

Strategisk kompetanseutvikling i profesjonsorganisasjoner – til barns beste

Bruker barnehageeiere i Kristiansand kommune strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess for kompetanseutvikling i sine barnehager?

HILDE WANDSVIK RAMSLAND

VEILEDERE

Linda Hye
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne Masteroppgaven er et produkt av en læringsprosess i Master i ledelse. Jeg erfarte raskt at det ikke finnes snarveier i en Masteroppgave og det har vært en møysommelig og langvarig prosess, men svært lærerikt og interessant. Temaet om kompetanseutvikling og det å hele tiden utvikle den beste praksisen til barns beste har vært noe jeg har vært opptatt av hele min tid som barnehageansatt. Veldig stas å kunne skrive oppgave om det.

Fagfeltet, oppvekst, er i mye bevegelse og nå i sluttfasen av oppgaven har det vært mange interessante og aktuelle debatter, mitt bidrag i denne oppgaven er et øyeblikksbilde levert desember 2022. Utviklingen stopper heldigvis ikke her og det blir interessant å være med videre i oppvekstfeltet.

Jeg vil takke min arbeidsgiver, Læringsverkstedet, for at de er positive til Masterutdanning og har gitt meg denne læringsmuligheten. Det er mange som har heiet meg frem og vært tålmodige med meg og hjulpet meg til å holde motet oppe, så takk til mine kollegaer, turvenner, syforeningsjenter, og ikke minst familien min. Tusen takk til mine syv intervjukandidater, som har gitt meg mange kloke og refleksive svar.

Å lære kan være skikkelig strevsomt, men å oppdage nye perspektiver og å få ny innsikt har virkelig vært gøy, givende og motiverende. Det har vært en stor arbeidsmengde å komme gjennom med kombinasjonen av full jobb som styrer, masterstudier og hverdagslivet på godt og vondt. Det å få en streik på oppløpssiden var ikke helt etter mitt ønske, men med en positiv innstilling og gode folk rundt meg har jeg klart mer enn jeg trodde var mulig.

Til slutt vil jeg takke mine to veiledere, Linda og Morten, som har gitt meg en god blanding av motstand, gode diskusjoner, veiledning og ny forståelse. Masteroppgaven hadde ikke blitt den samme uten dere.

Kristiansand, desember 2022

Hilde Wandsvik Ramsland

Sammendrag

Vi lever i et kunnskapssamfunn og kompetanseutvikling er en nødvendighet.

Samfunnsutfordringene vi står i gjør at vi stadig må tenke nye måter å løse oppgavene på. Vi må utvide kunnskap på tvers av avdelinger, enheter og ulike tjenester i kommunen. I min studie har jeg undersøkt om private og kommunale barnehageeiere i Kristiansand kommune har en strategi for kompetanseutvikling. Jeg har videre vært interessert i å finne mulige variasjoner mellom offentlige og private barnehageeiere når det gjelder kompetanseutviklingsstrategi.

Mitt teoretiske bakteppe er hentet fra organisasjonsteori hvor Galbraiths stjernemodell (2002) ligger i bunnen. Jeg konsentrerer meg om elementet «personalforvaltning» og modellen til Lai (2021) er et verktøy for å studere om barnehageeiere har en kompetanseutviklingsstrategi for sine ansatte. Modellen er tredelt og jeg ser på kategoriene: Kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. De økonomiske tildelingene i oppvekst strammes inn og det er viktig å vite om man får igjen for det man investerer i kompetanse. Kompetanseutvikling i pedagogiske organisasjoner som barnehage har noen særegenheter når det gjelder kunnskapsutvikling, jeg har brukt ulike teorier for å belyse det. Det er en samfunnsforventning om at alle barnehager skal være lærende organisasjoner. Igjen har det vært viktig å prøve å forstå teori rundt offentlige og private organisasjoner, både generell teori og teori som beskriver eventuelle forskjeller mellom offentlige og private barnehager. Utvikling av barnehagefeltet har en interessant historie hvor det såkalte barnehageforliket (Aftenposten, 2005) gav rom for at private barnehager kunne etableres i stor skala.

Jeg har brukt det kvalitative intervjuet som metode og har intervjuet nøkkelpersoner i administrasjonen i private og kommunale barnehager. Informasjonen jeg har fått gjennom intervjuene er analysert, tolket og omsatt til en forståelse av virkeligheten, det er ikke hele sannheten og hele bildet av barnehagesektoren. Det er kan likevel være et bidrag inn til hvordan status er for barnehagefeltet i Kristiansand kommune.

Mine hovedfunn viser at det er satt i verk mange ulike tiltak for at ansatte i barnehagene skal utvikle sin kompetanse. Det er høye score på kompetansetiltak både hos kommunale og private barnehageeiere. Det finnes en variasjon i hva de ulike eierne vektlegger. De private barnehagene er mer individrettet, hvor utviklingen av humankapitalen står i fokus. De

kommunale barnehagene driver kompetansepakker og legger til rette for utveksling av kompetanse for enhetene gjennom profesjonelle læringsfellesskap. Mine funn viser ikke at det er kvalitetsforskjeller i måten tiltakene iverksettes på, men det er en liten variasjon i hvilke tiltak som vektlegges. Det er vanskelig å gjøre en rettferdig sammenlikning mellom kommunale og private barnehageeiere fordi de ulike eierne har ulikt ansvar. Kommunen har ansvar som Barnehagemyndighet og må innlemme alle de private barnehagene i kompetanseutvikling. Private barnehager nyter godt av det. Det har gjennom mange år resultert i et svært godt samarbeid mellom de kommunale og private barnehagene. Det er ikke konkurranse på kunnskap, men en godt etablert delingskultur som er unik.

