarbeid. Merker at flere pedagoger gir økt kvalitet.

2. Hvordan har det pedagogiske tilbudet i barnehagen endret seg som følger av den nye pedagog og bemanningsnormen?

Styrer 1

Jeg opplever at pedagoger og ansatte får tid til å reflektere, at det er en styrke at det er blitt flere pedagoger på en avdeling. Jeg synes samarbeidet mellom pedagoger styrker en avdeling.

Styrer 2

Økt pedagogtetthet gir økt pedagogisk kompetanse på avdelingene. Vi er en liten barnehage som gjør at det lettere å organisere og det er lettere å ha fokus på det faglige. Det er lettere å være tilstede med barna og følge opp. Men det er klart økt pedagogtetthet gir mer administrasjonstid som gjør at det til tider blir færre ansatte på avdelingen.

Styrer 3

Det er flere pedagoger, bedre faglighet. Vi jobber i små grupper. Fokus på sosial kompetanse. Det er flere å spille på.

Styrer 4

Vi har fått flere ansatte/pedagoger det er jo et viktig fokus på hva som fører til kvalitet. Det blir et sterkere fagmiljø, vi gjennomfører diskusjoner. Det er høyere forventinger.

Styrer 5

Små grupper har endret spesielt, vi deler inn i mindre grupper og har ulike aktiviteter. Ift normen mangler vi litt ift å dekke opp.

Styrer 6

Pedagog rollen står sterkere. Tilbudet har bedret seg-mer tydelig rundt rollen. Vi jobber ut ifra Rammeplanen og føler da tilbudet har blitt bedre-det henger sammen.

Styrer 7

Vi har styrket pedagogiske ressurser. Pedagogtettheten hadde vi fra før. Det er blitt større faglig fokus. Noen fagarbeider stillinger er blitt omgjort til pedagog stillinger.

Styrer 8

Det har blitt mer kvalitet i arbeidet. Vi tenker nye veier nå grunnet korona situasjonen. Økte ressurser gir kvalitet gjennom hele dagen.

3. Hvordan opplever du arbeidet pedagogene gjør med barna kontra andre ansatte grupper?

Styrer 1

Jeg er lite ute på huset(avdelingene), men opplever at faggrupper (assistenter, barne-og ungdomsarbeidere) er gode til å gjennomføre planene som pedagogene har lagt, sammen med barna. Pedagogene er gode på å veilede faggruppene. Det er viktig med aktive pedagoger og at de må være tydelig.

Styrer 2

Dette er veldig person avhengig. Noen pedagoger fungerer som de skal og andre ikke. Pedagoger har i større grad fokus på det målet de har satt seg. De er bedre til å utføre ledelse og har fokus på ledelsen på sin avdeling. Kompetansen de har gir økt bevissthet rundt barna på gruppen.

Styrer 3

Gruppene er generelt hver for seg. Pedagoger har større forståelse og refleksjon-altså bakgrunnsforståelse på hvorfor ting skjer. Men vi har flinke fagarbeidere og assistenter også.

Styrer 4

Det er andre forventinger til pedagoger, de har gjerne mer gjennomtenkte planer og handlinger. De har et pedagogisk svar på hvorfor de gjør ting. Og reflekterer over handlinger. Dette kan jo ikke forventes av en assistent som ikke har en slik faglig bakgrunn. men det betyr ikke at de gjør en dårligere jobb.

Styrer 5

Vi har en veldig høy kompetanse blant ansattgruppen i barnehagen. Mange har god erfaring. Også stilles det høyere krav til pedagogisk leder. At de legger god planer med gode tanker rundt.

Styrer 6

Vi har mange flinke folk på huset. Pedagogene er mer gjennomtenkt i de tingene gjør. De har mer et rammeverk-hvorfor vi gjør de tingene vi gjør.

Styrer 7

Pedagogene har tre år mer utdanning enn fagarbeiderne. De er mer reflekterte, de har større kunnskaps bilde i teorien, jobber mer utfra pedagogikk og er mer tydelige. Vi har mange fagarbeidere med mye erfaring som kan utfyller nye pedagoger. Opplever at de støtter hverandre.

Styrer 8

Jeg opplever i større grad system med pedagogene. De har gjennomtenkte planer, en rød tråd i arbeidet sitt. De evaluerer og lærer av egen praksis. Fagarbeiderne og assistenter er mer her og nå.

#### 4. Hvordan arbeider dere for å utvikle gode relasjoner mellom barn og voksen?

Styrer 1

Vi jobber aktivt med faglig løft på ulike vis. Fokus på kvalitet og satser på ny kunnskap som skal plukke opp tidligere signaler på traumer hos barn. Vi har fokus på forskjellige verktøy som handler om relasjon og kvalitet mellom barn og voksen.

Styrer 2

Vi bruker pedagogisk analyse som er et redskap eller metode. Dette brukes for å jobbe med læringsmiljø blant annet, kompetanseutvikling. Vi bruker tiltak ut ifra analysen. Bruker å være mye i små grupper. Har i stor grad fokus på relasjonen mellom barn/voksen.

Styrer 3

Det har vi jobbet med mange år, jobber med kompetanse bygging. Vi jobber også med en modell som skal bidra til å bygge gode relasjoner. Alle barn kan og vil, da må vi voksne hjelpe.

Styrer 4

Det har vi fokus på hele veien. Spesielt i korona tiden er det viktig å bygge relasjoner, det er jo den viktigste jobben. Det er ikke mulig å lære noe hvis ikke det er gode relasjoner mellom barn og voksen.

Styrer 5

Vi jobber mye med årsplanen, spesielt to dimensjoner som å ha god tid og se barna- Det å ha barnet i fokus er viktig og ha tilstedeværende voksne.

Styrer 6

Vi tar dette opp i hvert møte, et gjentatt tema. Så dette er noe vi har fokus på. Vi jobber helt konkret med relasjonsbygging. Vi har også et kontaktbarometer, der vi måler voksnes kontakt med barn.

Styrer 7

Jeg forstår ikke helt hva dette spørsmålet hadde med normen å gjøre. Men vi jobber tett med barna i små grupper. Vi har økt bevissthet rundt relasjonsbyggingen.

Styrer 8



Vi har jobbet med relasjonsbygging som eget tema. Hva som ligger i begrepet og reflekterer rundt det. Vi har jobbet mye med Inkluderings Læringsmiljø, der det grunnleggende starter i relasjonsarbeid.

5. 94 % av barnehagene rapporterer at de oppfyller bemanningsnormen og 60 % av barnehagene oppfyller både bemanning- og pedagognormen. Vil du si at din barnehage oppfyller normene til enhver tid?

Styrer 1

Vi klarer ikke å oppfylle normen til enhver tid. Slik bemanningssituasjonen er nå, så klarer jeg ikke å få inn nok pedagoger som vikarer. Det er lav terskel å være hjemme fra jobb nå p.ga korona situasjonen.

Styrer 2

Ikke til enhver tid. Spesielt ved sykdom er det tidspunkt hvor det er vanskelig å få til. Ved morgen rutiner, ettermiddager og pauser er det også vanskelig å dekke normen. Men vi oppfyller normen på papiret. Men vi dekker ikke normen fra 07.00-17.00.