Det finnes enkelte forskjeller mellom kommunale og private barnehageeiere, de private har toppledelsen med seg i større grad når det gjelder å lage kompetanseplaner for ansattegrupper i barnehagen. De private barnehagene slutfører modellen til Lai (2021) på en annen måte, og scorer dermed høyere på måling og evaluering.

Intervjuinformantene peker på styrerrollen som krevende og mye av ansvaret legges på den enkelte styrer når det gjelder å drive en lærende organisasjon og å sette kompetanse ut i live. Det er derfor viktig å ha med seg toppledelsen samtidig som man har med seg erfaringer fra egen enhet og kjennskap til sine egne.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon og beskrivelse av oppgaven.....	7
1.1 Tema for oppgaven.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Relevans.....	10
2.0 Kontekst og case.....	12
2.1 Barnehage som politikkområde.....	12
2.1.1 Styrer, eier og myndighet.....	15
2.2 Kristiansand kommune.....	16
2.2.1 Oppvekst i Kristiansand.....	17
2.3 Private barnehager.....	19
2.3.1 FUS- kjeden.....	19
2.3.2 Læringsverkstedet.....	21
3.0 Teori.....	23
3.1 Rammeverk for organisasjonsdesign, Galbraiths stjernemodell.....	24
3.2 Kompetanse.....	27
3.3 Strategisk kompetanseledelse.....	29
3.3.1 Kompetanseplanlegging.....	30
3.3.2 Implementering av tiltak.....	31
3.3.3 Evaluering og oppfølging.....	32
3.3.4 Samlet kompetansebeholdning.....	33
3.4 Læring i organisasjoner.....	34
3.4.1 Profesjonell kapital.....	34
3.4.2 Profesjonell kultur og balkanisering.....	36
3.4.3 Profesjonelle læringsfellesskap.....	36
3.5 Kommunale- VS. private barnehager.....	39
3.5.1 Finnes det forskjeller likevel, mellom offentlige og private barnehager?.....	42
3.6 Mine antakelser og forventede funn.....	45
3.7 Oppsummering av den teoretiske forankringen i oppgaven.....	46
4.0 Valg av metode og undersøkelsesdesign.....	48
4.1 Utvikling av problemstillingen.....	49
4.2 Valg av metode.....	49
4.3 Kvalitativ metode.....	50
4.3.1 Innsamling av kvalitative data.....	52
4.4 Hva slags data er det behov for?.....	54

4.4.1	Populasjon og utvalg.....	54
4.5	Behandling og analyse av data	54
4.6	Generalisering, gyldighet og pålitelighet.....	55
5	Funn, analyse av undersøkelsen og drøfting.....	57
5.1	Problemstilling del 1	57
5.1.1	Funn i «Kompetanseplanlegging for barnehager i Kristiansand».....	57
5.1.2	Drøfting av funn i «Kompetanseplanlegging for barnehager i Kristiansand»..	59
5.1.3	Funn i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»	60
5.1.4	Uttalte og opplevde hindringer i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»	61
5.1.5	Uttalte og opplevde styrker i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»	62
5.1.6	Drøfting av funn i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»	63
5.1.7	Funn i «Evaluering og oppfølging».....	66
5.1.8	Drøfting av funn i «Evaluering og oppfølging».....	67
5.1.9	En oppsummering av funn i Problemstilling 1.....	68
5.2	Problemstilling del 2	69
5.2.1	Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder kompetanseplanlegging?	69
5.2.2	Drøfting av funn.....	71
5.2.3	Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder implementering av tiltak?	72
5.2.4	Drøfting av funn.....	73
5.2.5	Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder evaluering og oppfølging?	75
5.2.6	Drøfting av funn.....	76
5.2.7	Oppsummering av funn i problemstilling del 2	77
5.2.8	Oppsummering av funn	79
6.	Avslutning og veien videre.....	80
7	Litteraturliste	84
	Oversikt over figurer	89
	Vedlegg	90
	Vedlegg 1.....	90

1.0 Introduksjon og beskrivelse av oppgaven

1.1 Tema for oppgaven

Denne oppgaven handler om strategisk kompetanseutvikling. Har barnehageeiere oversikten over hvilken kompetanse som trengs hos styrere og hvordan sikrer barnehageeiere gevinst av sine kompetanseinvesteringer? Det er stadige varsler om økte kompetansekrav. Det skjer ikke bare i barnehagefeltet, men også i f.eks. skole, barnevern og psykisk helsevern på kommune og fylkesnivå. Samfunnet vi lever i viser seg å by på stadig nye utfordringer og kompleksitet som stiller større krav til kompetanse innen de ulike profesjoner. Ny oppvekstreform (Bufdir, 2022) vitner om økte krav til samhandling mellom de ulike instansene.

Knapphet om ressurser, forventning om en mer effektiv styring og større utnyttelsesgrad av tildelte ressurser setter press på ulike aktører. (Børhaug, 2021; Børhaug & Moen, 2014; Børhaug et al., 2011) Barnehageeiere og styrere kjenner på høye krav hvor det forventes høyere kvalitet til lavere økonomisk tilskudd. (Gotvassli, 2020; Gotvassli & Vennebo, 2016). Det er behov for utvikling og nytenking for å ivareta stadige krav til implementering av nye lovendringer, nye Rammeplaner og strategiplaner. I tillegg pågår det en stor samfunnsdebatt om hvordan enkelte private barnehageeiere kan bygge seg opp formuer i en offentlig finansiert virksomhet, hvor det nettopp skrikes etter større ressurser. (Børhaug, 2021; Børhaug & Moen, 2014).

Kommunen som barnehageeier og barnehagemyndighet har forpliktelser til kompetanseutvikling som *forutsetning* for tildeling av statlige midler. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Kommunale- og private barnehageeiere har et klart uttalt overordnet og juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagen. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Private barnehageeiere har også et definert ansvar for å drive kompetanseutvikling, i likhet med kommunale barnehageeiere. Rammeplan for barnehagen beskriver en tydelig ansvarsfordeling, med styreren i førersetet. Den sier også noe om gode rutiner for samarbeid med andre relevante institusjoner, til barns beste. (Kunnskapsdepartementet, 2017). For at barnehagen skal ha et læringsmiljø som utfordrer og utvikler barnehagens praksis er det lagt store arbeidskrav og forventninger til styreren og styrers kompetanse (Utdanningsdirektoratet,

2018). Lederansvaret og ansvarsområde til en styrer er formidabelt. Styreren har ansvar for at barnehagen fungerer godt som lærende organisasjon og pedagogisk virksomhet. Et sitat fra Børhaug bekrefter dette «Mye tyder på at styrer er overbelastet, og at dette er en rolle der forventningene går utover det en person kan makte.» (Sandgrind, 2019).

Kunnskapsdepartementet jobber for å heve kvaliteten i alle barnehager og utjevne den store kvalitetsforskjellen som har vært i ulike enheter. «Kompetanse for fremtidens barnehager» ble lansert i 2013 (Kunnskapsdepartementet 2017, s. 2). Tidligere Kunnskapsminister Isaksen, satset videre på å utvikle kompetansetiltak og fra 2013 er det satt i gang en rekke satsninger. Det har vært store statlige økonomiske overføringer (400 mill!) til fylkene og kommunene for gjennomføring av tiltakene. Målet er å sikre alle barn et barnehage tilbud av høy kvalitet. (Kunnskapsdepartementet, 2017).

En studie blant skoleledere i Kristiansand kommune (Grindheim, 2021) viser at kommunen ikke har en overordnet strategi for kompetanseutvikling og at dette har vært et nedprioritert område. Informanten fra HR avdeling, i kommunen, sier det er et «definert område vi må ta tak i». (Grindheim, 2021) Det ble anslått den gang til å være på plass høsten 2020. Det finnes heller ingen oversikt over kompetanse til skoleledere. Denne studien er en inspirasjon og et utgangspunkt for min masteroppgave. Oppvekst omfatter både skole og barnehage og jeg ønsker å finne ut av hvordan situasjonen er for barnehageområdet. Private barnehager utgjør over halvparten av barnehagene i Kristiansand og det er derfor aktuelt å utvide studien og sammenlikne private og offentlige barnehageeiere. Det gir en komparativ dimensjon som kan gi en interessant vinkling. Sammenlikningen kan være med å vise eventuelle forskjeller hos offentlige og private barnehageeiere.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i dette har jeg utformet en todelt problemstilling:

1. *Hvordan er kompetanseutviklingsstrategien i Kristiansand kommune for barnehager?*
2. *Finner vi variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling?*

Kompetanseutviklingsstrategi betyr i denne studien om det foreligger en plan for kompetanseutvikling og en oversikt over kompetanse, og om det foreligger en strategisk plan for hvordan mobilisere og ta kompetansen i bruk hos styrere. Det innebærer også om det evalueres og følges opp, (Lai, 2021). Problemstillingen er deduktiv, altså teoridrevet. Det er en beskrivende problemstilling og jeg vil prøve å gi en kartlegging av hvordan fenomenet «kompetanseutviklingsstrategi» for barnehager er i Kristiansand kommune. Jeg har blant annet tatt utgangspunkt i en teori som er utviklet av Linda Lai (2021), jeg har også sett på teori som er sammenligningsstudier i offentlige og private organisasjoner generelt og i offentlige og private barnehager.

Jeg har valgt å avgrense problemstillingen til å gjøre en studie i Kristiansand kommune. Det ville vært interessant å studere alle yrkesrollene i en barnehage, men jeg har i denne oppgaven begrenset det til barnehageledere, eller styrere i barnehager. Jeg kommer til å bruke begrepet styrer videre i oppgaven fordi det er begrepet styrer som blir brukt i dokumenter fra Regjeringen og Kunnskapsdepartementet. Styrer vil bli en samlebetegnelse på «daglig leder, barnehageleder, fagleder og enhetsleder» i barnehager. For å finne svar på min todelte problemstilling ønsker jeg å ta i bruk kvalitativ metode, for å få mest mulig utdypende svar. Jeg har også avgrenset det til å kun innhente informasjon av barnehageeiere. Det ville ha vært interessant å få informasjon fra et styrer perspektiv også, men det har ikke latt seg gjøre på grunn av oppgavens omfang og tidsramme.