Styrer 3

Nei, ikke til enhver tid. Det er veldig avdelingsavhengig. Morgenrutiner og ettermiddager er vanskelig å få til å gå opp.

Styrer 4

Det kan jo diskuteres. Nei, det klarer vi ikke. Det er jo færre barn om morgene og ettermiddagene. Vi fyller normen, men er ikke nok bemannet likevel. Jeg opplever at dette temaet er i fokus hos foreldrene.

Styrer 5

Nei, ikke til enhver tid. Ved morgenrutinene og ettermiddagsrutinene så gjør vi ikke det. Vi merker at barna kommer senere nå enn tidligere grunnet korna situasjonen.

Styrer 6

Ja! Vi har regneark som vi beregner antall barn og voksne og det skal lyse grønt. Vi setter inn pedagoger der det er behov.

Styrer 7

Det gjør vi med våre faste ansatte, på begge normene. Ved sykemelding er det vanskelig å få inn pedagoger som vikarer.

Styrer 8

Ja, stort sett. Med unntak av korona-situasjonen og årstiden vi er inne i, så er fravær grunnet sykdom en utfordring. Der får vi ikke nok vikarer. Merker en endring i forhold til sammenslåingen av kommunene, at ikke det er like lett å rekruttere inn vikarer grunnet presset økonomi.

## Del 2 – Kvalitet

### 1. Hva legger du i begrepet kvalitet i forbindelse med arbeidet i barnehagen?

Styrer 1

Jeg legger det i høy grad faglighet i arbeidet en gjør. God kompetanse styrker relasjonene mellom barn og voksen.

Styrer 2

Jeg tenker at kvalitet er i alt det arbeidet vi gjør for å nå målet vi har satt oss. Det å sette et mål og jobbe mot det, tror jeg er viktig. Vi bruker Rammeplanen aktivt, samt Lov om barnehage og årsplan når vi legger planer.

Styrer 3

For meg er det at voksne er tilstede, ser barna, er en støttespiller der barna trenger hjelp, ser hva som skjer-tar tak i ting på en god måte. Leker og har barn i fokus. At en ser ting fra barnas ståsted.

Styrer 4

Det å lage et kvalitetsteam, har prosjekter, bruke rammeplanen når vi planlegger, vi reiser til andre barnehager for inspirasjon. Jeg mener at relasjon er viktig og at vi har ansatte som ser, hører og er tilstedeværende.

Styrer 5

Det er viktig med gode relasjoner mellom barn og voksen. Tilstedeværende voksne er viktig. At ansatte tilrettelegger gode rammer for å barns utvikling. Møter barn der de er.

Styrer 6

Vi planlegger arbeid ut ifra teori, jobber med rammeplanen aktivt og kunnskapen en har(erfaringer). Vi sjekker at vi dekker det vi sier vi skal gjennomføre i årsplanen-at vi faktisk gjør det.

Styrer 7

Jeg tenker det er arbeidet med relasjoner mellom barn og voksen. Og arbeidet rundt utvikling og progresjon.

Styrer 8

Det er mer systemarbeid. At pedagogene har mer ansvar, gjennomtenkte planer, de har evne til å strukturere. Vi har inne spesial-pedagoger ved behov.

## 2. Hvordan arbeider dere med kvalitetsarbeid i barnehagen?

Styrer 1

På ulike nivåer. Det handler om godt pedagogisk arbeid og planlegging, gjennomføring og vurdering. Være aktiv i ledergrupper-lærer av hverandre. Vi utveksler erfaringer og veileder hverandre. Vi jobber aktiv med hvordan vi kan sikre implantering av nye prosjekter faktisk blir gjennomført.

Styrer 2

Vi jobber med pedagogisk analyse i det daglige. Føringer fra oppvekst, områder vi skal jobbe med. Foreldreundersøkelse, det gir tilbakemelding på hva vi kan endre oss på. Det å være tydelig er viktig. Vi jobber med hvilke mål vi har, retning vi skal og holdninger.

Styrer 3

Vi jobber med ulike kompetanse med rammeverk for trivsel og læring. Vi har fokus på faglighet på alle møter. Vi har lærende grupper- prøver å få alle stemmer med. Vi har samarbeid med foreldre- og prøver å skape en felles forståelse.

Styrer 4

Vi har et eget prosjekt som vi jobber med. Det går ut på vurderinger, være seg bevisst, se kjennetegn, evaluere det vi gått igjennom. Skape gode dialoger. Lage nye mål.

Styrer 5

Vi jobber med kompetanseheving. Vi tar tak i teorien og jobber i faggrupper, har praksisfortelling. Deler erfaringer og har fokus på bevissthet.

Styrer 6

Vi setter overordnede mål og har fokus-områder. Evaluerer disse og setter nye mål. Vi følger en modell som går ut på å se sammenhenger, mål, tegn, tiltak og evaluering. (SMTTE) Vi bruker også diskutere ulike caser hvor disse blir tatt i bruk.

Styrer 7

Både i personalarbeid og med barn. Vi har møter som skal heve den faglige kvaliteten, utviklingskurs osv. Vi prøver å skape et miljø som skal få barna til å utvikle seg. Hos personal vil det gjelde å få mer kunnskap om å observere, plukke opp signaler hvis det oppstår sårbare situasjoner hos barna.

Styrer 8

Vi har en blandet personal gruppe som reflektere sammen. Vi kartlegger hva vi trenger å tilføre av ny kunnskap. Vi definere ulike roller og oppgaver. Når vi har studenter kan de tilføre ny kunnskap når de ser organisasjonen gjennom deres øyne.

3. Hvordan har pedagog og bemanningsnormen påvirket kvalitetsarbeidet i barnehagen?

Styrer 1

Det er virket i positiv retning. Før opplevde jeg en slags polarisering mellom pedagogisk leder og assistent og fagarbeidere. Nå er det slik at vi bruker både positive og negative sider til å dra i en positiv retning.

Styrer 2

Flere pedagoger, flere å samarbeide med. Det er med på å avlaste oppfølging av barn, det kan være mye arbeid på et enkelt barn. Det påvirker kvaliteten. Utveksling av erfaringer av selve gjennomføringen ting og evaluering. Normen er bra. Både de ansatte og foreldre spesielt opplever jeg er opptatt av voksentettheten. Det er større fokus på det har noe å si. Det ivaretar verdier, holdninger og relasjoner.

Styrer 3

Jeg synes det har påvirket positivt. Det er flere å spille på. Det er reflekterte voksne, det gir bedre kvalitet. Det har vært en utvikling av egne ansatte i en retning.

Styrer 4

Det diskuteres hvordan en kan bruke/utnytte ekstra bemanningen til noe positivt. Økt kvalitet er ikke nødvendigvis å ha flere voksne i barnehagen. Hvis de ikke er en ressurs. Det må jobbes med det pedagogiske miljøet.

Styrer 5

Har ikke merket noen endringer på storbarnsavdeling. Men det har vært stor endring med småbarnsavdeling. Der er det flere voksne på færre barn.