Det er krav til at styrere har riktig kompetanse og at kompetansen blir anvendt. (Gotvassli, 2020 og Kunnskapsdepartementet, 2017). Ulike barnehager kan ha ulike kompetansebehov, og barnehageeiere står ansvarlig for at ansatte har den riktige kompetansen. Funnene i denne masteroppgaven vil kunne avdekke hvor Kristiansand kommune som barnehageeier samt private barnehageeiere i Kristiansand kommune, befinner seg i sin kompetanseutviklingsstrategi. I første del av problemstillingen vil jeg belyse eventuelle strategier for å ta i bruk, mobilisere og videreutvikle kompetansen. Kristiansand kommune, private barnehager og staten bruker mye ressurser på kompetanseutvikling og det er viktig å ha en oversikt over om kommunen/ eiere får igjen for sine investeringer. Jeg vil også finne svar på del to i problemstillingen om det er variasjon hos kommunale og private barnehageeiere når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling.

1.3 Relevans

Barnehagefeltet har utviklet seg med stor vekst av private barnehager som per i dag utgjør over 50% av tilbudet for barnefamilier i Norge. Kvantitativ vekst var et politisk mål fra 2003, og private barnehageutbyggere var mer enn velkomne inn på markedet for å løse et samfunnsproblem. (Aftenposten, 2005). Da full barnehagedekning var en realitet dreide det politiske fokuset seg mot kvalitet i barnehagene. Andre del av min problemstilling belyser en bit av det store samfunns spørsmålet: Offentlige vs. Private barnehager

2. Finner vi variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling?

Det er både politiske- og normative skillelinjer knyttet til dette spørsmålet. (Børhaug, 2021 og Børhaug & Moen, 2014). Blir det en effektiv tjenesteproduksjon ved å gi private tilgang til det offentlige tjenestetilbudet? Dekker private aktører kun et kapasitetsproblem, eller utgjør de en kvalitetsforskjell i offentlig sektor? Finansieringsordninger og kvalitetsutvikling i barnehager er av stor interesse for samfunnet og grunnlag for politiske debatter. Det er nærmest blitt et minefelt å bevege seg inn i den diskusjonen. Det er krav om likebehandling, og debatten blir opphetet av eksempler som viser at enkelte private barnehageeiere tar utbytte og bruker midlene «kreativt». Det ligger en samfunnsforventning om at økonomi og kvalitetskrav skal være regulert slik at skattebetalerne får igjen for det det koster å finansiere både de offentlige- og private barnehagene. Kritikken mot privatisering er at det offentlige mister kontroll, og at private aktører kan misbruke sin posisjon i forhold til det økonomiske tilskuddet. Noen vil hevde at private aktører blir mer effektive fordi de da kan ta ut utbytte til personlig vinning. (Børhaug, 2021). På den andre siden har private barnehageeiere bidratt positivt inn i en samfunnsutfordring. Debatten om økonomi og finansiering har kanskje stått i veien for det kvalitetsmessige private barnehager og barnehageeiere står for, og den funksjonen de har hatt for foreldre og samfunnet. Min studie ser på Kompetanseutviklingsfeltet. De ansatte er verdien i hver barnehage og det interessante er hvordan de menneskelige ressursene blir ivaretatt av sine eiere.

Kvalitetsutvikling og kostnadseffektivitet i private barnehager sikrer videre vekst og er et eksempel på hvordan konkurranse og markedsstyrt tilnærming kan fungere. Et synspunkt på dette er at innslag av private aktører i oppvekstfeltet ville bidra til en ny tenking rundt

utvikling og organisering, og presse frem effektivisering og endringsvillighet i barnehagefeltet. (Børhaug, 2021) I dette spenningsfeltet vokser det frem kvalitetsutvikling og en styrket offentlig finansiert tjeneste til det beste for kommunens barn uavhengig om de går i offentlig eller private barnehager. Det store samfunnsspørsmålet er om vi nå trenger de private barnehagene, når barnetallene går nedover.

Det har aldri vært flere etter- og videreutdanningstilbud (EVU) i vår sektor (Kunnskapsdepartementet, 2017) det har aldri vært større fokus på hvor viktig barnehagen er for barn/ foreldre og samfunnet. I et pandemiperspektiv ble det særdeles synlig hvor viktig barnehagen er for et velfungerende samfunn. Aldri har kravene til barnehagefeltet stått tydeligere i skriftlige dokumenter hos Kunnskapsdepartementet, Utdanningsdirektoratet, Barnehagelov og Rammeplan for barnehager slik det gjør i dag. (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Teorien til Lai (2021) sier at er det viktig for en organisasjon, i mitt tilfelle barnehageeiere, å ha en tydelig kompetanseplanlegging. Jeg håper min studie kan være til inspirasjon og bekreftelser/ avkreftelser for oppvekstfeltet. Det vil også være et bidrag i den politiske debatten om barnehageeiere, både offentlige og private. Aldri har barnehagefeltet hatt større plass i politikken. (Børhaug & Moen, 2014). Min studie kan være med å løfte debatten om strategisk tenking i kompetanseutvikling for hele oppvekstfeltet. Det er vesentlig at barnehageeiere forvalter midler til kompetanseutvikling og kunnskapen til den enkelte ansatte på en strategisk måte slik at det kommer *barna* til gode og at tilbudet blir bedre, som jo er hensikten. Slik finansieringsordningen er i dag har kommunen mulighet for å holde nede kostanden i egne barnehager fordi det vil være kostnadsbesparende. Den økonomiske tildelingen til private barnehager kan dermed holdes nede. Denne tenkningen kan hindre en kompetanseutvikling. Det kan også stilles spørsmål til om private barnehageeiere gjør mer på kompetansefeltet enn det kan forventes. Kommunens dobbeltrolle som eier og tilsynsfører i egne barnehager er et felt som problematiseres. (Børhaug, 2021 og Børhaug & Moen, 2014).