Styrer 6

Det er mer fokus på fagligheten, kvaliteten er bedret. Voksentettheten har ikke blitt bedre og det er negativt. Pedagogene har færre timer med barna pga. plan-tid.

Styrer 7

Det er flere pedagoger, det er flere å spille på. Det er flere med utdanning og flere med faglig bakgrunn.

Styrer 8

Det har blitt økt kvalitet og bedre system av tidlig innsats. Økt pedagog ressurser gir økt kvalitet.

#### 4. Hvordan gjennomfører barnehagen pedagogstyrte læringsaktiviteter, samlinger etc?

Styrer 1

Forhåpentligvis i små grupper, det er ønskelig. Vi vil helst dele inn barna ut ifra funksjoner og alder. Vi planlegger og har en struktur på når vi skal ha samlingsstundene, slik at vi tenker på hva barna skal sitte igjen med. At barna skal få en god opplevelse.

Styrer 2

Vi bruker små grupper, noen er på tur, mens andre kan ha samling. Et felles tema på huset også jobber de med enkelt temaer på avdelingene. Det er veldig fokus på mindre grupper og utvikling.

Styrer 3

Det skjer avdelingsvis. Pedagogene har hovedansvaret for at det blir gjennomført. De planlegger dagene.

Styrer 4

Vi deler inn i grupper etter stimuli, funksjon, alder og planlegger ut ifra dette. Pedagogene har hovedansvaret for planlegginga.

Styrer 5

Alders-styrte samlinger. Vi har fokus på lek og tilrettelegger for lek. Det handler om å forberede seg-planlegge ut ifra barns lek, ha fokus på barns medvirkning.

Styrer 6

Det er mye plan-tid og møter. Det er ulikt hvem som gjennomfører samlinger. Men det er flest pedagoger som gjør det. Det er pedagoger som har ansvaret for kursbaserte samlinger som f.eks. «Kroppen er min!».

Styrer 7

Vi har samlingspunkter hver dag. Men det varierer for selve utførelsen. Noen ganger i små grupper, noen ganger alle. Noen i lekegruppe, språkgrupper, skoleklubb osv.

Styrer 8

Vi har samlinger hver dag. Det varierer om disse er fordypet i musikk, drama, «kroppen er min». Vi har ulike temaer.

#### 5. Hvordan deltar andre ansattgrupper i slike aktiviteter?

Styrer 1

Alle ansatte skal kunne gjennomføre samlingsstunder.

Styrer 2

Jeg opplever at fagarbeidere i stor grad er veldig dyktige, de kan også være med å planlegge og gjennomføre. De kan planlegge ut ifra ulike styrker de har, f.eks. musikk, forming o.l. Pedagogiske leder delegerer ofte slike aktiviteter.

Styrer 3

Fagarbeidere eller assistenten er også med å planlegge-bli tilrettelagt ut ifra ulike styrker. De får en frihet selv hvordan de løser det praktiske. Hvem som jobber sammen varierer.

Styrer 4

Pedagogene har hovedansvaret for planlegginga men de kan delegere dette til assistentene som kan gjennomføre. Det er mange flinke fagarbeidere/assistenter med ulike styrker. Alle kan delta.

Styrer 5

Det er likt fordelt, det er god kompetanse på huset. Alle kan delta og alle kan være med å sette ord på det de er god på. Men pedagogene har ansvar for å planlegge dette evt. delegere.

Styrer 6

Fagarbeidere og assistenter er aktive deltagere og har egne ansvarsområder.

Styrer 7

Fagarbeidere og assistenter kan også ha ansvar for samlingsstund. Det er ikke alltid pedagoger på hver gruppe til å gjennomføre det, da kan fagarbeider gjennomføre ulike aktiviteter.

Styrer 8

Fagarbeidere og assistenter blir utfordret hos oss. Vi vil øke kompetansen hos de ansatte, så vi vil at alle skal prøve seg.

## 6. Hva trenger barnehagelæreren mer kunnskap om?

Styrer 1

Lederskap! Lede endringsarbeid, lære om implantering av nye ting/prosjekter. Noe vi arbeider med aktivt i lærende møter sammen. Da må alle være forberedt, slik at vi kan reflektere sammen. Det er noe å få alle med i samme retning som er utfordringen.

Styrer 2

Det varierer jo ut ifra hvilken kompetanse du har og erfaringer. Vi har et veldig sprik i alder på pedagoger i barnehagen, så det ligger mye i hvilken erfaring du har.

Styrer 3

Ledelse-viktig tema! Kunnskap om relasjonsbygging, sårbare barn, utfordrende caser, foreldresamarbeid, samarbeid med andre instanser.

Styrer 4

Jeg savner læren om organisering, spesielt av en barnehage- hverdag, å se hva som faktisk trengs. Spesielt nyutdannede trenger mer lederansvar og hva det vil si å være leder. Mye av dette kommer jo med erfaring i yrket-det å bli trygg som leder. Jeg vil også si det er viktig å lære seg å være fleksibel.

Styrer 5

Jeg synes det er viktig å lære seg å kjenne barnehagehverdagen bedre. Ha mer praksis, veiledning og ledelse.

Styrer 6

Lære mer om barna, ny kunnskap om utvikling. Å være åpen for endringer og lære om det å være en lærende organisasjon.

Styrer 7

Jeg mener barnehagelærere alltid trenger å utvikle seg med faglig påfyll. De må alltid holde seg oppdatert med på ny kunnskap. Vi har noen pedagoger med 20 års erfaring og noen som er nyansatte, så det å følge med på ny forskning er bra!

Styrer 8

Kollega-veiledning. Hvordan vi skal forholde oss til hverandre. Og hvordan vi skal møte foreldre. Jeg synes vi bruker for mye tid på møter-savner en strammere struktur. Vite hvordan en skal være tydelig leder.

## 7. Hvordan kan økt kompetansenivå blant personalet bidra til å øke kvalitet i barnehagene?

Styrer 1

Jo høyere kompetanse, jo bedre i jobb. Hvis en har høy kunnskap, har en bedre holdning og engasjement til arbeidet. Forstå at arbeidet handler det om hele barnet og ikke bare enkelt situasjoner som kan oppstå. Hvis en har en ydmyk holdning, er det mindre fare for å trykke i baret.

Styrer 2

Verdien i økt kompetanse er veldig viktig. Det har skjedd mye med pedagogikken og faget. Og fokus på barnet har endret seg. Å se barnehage samarbeid gjennom andre instanser og



kompetanser. Hvis man ser på barnehagen som samfunnsinstitusjon, har jo de ansatte en viktig jobb!

Styrer 3

Skape en forståelse av hvordan barnehagehverdagen fungerer. Bli gode på å vurdere en situasjon og finne løsninger.

Styrer 4

Jeg tenker at jo mer kompetanse, så vil du ta flere rette valg for barnehagen. Det å ha mer kompetanse om hvordan du snakker til barn-hvilken fremtoning du har til barn. Høy kompetanse øker kvaliteten.

Styrer 5

Vi har fokus på det faglig.

Styrer 6

Jo mer du vet, jo lettere er det å gjøre en bedre jobb. Går fra å jobbe ut ifra teorien-til å bli teorien, først da skjer det endringer. Viktig å være åpen for endringer.

Styrer 7

Det har blitt mer kompetanse. De er mer reflektert, bedre fagmiljø. Det øker jo kvaliteten. Jeg føler relasjonen til foreldrene også har blitt bedre, at foreldresamarbeidet er mer i fokus.

Styrer 8

Det ser vi i direkte arbeidet med barna. Det å konkretisere teori om til praksis. Vi drøfter ulike teorier i møter i plenum som vi snakker om hvordan vi kan få omgjort denne til praksis.

#### 8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket lønnsomheten i barnehagen?

Styrer 1

Vi har ikke så mye fokus på lønnsomhet. Men jeg merker forskjell på før og nå, det er dyrere å drive barnehage med flere pedagoger i ansettelse. Vi skal jo i utgangspunktet drive en bærekraftig barnehage, med en sunn økonomi.

Styrer 2

Det er klart det er økte utgifter med normen, det er positivt, men dyrt. Det er strammere rammer nå enn før. Før kunne en ta inn en ekstra person som ikke nødvendigvis var en pedagog. Liten økonomisk frihet-men vi må følge loven.

Styrer 3

Økt pedagogtetthet gir dyrere drift. Skulle ønske det var en økonomisk kompensasjon-i forhold til plan tid pedagogene er vekke fra avdelingene.

Pedagog normen går på antall hoder-som kan gå på bekostning av andre.

Styrer 4

Som privat barnehage og 2 år på etterskudd, så merker jeg ikke noen veldige endringer. Det påvirker økonomisk, vi må jo ta det fra en plass ...vi har mista en del penger, det koster med pedagoger.

Styrer 5

Store negative konsekvenser. Det er meget kostbart. Vi får ikke noe kompensasjon. Nå begynner det å bli likt i forhold til utregning til kommunen.

Styrer 6

Lønnsomhet har ikke endret seg som følge av normen.

Styrer 7

At det har blitt dyrere å drive barnehage. Pedagoger er dyrere enn fagarbeider. Vi får kompensasjon-høyere tilskudd av kommunen for pedagoger.

Styrer 8

Det er økonomisk ugunstig. Det stjeler mye tid det å skulle fordele rundt på pedagoger for å oppfylle normen. Det at det har blitt mer pedagoger gir mer plan-tid. Men jeg ser at det gir mer kvalitet. Men utfordringen er å stabilisere bemanning.

#### 9. Hva gjør dere som barnehage for å øke kompetansen til de ansatte?

Styrer 1

Vi er en del av en barnehage-kjede. Vi har en fagsjef som har kontroll på kompetanseheving på nett, som inneholder kurs og foredrag. Det er noe for alle de ansatte. Vi lærer i grupper-erfaringslæring. Barns medvirkning i fokus og alle de ansatte må sette seg inn i ulike skriv fra barnehagen, som f.eks. årsplanen, styringsverktøy ol. Vi kan også leie inn eksterne foredragsholdere.

Styrer 2

Pedagogisk analyse involverer alle ansatte. Vi ser en problemstilling eller case, som vi går gjennom sammen. Vi reflekterer sammen, har lærende fellesskap. Da har vi et fokus-område på voksenrollen.

Styrer 3

Vi jobber med interne prosesser, læring om ulike temaer og vi har fokus på kompetanseheving. Vi prøver å ha en rød tråd i arbeidet.

Styrer 4

Kjeden har et egne kurs; om små barn, om forskjellige fag, ulike foredrag, lærereneing til barn. Styrer-kurs, om dialog kontakt. Vi har aktive planleggingsmøter hvor alle skal delta.

Styrer 5

Vi har eksterne kurs og kurs innad i organisasjonen. Vi kurser hverandre. Veileder hverandre. Vi har et høyt kompetansenivå i barnehagen med mye erfaring.

Styrer 6

Vi har faglig kurs. Det har ikke blitt så mange kurs i korona perioden, men alle har måtte lese seg opp på pedagogiske materiale og verk som ble lagt frem. Vi har alltid faglig påfyll på møter.

Styrer 7

Vi har kurs, personalmøter, bruker tid på å reflektere i felleskap. Lese faglitteratur.

Styrer 8

Vi jobber med Inkluderings læringsmiljø, som har fokus på relasjonsarbeid. Nå skal vi ha fokus på HMS, samarbeide med bedriftshelsetjenesten. Det å samarbeide med andre styrere for tips og råd er bra. Vi leser forskjellig faglitteratur-vi har faglig fokus på møter.

### Del 3-Organisasjon

1. Hvordan har øremerkede bevilgninger relatert til pedagog-og bemanningsnormen påvirket det daglige arbeidet i barnehagen?

Styrer 1

Vi prøver å avvikle ubundet tid. Men merker det i det praktiske arbeidet. Vi ser helst at den ubundne tida blir gjennomført i barnehagen. Jeg vet mange jobber hjemme og da avslutter de arbeidsdagen tidligere, for det er rett og slett ikke plass til alle pedagogene å jobbe med det pedagogiske arbeidet i barnehagen.

Styrer 2

Det samme som jeg svarte i forbindelse med lønnsomhet. Utgifter har økt. Vet ikke hva mer jeg skal si om det.

Styrer 3

Vi merker ingen endringer i forhold til budsjett. Vi har et budsjett av antall barn, setter inn pedagoger ut ifra det. Jo høyere ansiennitet, jo mer får du.

<p>Styrer 4</p> <p>Øremerkede bevilgninger går direkte til kjeden og blir fordelt derfra ut ifra behov.</p>
<p>Styrer 5</p> <p>Pedagognormen kom rett fra statlig hold, og der kunne vi omrokere oss på gruppene. Bemanningsnormen er ikke dekket nok. Det er mindre fleksibelt. Og færre voksne når pedagoger har plan-tid.</p>
<p>Styrer 6</p> <p>Det er flere pedagoger, men færre timer med barn. Skulle gjerne ha økt bemanningsnormen og. Får ingen kompensasjon for at pedagoger har plan-tid. Og den plan-tiden er viktig, så den kan ikke endres på.</p>
<p>Styrer 7</p> <p>97 % av budsjettet går til lønn, så det er ikke noe fleksibilitet. Vi må følge normen.</p>
<p>Styrer 8</p> <p>Merker at en har mer fagfolk med mer kompetanse. Vi har økt fokus på kvalitetsutvikling. Som leder ser jeg at ved flere pedagoger er det flere å spille på. Ved eventuelle nyansettelser går jeg ut ifra hvilken ferdypning pedagogen har, som kan være med å bidra til mer variasjon og at kan supplere hverandre.</p>

## 2. Hvordan fordeler dere pedagogisk personal i barnehagen?

<p>Styrer 1</p> <p>To pedagogiske ledere per avdeling vi har. Ved sykdom kobler vi sammen avdelinger og samarbeider.</p>
<p>Styrer 2</p> <p>Vi bruker en del tid på det å se hvor vi skal sette inn pedagogiske ressurser. Så strukturen varierer-vi jobber i grupper og samarbeider på tvers. Vi ser hvor det er behov.</p>
<p>Styrer 3</p> <p>Vi fordeler jevnt ut ifra antall barn. Alle avdelinger har minst én pedagog. Noen har to. Det byr på litt utfordringer i det daglige i forhold til pedagogenes plan-tid til Der har det ikke skjedd noe-det har ikke blitt noe ordning i forhold til det.</p>
<p>Styrer 4</p> <p>Vi har fordelt oss slik, med to pedagoger per avdeling-hvor én pedagogisk leder og én barnehagelærer. En mellom grupper er mer bemannet grunnet behov for ekstra ressurser. De pedagoger som er personlig sterke og har mye erfaring kan være alene, mens vi fordeler</p>

andre som trenger å lene seg på noen, sammen med andre. Vi bruker å fordele ut ifra skjønn.