Barnehageeiere vil kunne se til min Masteroppgave og se om de innfrir krav og forventninger som ligger ved finansieringen av barnehager. Andre del av problemstillingen setter fokus på eventuelle forskjeller mellom offentlige og private barnehager. Studien vil belyse kompetansebegrepet og forhåpentligvis gi et videre syn på kompetanseutvikling i barnehager.

2.0 Kontekst og case

Kristiansand er en nylig sammenslått kommune hvor to kommuner, i 2020, ble innlemmet til Kristiansand. Kommunen representerer barnehager i det moderne kommune Norge med stort innslag av private barnehager. Jeg har avgrenset oppgaven til å kun se på eiere. Kommunen som barnehagemyndighet har et særskilt ansvar for å sitte i førersetet for å innfri krav fra regjering og Kunnskapsdepartementet.

2.1 Barnehage som politikkområde

Den første loven som omhandlet barnehager kom i 1975 (Korsvold, 2022), før den tid var det ikke særlig stor interesse for barnehager i politisk sammenheng. Da barnehager ble etablert var det mange private barnehager som var drevet av ideelle organisasjoner eller sterke kvinner som var idealistiske (Børhaug 2021), uten at det skapte debatter i samfunnet.

Den politiske debatten har variert fra antall barnehager og mål om full barnehagedekning, til kvalitet i barnehager. Kristin Halvorsen førte en barnehagepolitikk som lovet full barnehagedekning, det såkalte barnehageforliket i 2003. (Aftenposten, 2005). Private aktører var mer enn velkomne til å etablere seg og det økonomiske var ingen utfordring. Private aktører ble redningen for kommunenes oppfyllelse av kravet om barnehageplass til alle barn. Det ble lovfestet rett til barnehageplass i 2009 (Korsvold, 2022) og i 2013 (Kunnskapsdepartementet, 2013) kom kvalitetsmeldingen hvor fokuset ble rettet mot kvalitet i barnehagene. Det ble satt i gang offentlig finansierte kompetansetiltak for å løfte kompetanseutvikling i oppvekstsektoren. Barnehagelærerutdannelsen ble styrket og etter- og videreutdanningstilbud ble videreutviklet. Utdanningsdirektoratet utviklet kompetansepakker og ulike verktøy til bruk i barnehagene. Dette viser et stort engasjement fra statlig hold om å styre sektoren i større grad. Tidligere var det tradisjon for grasrotautonomi, som betyr stor frihet under offentlig finansiering. Da var utviklingen styrt av den enkelte barnehage, og lite statlig kontroll. Barnehagene ble innlemmet under Kunnskapsdepartementet i 2006 (Korsvold, 2022) som var et tydelig signal på at barnehagen er en del av hele utdanningsløpet.

Kompetanseutvikling handler ikke bare om å høyne kunnskap gjennom etter- og videreutdanninger, det handler også om å utvikle kunnskapen i egen kommune og på egen arbeidsplass. Det handler om kapasitetsbygging, om å synliggjøre taus kunnskap,

videreutvikle profesjonelle læringsfellesskap og mobilisere arbeidstakeres ubrukte kompetansebeholdning. Det handler om å legge til rette for arenaer for refleksjon. (Lai, 2021)

I dag står vi i en annen situasjon, full barnehagedekning er en realitet samtidig som barnetallet går ned. Overkapasitet på barnehageplasser gir en særstilling til forbrukeren og økt konkurranse mellom alle barnehager uavhengig av om de er private eller kommunale. Det kan skape ytterligere spenninger om hvilke barnehager stat og kommune nå skal prioritere. Kommunen har et etisk ansvar for alle barnehager og det vil være en konkurransevridning å prioritere sine egne. (Børhaug, 2021). Etter regjeringsskifte høsten 2021 var Kunnskapsminister, Tonje Brenna tidlig ute og varslet om innstramminger og endringer for Private barnehager. (Løkås, 2022; Nilsen, 2022). Mest sannsynlig vil det i fremtiden bli ytterligere skjerpede krav til de økonomiske forutsetningene og tilskuddene til private barnehager. Det har vært og er en opphetet debatt om finansiering av private barnehager. Det setter barnehageeiere og deres handlingsrom på prøve. Det er en tilspisset debatt med motpoler og høyt engasjement. Det står i spennet mellom likeverdig behandling av offentlige og private barnehager og å prioritere sine egne kommunale barnehager. (Børhaug, 2021). Kommunen har et ansvar for å gi et likt tilbud til forbrukeren uavhengig om de går i private eller kommunale barnehager. Dette kan være med å bremse kompetanseutviklingen i hele sektoren.

Kommunen har et overordnet ansvar for å utøve god barnehagepolitikk, de har myndighet til å godkjenne barnehager og følge opp kvaliteten i den enkelte barnehage. Kommunen har plikt til å finansiere private barnehager, kontrollere at kvaliteten og bemanningsnormen etterleves samtidig som de har en veilederrolle og et stort ansvar for å drive kompetanseutvikling. Kommunen som tilsynsmyndighet har vært diskutert fordi de har en dobbeltrolle som tilsynsfører av egne barnehager.

Private Barnehageeiere er med på å utforme barnehagepolitikken, spesielt større barnehagekjeder som har en eieradministrasjon. (Børhaug, 2021). Kommunen som barnehageeier er også med på å utforme politikken i oppvekstfeltet. I tillegg har Private barnehager et stort forbund i ryggen som taler barnehagers sak, PBL (Private Barnehagers Landsforbund, 2022). De kan hjelpe medlemsbarnehager på alle områder i driften og gir råd

og veiledning. Samtidig er de med og løfter politiske debatter til det beste for private barnehager.

Foreldre er i større grad opplyste om barnehager og foreldrestemmen har blitt sterkere i den enkelte barnehage og i politiske sammenhenger. FUB, Foreldreutvalget i Barnehage, (Foreldreutvalgene, 2022) er godt etablert og har en tydelig stemme i politiske debatter. FUB er utnevnt av Kunnskapsdepartementet og er deres rådgivende organ for å ivareta foreldrenes synspunkter. Det er også et støttende organ for foreldre som har et vanskelig samarbeid med barnehagen. Dette viser at forbrukeren har makt i større grad enn tidligere.

Mer bevisste foreldre, fritt brukervalg og et synkende barnetall gjør at det er mer konkurranse mellom barnehagene og en kamp om å fylle opp plassene. Børhaug (2021) betegner dette som markedsprosesser hvor konkurransen ikke dreier seg om pris, men om hvilket tilbud barnehagen leverer. Eiere har stor makt til å sette retning for barn i barnehagen. Børhaug tar utgangspunkt i at barnehageeier spiller en viktig rolle i utformingen av barnehage tilbudet (Børhaug, 2021). Kommunen som barnehageeier har et særskilt ansvar, ifølge lovtekst og beskrivelser fra Kunnskapsdepartementet i kraft av at de er tilsynsmyndighet. (Barnehageloven, 2005; Kunnskapsdepartementet, 2017) De har en veilederrolle og et særskilt ansvar for implementering og gjennomføring av styringsnettverk (Børhaug, 2021). I tillegg er kommunale eiere også en del av markedsstyringsprosessen og kjenner på økt konkurranse om barna/ brukere. Det kan være en utfordrende dobbeltrolle.

Private barnehager er prisgitt en god barnehagepolitikk og velvilje i egen kommune. Private barnehager og kommunale barnehager er med på å utfylle hverandre og har naturlig nok en gjensidig avhengighet av hverandre (Børhaug, 2021).

Kommunens dilemma er at de kan kun invitere private barnehager til å delta i deres prosjekter, det er ikke noe krav til deltakelse for private barnehager. Kommunen som barnehagemyndighet er likevel forpliktet til å lede an kompetanseutvikling. Å delta i et samarbeid vil være gode signaler for alle parter. Et samarbeid skal være preget av dialog og kommunikasjon begge veier.

2.1.1 Styrer, eier og myndighet

Barnehager er underlagt offentlig styring uavhengig om eierforholdet er offentlig eller privat. Kunnskapsdepartementet (2017) er konkrete i sine beskrivelser av forventninger til de ulike rollene: Styrer, eier og barnehagemyndighet.

«Barnehagens ledelse

- styreren leder og følger opp barnehagens endrings- og utviklingsprosesser for kompetanseutvikling. Styreren motiverer, og inspirerer og legger til rette for kompetanseutvikling hos personalet.» [...]

Barnehageeier

- sørger for at personalet har riktig og nødvendig kompetanse
- kartlegger kompetansebehovet og ha en langsiktig plan for rekruttering og kompetanseutvikling
- initierer og legger til rette for at de ansatte får nødvendig opplæring og kompetanseheving
- sørge for at alle ansatte får en innføring i barnehagens samfunnsmandat, ansvar og innhold
- bidrar med egne midler til kompetansetiltak» [...]

Kommunen som barnehagemyndighet

- skal påse at barna får et trygt og godt barnehagetilbud i tråd med Barnehageloven og Rammeplanen
- utvikler kompetanseplaner for alle ansatte grupper som omfatter både kommunale og private barnehager, og som ivaretar nasjonale føringer og lokale behov som en forutsetning for tildeling av statlige midler
- prioriterer og tildeler kompetansemidler for å ivareta kompetansebehov i kommunale og private barnehager.
- delta i regionale kompetansenettverk om utvikling og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak» (Kunnskapsdepartementet, 2017 s. 13)

Dette er en svært tydelig oppgave- og rollefordeling. Barnehager er under stram offentlig styring. Disse rammene er med på å viske ut forskjellene mellom den markedsstyrte og det

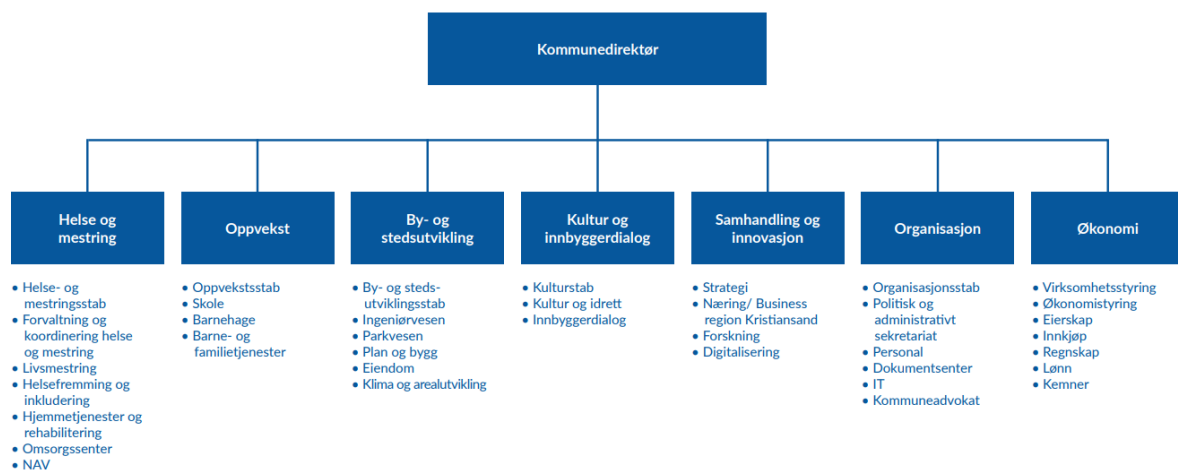
politisk styrte i utviklingen av organisasjonen. Samfunnsmandatet til barnehager er så viktig å ivareta for staten at det er ikke rom for og mislykkes her. Det offentlige må ha kontrollen.