Styrer 5

Vi har høy pedagog tetthet. Alle utenom én avdeling har to pedagoger.

Styrer 6

Vi fordeler mest mulig pedagogiske ressurser per antall barn, så det har skjedd endringer. Vi setter inn pedagoger ved behov.

Styrer 7

Vi organiserer og planlegger ut ifra normen slik at personal kabal går opp. Vi fordeler likt av pedagoger på antall barn.

Styrer 8

Vi teller hoder og fordeler deretter. Noen ganger blir det skjev fordeling. Men vi jobber for å sikre kontinuitet. Men ved sykdom fordeler vi rundt etter behov- det er flere å ta av.

3. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes motivasjon og ytelse?

Styrer 1

Det har blitt ekstra faglig trykk i barnehagene-enten så motiveres du av arbeidet ellers bør du gjør noe annet. Det er blitt strengere å jobbe i barnehagen nå, så jeg opplever at de som ikke liker det, ender faktisk opp med å finne en annen jobb. Mens de som trives i barnehage blir motivert av det faglige.

Styrer 2

Normen har påvirket de ansatte, litt usikker om det er positivt eller negativ egentlig. Fagarbeidere er mye alene på avdelingene. Jeg har inntrykk av at fagarbeider og pedagogisk leder opplever at det er positivt. Fagarbeiderne strekker seg langt når de ser ting fungerer- det øker motivasjonen.

Styrer 3

Vi merker det veldig positivt på småbarnsavdeling der det er 4 voksne på 14 barn. Nå har vi bedre tid. Men på storbarnsavdeling merker vi normen litt mer på kroppen. Det er ingen kompensasjon når pedagogene er har plan-tid, de får ingen goder og de føler de ikke har nok ressurser-så de kommer litt dårligere ut.

Styrer 4

Det er positivt at det er blitt flere pedagoger på småbarnsavdeling. Men det krever bedre organisering-opplever at ansatte spør mye om normen.

Styrer 5

Vi har ikke merket noen endringer. Men opplever at god ledelse og organisering motiverer. Det å lage gode rammer for de ansatte.

Styrer 6

Tror spesielt fokuset rundt pedagogisk leder-rollen sin anerkjennelse er den største motivasjonen som har skjedd.

Styrer 7

Merker ingen spesielle endringer på hos de småbarna. Men på storbarnsavdeling har det gått fra av å være alene pedagog til å være to. Så det er jo positivt at det er mer faglig fokus, men det negative er jo at det blir mer plan-tid som gir færre timer med barna. Pedagogene samarbeider tettere og opplever at det er bedre å arbeide sammen med noen som har faglig bakgrunn.

Styrer 8

Jeg opplever at pedagogene synes det er spennende å ha flere å spille på. De motiveres av ny forskning og påvirke hverandre.

#### 4. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket de ansattes kommunikasjon?

Styrer 1

Jobbe for å få dagene til å bli gode, lage gode planer. Ha ulike team med forskjellig kompetanse, slik at vi kan lære av de hverandre.

Styrer 2

Vi har fokus på kommunikasjon, spesielt tydelighet når det oppstår en situasjon. Fagarbeidere må få lov til å få frem sine synspunkter når de faktisk er mest sammen med barna. God kommunikasjon er viktig.

Styrer 3

Ikke så voldsom endring der. Vi har alltid hatt god kommunikasjon, vi hjelper hverandre. Vi har et godt samhold. Det er positivt at vi har flere å spille på med samme bakgrunn.

Styrer 4

Vi er gode på kommunikasjon og samarbeid, både sammen og hver for seg. Vi henter ut det beste i alle.

Styrer 5

Det er ikke alltid like lett å ha god kommunikasjon i en stor organisasjon. Det er noe vi jobber mye med.

Styrer 6

Har ikke merket så endringer rundt kommunikasjonen. Strukturen har blitt tydeligere, vil ikke ha sjefer, men tydelige roller og litt mindre flat struktur. Tydelige mellomledere er viktig.

Styrer 7

Ikke påvirket noen endringer i særlig grad. Kanskje litt mer faglig.

Styrer 8

Merker ikke noen endringer-opplever at de spiller på lag og høster av hverandre ut ifra erfaringer. De samarbeider mest avdelingsvis. Det har blitt tydeligere stemmer.

5. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen de beslutninger som gjøres i barnehagen?

Styrer 1

Jeg tror og håper de er faglig fundamentert og er av faglig karakter. Beslutninger kan jo derfor ta litt mer tid-så vi har organisert oss med en teamleder per avdeling som har ansvar overordnede arbeidet.

Styrer 2

Enda mer fokusert på pedagog- og lederrollen. Ledelsen tar avgjørelsene til slutt. Men er opptatt av prosessen, at alle bli hørt.

Styrer 3

Jeg som styrer har nå flere å forholde meg til. Det er også flere forventinger. Hvis det f.eks. oppstår en situasjon eller en problemstilling på en avdeling, må jeg ha møte med begge pedagogene hver for seg. Det kan ta litt tid når det er flere med faglig bakgrunn.

Styrer 4

Pedagoger styrer en del, det er ikke endret seg.

Styrer 5

Mellomledere som pedagogisk ledere er viktige i beslutningsprosesser. De må hjelpe til at alle stemmer blir hørt. Og kan hjelpe til at ting blir gjennomført. Det er viktig å få alle med på en endring.

Styrer 6

Beslutninger er mer faglig begrunnet og det er mer struktur.

Styrer 7

Det er flere pedagoger som er i lederteamet og da blir det flere i beslutningsprosessen. Utfordringen er at pedagogene er likestilte så de med i ukentlige ledermøter. Det skulle vært organisert annerledes, pga av barna. At de kunne deltatt på møtene annen hver gang f.eks.

Styrer 8

Ikke noen vesentlig endringer-vi hadde normen fra før. Stemmene har blitt tydeligere.



6. Hvordan stimulerer pedagog-og bemanningsnormen læring og innovasjon i barnehagen?

Styrer 1

Det å få nye folk inn, enten studenter eller nyansettelser, at en da kan se organisasjonen med nye øyne. Da kan vi se hva vi endre, bedre eller gjøre annerledes.