2.2 Kristiansand kommune

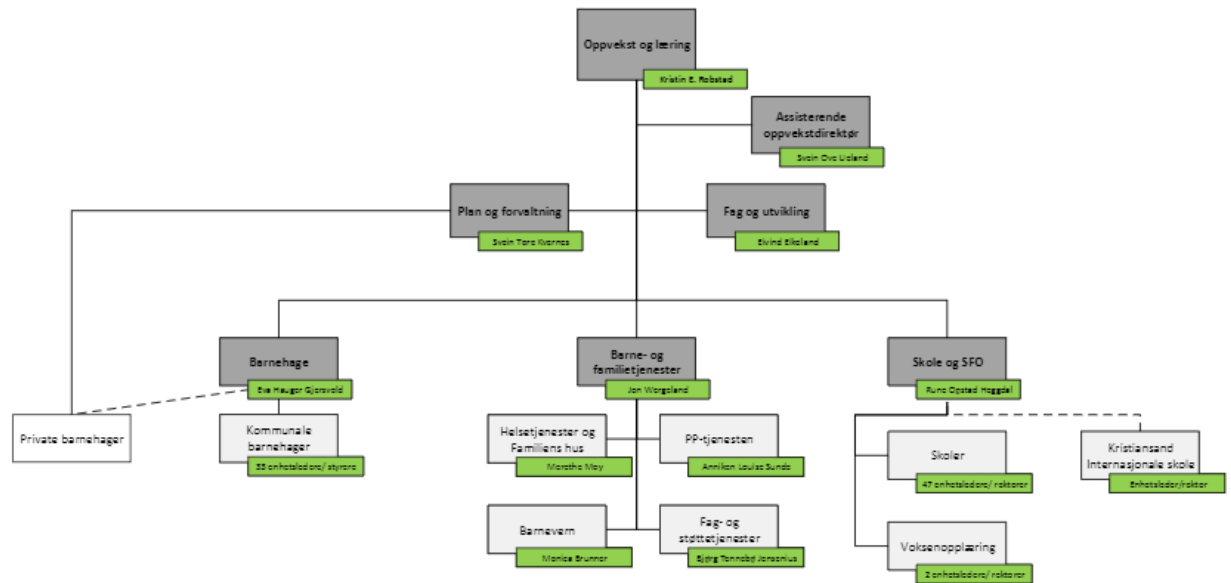
Kristiansand ble 01.01.2020 en storkommune da Søgne og Songdalen ble innlemmet og slått sammen med Kristiansand. Søgne var en egen kommune med ca 11.000 innbyggere. Søgne kommune hadde overvekt av private barnehager med syv private og 4 kommunale barnehager. (Barnehageoversikt, 2022; Søgne, 2022). Songdalen med ca. 7.000 innbyggere hadde kun kommunale barnehager. (Barnehageoversikt, 2022; Songdalen, 2022).

Kristiansand som storkommune har etter sammenslåing ca. 112.000 innbyggere og totalt 87 barnehager. (Familiebarnehager er ikke medregnet da de har andre rammer enn ordinære kommunale og private barnehager). Private barnehager i Kristiansand utgjør i dag ca 57% av alle barnehagene. (Barnehageoversikt, 2022; Kristiansand, 2022).

Organisasjonskartene i Kristiansand kommune: (Kristiansand kommune, 2022)



Oppvekst og læring



Ved første øyeblikk kan man se at strukturen i kommunen er ganske flat. Barnehagesektoren er en del av et stort kommunalt system. Kommunalsjef for barnehage har ansvar for mange barnehager som organisasjonskartet viser.

2.2.1 Oppvekst i Kristiansand

Kristiansand kommune rigger seg for fremtidens barnehage. Kristiansand kommune har lansert «Rammeverk for kvalitet og mestring». Det er en modell med ulike komponenter som viser hva kommunen forventer. Den enkelte barnehage skal bruke modellen til å speile sin egen praksis opp mot de ulike elementene. Rammeverket er en strategi som skal stimulere til kompetanseheving og utvikling. Kristiansand kommune gir gjennom denne modellen en synlighet i verdisyn og hva som forventes i kommunalområde, skole, barnehage og barn- og familietjenester. Det er en strategi for å utvikle kvalitet i Oppvekstsektoren, og for å oppnå målet med oppdraget til Oppvekstsektoren. (Kristiansand kommune, 2020)

Det er større krav til å samarbeide mellom ulike instanser. Kristiansand kommune er under en omfattende omlegging og samkjøring av ulike instanser som hjelper barn og familier, BTI