Styrer 2

Jeg opplever de endringer som er i det siste løsriver de gitte strukturene som er. Helheten i organisasjonen løser ulike situasjoner som dukker opp. Økte ressurser gjør slik at en må tenke nytt!

Styrer 3

Jeg synes det er viktig at vi har en rød tråd. Vi jobber med inkluderende læringsmiljø. Og vi har fokus på at økt kompetanse gir kvalitet. Endringsarbeid har jeg aldri opplevd noen problemer med-der er vi nokså innarbeidet. Noen er mer engasjert enn andre, men opplever lite motstand. Når de ansatte ser at noe virker eller fungerer og ser nytten i det-motiveres de av det.

Styrer 4

Jo flere pedagoger, jo sterkere fagmiljø. De tør å ytre meninger-at vi er en del av noe større. Opplever at det er gøy å sette en idé ut i livet.

Styrer 5

Flere kompetente personer, vi hjelper hverandre. Ved nyansettelser kan det bidra til å se på organisasjonen med nye øyne. Jeg tror vi har en kultur til innovasjon. Og opplever at det er positivitet rundt omstillingsprosesser.

Styrer 6

Står sterkere i endringer når det er flere med samme bakgrunn. Det å få alle med i samme retning gjør det da lettere.

Styrer 7

Flere pedagoger stimulerer og forsterker læring og innovasjon. Flinkere til å dra i ting i en retning, får i gang ting. Vi er gode på å tilpasse oss endringer, det har ikke blitt påvirket av normen. Jeg synes det handler mer om personlighet-hvordan vi som personer tilpasser oss nye ting.

Styrer 8

Vi har mye fokus på endringer og er positive til det. Det er omstillinger i grupper, det er flere å spille på og jeg ser verdien av den tanken.

7. Hvordan påvirker pedagog-og bemanningsnormen barnehagens mål og strategier?

Styrer 1
Jeg opplever at det er lett å få folk med når det er snakk om faglig påfyll.
Styrer 2
Det er en kombinasjon av mål og strategier. Større fokus å sette seg tydelige mål. Sette en retning. Med flere pedagoger gir økt faglig trykk som er tilstede med barna. Finne strategier og være tydelig i barnehage hverdagen.
Styrer 3
Jeg opplever at normen gir bedre innhold. Planer blir gjennomført-altså vi får gjort mer av det vi planlegger. Og det er positivt.
Styrer 4
Kjeden har en egne visjoner og strategier, ledere i kjeden som bestemmer, det er større miljø å jobbe i. Vi er avhengig av å jobbe mot et felles mål.
Styrer 5
Vi jobber mot mål hele tiden. Normen har bidratt med at vi nå jobber mer bevisst mot et mål og nå mer enn før har en plan på hvordan vi skal nå det målet og vi er bedre til å finne strategier for å gjøre det.
Styrer 6
Det er enda mer faglig forankret.
Styrer 7
Vi var ivrige på mål og strategier før normen også. Men flere pedagoger gjør at vi har større fokus på dette nå.
Styrer 8
Nå er det større grupper som ser verdien av det å sette seg mål- og det er flere som er med å dra lasset nå.

8. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket formell organisasjonsstruktur i barnehagen?

Styrer 1
Fordi det er mange pedagogiske ledere. Det har vært en struktur endring der vi har fire teamledere som har en ekstra funksjon som skal ha hovedansvaret på sin avdeling.

Styrer 2

Vi har i stor grad ikke endret strukturen. Men vi har endret den menneskelige strukturen som f.eks. vaktliste ordningen som gjør at pedagogene gir økt tid til samarbeid seg imellom. Pedagogene har fått mange flere oppgaver enn tidligere.

Styrer 3

Ikke så veldig stor endring. Det er færre muligheter. Vi må balanserer pedagoger og plassere en stilling der det er behov. Vi prøver å sette sammen avdelingene slik som de ansatte ønsker, men det viktigste er å sette inn pedagoger der det er behov, så kommer personlige ønsker-som hvem som vil jobbe sammen som siste prioritet.

Styrer 4

Pedagogisk leder og barnehagelærer samarbeider og de vet at de kan gå lettest tjeneste-vei når situasjoner oppstår. Vi har en åpen struktur og alle er klar over hvor de er i hierarkiet. Alle kan ha en mening likevel.

Styrer 5

Pedagog rollen har større krav på seg og det stilles høyere krav til ledelse fra pedagogene. Vi reflekterer mye rundt rollen til pedagogene og hva som forventes.

Styrer 6

Det er den samme-det er flere å forholde seg til. Strukturen har blitt mer tydelig.

Styrer 7

Pedagogiske ledere er likestilte og vi organiserer oss halvt om halvt mellom pedagogiske ledere og fagarbeidere. Noen har ansvaret for enkelt grupper hvis vi organiserer oss slik.

Styrer 8

Skulle ønske en kunne ha brukt pedagoger ulikt. Noen av pedagogene er født ledere, mens andre pedagoger er mer fagpersoner. Jeg skulle gjerne ha sett at det var én pedagogisk leder og én barnehagelærer som samarbeidet sammen. Nå er alle ansatt som pedagogisk ledere, men ikke alle er ledere i praksis.

9. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket barnehagens organisasjonskultur?

Styrer 1

Vi prøver å ha en likevekt mellom pedagogiske ledere og øvrige personell. Vi ønsker at ansatte kan utfylle hverandre faglig og personlige.

Styrer 2

Det er økt fokus på rolleavklaring. Forventinger på gruppene i barnehagen. I forhold til kultur er vi mer profesjonelle nå. Pedagoger har en kompetanse som må taes i bruk.

Styrer 3

Det har påvirket litt, det har blitt litt mer seriøst nå. Før kunne det være en litt mer uformell tone blant oss ansatte. Nå er det mer fokus på kompetanseheving-fordi det er større og mer ansvar nå. Men vi som barnehage er likevel opptatt av å ha det sosialt og gøy i tillegg til faglig påfyll.

Styrer 4

I løpet av de siste årene er det blitt mer profesjonelt. Det er mer faglig tyngde. Vi er ikke barnehage-tanter lenger. Jeg opplever at foreldene også har større krav-det forventes mer. Vi har et tett samarbeidsmiljø i barnehagen.

Styrer 5

Føler det har skjedd mye. Før skulle alle var like-ingen var bedre fordi man hadde utdannelse. Utdanningssynet er nå mer endret. Jeg opplever at normen har gitt mer anerkjennelse og bevissthet rundt faget og pedagogene.

Styrer 6

Ikke merkbart hos oss.

Styrer 7

Kultur-messig er det større faglig fokus. Samarbeids-messig er det med flere pedagoger, flere som drar i styreretningen vi har satt oss. Vi har flinke fagarbeidere og assistenter også. Det er ikke noen spesielle endringer ift. hvordan vi forholder oss til hverandre.

Styrer 8

Jeg opplever at det er lettere å få gjennomført ting, lettere å endre strategi, det er enklere å lede.

#### 10. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket maktforhold i barnehagen?

Styrer 1

Litt flatere struktur. Mitt inntrykk er at det er lettere å stå i utfordrende ledelse situasjoner. Det er ikke så lett å bli overkjørt av andre personal.

Styrer 2

Vi har fokus på å skape lederteam som står sammen i avgjørelser.

Styrer 3

I utgangspunktet i liten grad, alle skal kunne bidra, alle har noen styrker å komme med. Vi jobber for å ikke skape avstand mellom pedagoger og fagarbeidere/assistenter. Alle hjelper hverandre og har som fokus å reflektere rundt barna og være en lærende gruppe. Men merker allikevel at noen pedagoger må markere seg.

Styrer 4

Vi har et hierarki, hvor styrer er på topp, så pedagogisk leder, barnehagelærer, fagarbeider, assistent, osv. Jeg mener det ikke er negativt at man vet hvor en står i stigen. En leder må tørre å ta avgjørelser

Styrer 5

Ikke så stor forskjell før enn tidligere, men kan kjenne på det ift. Konflikter

Styrer 6

Ikke endret seg. Vi jobber ut ifra å være tydelig ledere og jobbe ut ifra teori og kunnskap som er en kraft og da heller jobber ut ifra kraft og ikke makt.

Styrer 7

På noen grupper er det flere pedagoger enn det var før. Men det har ikke påvirket maktforholdet. Pedagoger var ledere på en avdeling før normen også.

Styrer 8

Jeg ønsker å fremheve pedagogene som faggruppe, jeg prøver å utheve pedagogiske ledere for å vise at de er ledere, de har mer ansvar. En kan jo se på det som et hierarki og det trenger nødvendigvis ikke å være negativt. Jeg synes det er positivt. Det viser bare en mer tydelighet på hvilke roller en har.

11. Hvordan ble endringene i forhold til pedagog-og bemanningsnormen gjennomført?  
Eksempelvis hvilke konkrete tiltak har dere gjort for å følge den nye pedagog- og bemanningsnormen?

Styrer 1

Nyansettelser ble gjennomført. Det var ingen som ble sagt opp grunnet for lite kompetanse.

Styrer 2

Vi har ansatt flere pedagoger, vi har ikke nedbemannet noen. Vi prioriterer pedagoger ved nyansettelser. Vi følger normen, men er bundet av økonomi.

Styrer 3

Ansatte én ny pedagog og vi måtte si opp en fagarbeider/assistent. Men hos oss ønskes endringer velkommen.

Styrer 4

Vi bruker forskjellige metoder, vi økte bemanningen som krevde nye organisering av pedagoger. Vi har satt inn bemanning på antall barn.

Styrer 5

Personalet hadde vi fra før, men det er blitt mer fokus på å jobbe i mindre grupper-helt konkret.

Styrer 6

Vårt konkrete tiltak har vært og vi har flyttet rundt på folk og fordele ressurser.

Styrer 7

Vi bruker kalkulator-vi setter inn voksne på antall barn. Vi ser på behovene. Vi har omgjort stillinger fra fagarbeidere til pedagogisk-leder stillinger. Vi har ikke sagt opp noen, men flyttet rundt på ressurser. Vi har hatt naturlige overganger hvor noen har sluttet.

Styrer 8

Vi har et eget Excel ark fra kommunen som vi fører inn antall barn og pedagoger, fagarbeidere og assistenter. Så gir det en utregning, en skissert tilbakemelding hva vi trenger ut fra behov.

## 12. Hvordan opplever du at personalet jobber mot felles mål?

Styrer 1

Jeg opplever at de er opptatt av å kunne spørre hverandre om råd- hva og hvordan. Veilede hverandre. Skape en kultur for å kunne gi hverandre tilbakemelding og justere hverandre.

Styrer 2

Jeg opplever at alle har som mål å jobbe mot felles mål.

Styrer 3

Vi jobber godt sammen-det er stor interesse. Vi har gode erfaringer med endringer. Jeg opplever at alle drar i samme retning. Men opplever likevel at noen sitter i fører-setet på toget og noen er i siste vogna, men alle er med.

Styrer 4

Per avdeling jobber vi greit. Vi jobber mot felles mål. Synes vi er flinke, når vi ser nytteverdien i det vi gjør, da motiveres vi. Det har en positiv effekt.

Styrer 5

Jeg opplever de ansatte som ivrige, motiverte. Det kommer litt an på hvordan en leder-at alle er med å bidra i prosessen er viktig.

Styrer 6

Vi bruker modellen som nevnt tidligere SMTTE. Vi setter oss mål-gå fra teori til å være teorien. Vi er gode på å ha fokus på det.

Styrer 7

Det er et viktig fokus arbeid vi gjør. Vi snakker med hverandre, motiverer hverandre å korrigere hverandre.

Styrer 8

Det er forskjell på avdelingene-det går mye på ledelse. Og hvordan de jobber mot det vi har blitt enige om. Men synes de jobber godt.

13. Hvordan opplever du eventuelt konflikter i forhold til måloppnåelse i organisasjonene og de ansatte?

Styrer 1

Jeg opplever lite konflikter. Pedagogene får med seg de andre ansatte på avdelingen. Jeg mener det er viktig gjøre grundig arbeid før en implementer noe nytt. Det å gjøre gode forberedelser er viktig og ha en rød tråd. Dette for å forhindre at det nye som skal skje blir en tilleggsbelastning til fagarbeidere.

Styrer 2

Jeg opplever uenigheter og det er viktig. Og at de kan si det høyt. Det kan være med på å endre ting. Gode diskusjoner er viktig.

Styrer 3

Det er lite konflikter, heller mer uenigheter og det går på hvilken måte vi skal nå et mål. Men vi kommer alltid frem til enighet. Pedagoger møter nok mer uenigheter seg imellom, men de kommer også alltid frem til en løsning.

Styrer 4

Jeg opplever veldig lite konflikter. Pedagogene diskutere mer i uenigheter. Men blir alltid enige tilslutt.

Styrer 5

Konflikter kan ødelegge veldig. Det tar unødvendig mye energi og fokus. Det påvirker veldig. Vi jobber mye med konflikthåndtering og hvordan vi skal ta tak i tingene med en gang før det blir et problem.

Styrer 6

De gangen det er konflikter- snakker vi om hvordan skal vi ha det og hvordan skal vi gjør det. Teorien skal underbygge de meninger som kommer frem, f.eks. ut ifra forskning.

Styrer 7

Opplever ikke noe spesielle konflikter, men det kommer noen kritiske spørsmål-men opplever det ikke som konflikter

Styrer 8

Opplever at ansatte kan være uenige. Noe kan diskuteres og noe har faste rammer som ikke kan diskuteres. Men innhold, strategier, prosessarbeid og hvilken rolle hver enkelt skal ha i det aktuelle temaet kan diskuteres. Så veileder vi underveis.



#### Del 4 – Konsekvenser av pedagog og bemanningsnormen

1. Hvordan rapporterer du/dere inn resultater av den nye pedagog- og bemanningsnormen?

Styrer 1
Jeg tror ikke vi har rapporterer inn noe. Jeg rapporterer inn månedlig inn til kjeden, men tror ikke det er målbart enda.
Styrer 2
Vi rapporter ikke inn noen tall. Kun årsmelding av pedagog-og bemanningsnormen.
Styrer 3
Vi rapporter inn årsmelding, ikke noe mer enn det. Vi deltar alltid på invitasjoner som kommer fra kommunen.
Styrer 4
Vi rapporter inn årsmelding. Vi har en kontrollgruppe i kjeden, de tar seg av det.
Styrer 5
Vi rapporter inn til Utdanningsdirektoratet, årsmelding som går på antall årsverk og antall barn. Og til kommune og tilsyn.
Styrer 6
Opplever at det er høyere faglighet og mindre timer voksentetthet på gruppene. Men det stemmer overens i forhold til årsverk og det som sendes inn. Det skal lyse grønt.
Styrer 7
Vi rapporter inn årsmelding og dokument tilsyn på hvor mange pedagoger vi har. Melder inn sykemelding og vikar, jeg mener det er det reelle bildet av virkeligheten som blir meldt inn.
Styrer 8
Vi har egne soneledere med egne nettverk som kan rapportere inn eventuelle konsekvenser som er aktuelle. Ellers er det mye av denne pedagogiske plan-tid som stjeler mye tid.. Før kunne f.eks. fagarbeidere også benytte seg av plan-tid, men det ikke mulig å få til nå. Pedagogene har plant-tid både hjemme og i barnehagen.

## 2. Hvordan har pedagog-og bemanningsnormen påvirket nyrekruttering av personal?

Styrer 1
Jeg opplever at man søker mindre faggrupper (barne-og ungdomsarbeider og assistenter) og mer pedagoger. Hvis det er en ansatt som skal slutte-erstatter vi det helst med en pedagog.
Styrer 2
Vi har ansatt én pedagog for mye. Vi for-prioriter pedagoger-for å ha noen å spille på.
Styrer 3
Vi opprettet en ny stilling til pedagog. Merker at det er mer interesse for en 100% stilling enn deltidsstillinger, merker også det på kvalitet til søkerne. De som søker 100% stillinger er mer kvalifiserte.
Styrer 4
Ikke merka noen endringer, vi hadde allerede fylt normen. Vi har vel ansatt én pedagog.
Styrer 5
Vi har høy pedagogtetthet og er opptatt av kompetanse. Så det ønsker vi i evt. nyrekruttering av personal.
Styrer 6
Vi har løst det-vi er fleksible, vi trengte ikke å si opp noen.
Styrer 7
Vi har omgjort stillinger generelt. Hvis vi mangler personal prioriterer vi pedagoger. Fordi jeg opplever det er vanskeligst å få tak i. Fagarbeider vokse på trær, så de er ikke fullt så vanskelig å hyre inn.
Styrer 8
Vi hadde to i overtall som fikk et tilbud en annen plass-så det ble en fin løsning på det.

## 3. Hvordan opplever du pedagog-og bemanningsnormen, fordeler og ulemper personlig?

Styrer 1
Fordeler-høyere faglig trykk i barnehagen og generelt. Ulemper-skjev maktbalanse, pedagogiske ledere samarbeider dårlig sammen fordi de er vant til å styre en avdeling alene.
Styrer 2
Jeg tenker veldig positivt. Jeg opplever økt kvalitet, når enhetsleder som er alene uten fagutvikler så er du sikret pedagoger og diskuterer pedagogiske problemstillinger med.

<p>Ulemper er pedagogisk administrasjonstid. Det gir en økt belastning på fagarbeiderne som står alene flere timer på avdelingene. Men en tydelig norm må en forholde seg til. Og det er økonomiske ulemper-ingen fleksibilitet.</p>
<p>Styrer 3</p> <p>Fordeler-mindre småbarnsavdelinger med flere voksne. Ulempen er jo flere pedagoger, jo mer plan-tid og en får ingen kompensasjon for at de er borte fra avdelingen.</p>
<p>Styrer 4</p> <p>Fordelen er vel viktig med kompetent personal, som gir økt kvalitet og høyere fagmiljø. Det er ingen direkte ulemper.</p>
<p>Styrer 5</p> <p>Fordeler er høyere kompetansen og kvalitet og det er nok personal. Men ulemper er ubunden tid, at pedagoger må bort fra avdelingene for plan-tid og vi får ingen kompensasjon for det.</p>
<p>Styrer 6</p> <p>Absolutt bra med flere pedagoger- og det er bra med plan-tid.</p> <p>Ulemper- Når det er mer plan-tid utløser mindre voksentetthet.</p>
<p>Styrer 7</p> <p>Jeg synes det er flott! Det er bra at vi har flere pedagoger og at vi har blitt tvunget til å ha det slik. Og at det finnes en norm. Ulemper: Nei, er ikke som jeg tenker er ulemper.</p> <p>Kanskje det at gangetabellen ikke går opp, det er vanskelig å fordele pedagoger rundt på huset.</p>
<p>Styrer 8</p> <p>Det er flere å spille på, det er en fordel å kunne fordele ansvar og roller. Bruke pedagogene som en helhet.</p> <p>Ulemper er helt klart plan-tid. Konsekvensen er jo at de må jobbe ekstra og skrive avspaseringstimer. Sykefravær spesielt nå i korona tiden er en utfordring det er lavere terskel å være hjemme nå.</p>

4. Foretrekker du bemannings-og pedagognormen slik den var før eller nå?

Styrer 1

Definitiv nå! Fordi det er økt trykk på faglighet og økt status på barnehage og pedagogisk ledere. Jeg har merket en endring fra hvordan det var før til nå, også ute i samfunnet. Det å jobbe i barnehage er mer akseptabelt som en profesjon nå enn før. Da var det bare en «koselig» jobb.

Styrer 2

Slik som den er nå- jeg ser verdien av det. Kunne ønske jeg kunne kompensert noe. Økte mengder gjør at barnehagene i 2020 har en annen funksjon nå enn før og vi trenger pedagoger.

Styrer 3

Nå, til begge normene. Bedre ansatte, men strukturen må endres. Plan-tid må fordeles på avdelingene og ikke bare pedagoger. Bør organiseres som at én er pedagogisk leder og én er barnehagelærer f.eks. At det er en på avdelingen som leder og har hovedansvar for personal og praktiske ting.

Styrer 4

Heller nå enn tidligere, men man må jo følge opp det som kommer. Vi må jobbe mot at barnehagen skal være best mulig.

Styrer 5

Slik som det er nå-helt klart! Men skulle ønske at bemanningen dekker hele dagen!

Styrer 6

Helt klart nå! Et steg i riktig retning-håper bemanningsnormen og grunnbemanningen øker.

Styrer 7

Nå! Det sikrer alle barn flere voksne. Nå er det ikke like lett å utnytte økonomiske forhold.

Styrer 8

Helt klart nå! Kvaliteten har økt med økt pedagoger, men de praktiske utfordringene er som sagt plan-tid, det blir lavere ressurser på avdelingene. Vi har nå fått redusert åpningstider, som hjelper å få bemanningskabalene til å gå opp. Det gir mer personal tetthet.