(Bedre tverrfaglig innsats), kompetanseløftet for spesialpedagogisk hjelp og TFA-satsing (Tverrfaglig arena.) Samordning og koordinering står i fokus. Vi står foran krevende oppgaver hvor flere fagfelt er i utvikling parallelt og hvor det kreves større samhandling mellom ulike fagfelt. Barnevernsreformen er omdøpt til Oppvekstreformen eller Samhandlingsreformen. (Bufdir, 2022) Dette er sterke signaler på at barnehage og skole vil ha en betydelig rolle i denne reformen. (Kristiansand kommune, 2022)

Tre kommuner har blitt til en kommune og spørsmålet mitt er om det finnes en oppdatert oversikt over alle styrere og deres kompetanse, hvordan blir denne kompetansen brukt og om barnehageeiere har en strategiplan for kompetanseutvikling. Finnes det en plan for hvordan nyttiggjøre seg den kunnskapen som finnes og hvordan skal kommunen og private barnehageeiere måle innsatsen? Private barnehager utgjør en stor andel av barnehage tilbudet og det er derfor naturlig å trekke privat sektor med i undersøkelsesopplegget. Studien som er gjort blant skoleledere i Kristiansand (Grindheim 2021) viser kun offentlig sektor da det er svært få private skoler i Kristiansand.

Kristiansand kommune har etablert et samarbeidsprosjekt med Universitetet i Agder, og har introdusert utviklingsprosjektet våren 2021. Det er en samarbeidsavtale mellom UiA, Kristiansand kommune, virksomhetsområde Oppvekst og læring, og Senter for anvendt kommunalforskning (UiA, 2021). Min studie og min problemstilling er med å belyse en bit i denne satsingen.

Tidligere Kunnskaps- og integreringsminister, Guri Melby har utgitt strategiplan for barnehagekvalitet «Barnehager mot 2030» (Kunnskapsdepartementet, 2021). «Det er barnehageeiers ansvar å sørge for at personalet har riktig og nødvendig kompetanse. Barnehagestyrer må sørge for at de ansattes kompetanse tas i bruk, og for at kvalitetsutviklingen er målrettet mot barnehagens kjerneoppgaver.» (Kunnskapsdepartementet, 2021, s. 14). Alle barnehager skal ha god kvalitetsutviklende ledelse.

Kristiansand Kommune har lansert at utvikling skal skje barnehagebasert. Et kompetent barnehagepersonale er den viktigste faktoren for at barn trives og utvikles i barnehagen (Gotvassli, 2020; Kristiansands-barnehagen, 2021)

Jeg har jobbet i Kristiansand kommune siden 2001 og opplever at kommunen ønsker å ha et sterkt faglig fokus og kvalitet i alle barnehager. Jeg opplever at Kristiansand rigger seg med tanke på et bedre tverrfaglig samarbeid og setter krav til barnehagene. Kristiansand Kommune viser vilje og ønske om å bli en «Handlekraftig oppvekstsektor». (UiA, 2021)

Kristiansands kommuneplan har tittelen «Sterkere sammen – mot 2030.» (Kristiansand kommune, 2022). Gjennom mange år har fokuset i Kristiansand vært å utvikle et forskningsbasert Læringsmiljø for barn (FLiK) i skolen og barnehage. Kommunene rundt har hatt liknende prosjekter som har aktualitet ennå. Kristiansand ble storkommune fra 1.januar 2020 og jobber nå for å samkjøre kompetanseutvikling.

2.3 Private barnehager

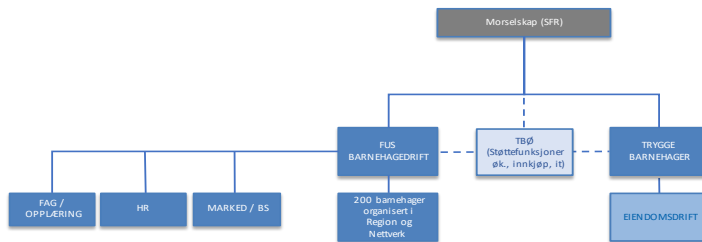
Det var stor politisk velvilje til private barnehager for å kunne innfri full barnehagedekning. Private aktører skulle få ca 80% av tilskuddet sammenliknet med offentlige barnehager. (Lunder & Håkonsen, 2008). En ny barnehageeierstruktur vokste frem. Det var ulike type eierformer blant de private barnehagene. Noen var foreldredrevet som andelslag, noen var eid av ideelle organisasjoner og menigheter, og noen var eid av bedrifter. Etter hvert vokste det frem såkalte barnehagekjeder. Det er mange ulike kjeder i Norge, men de som er representert i Kristiansand i dag er bla. Espira, Læringsverkstedet og Fus. Videre i min studie har jeg valgt å se på Læringsverkstedet og Fus, da de er representert i Kristiansand og har flest barnehager på landsbasis.

2.3.1 FUS- kjeden

Allerede i 1987 startet et foreldrepar med å bygge privat barnehage, da de ikke fikk barnehageplass til sønnen. Det ble starten på «Trygge barnehager», et selskap som bygger barnehager for både offentlige og private aktører. I 2003 ble det for alvor bygget mange private barnehager og «Trygge barnehager» var delaktige i mange prosjekter. Siden utviklet Barnehagekjeden «FUS» seg som utspring fra «Trygge barnehager». Daglig leder i dette

firmaet er også en av eierne av 180 FUS- barnehager. (FUS, 2022). FUS kjeden er bygd opp slik:

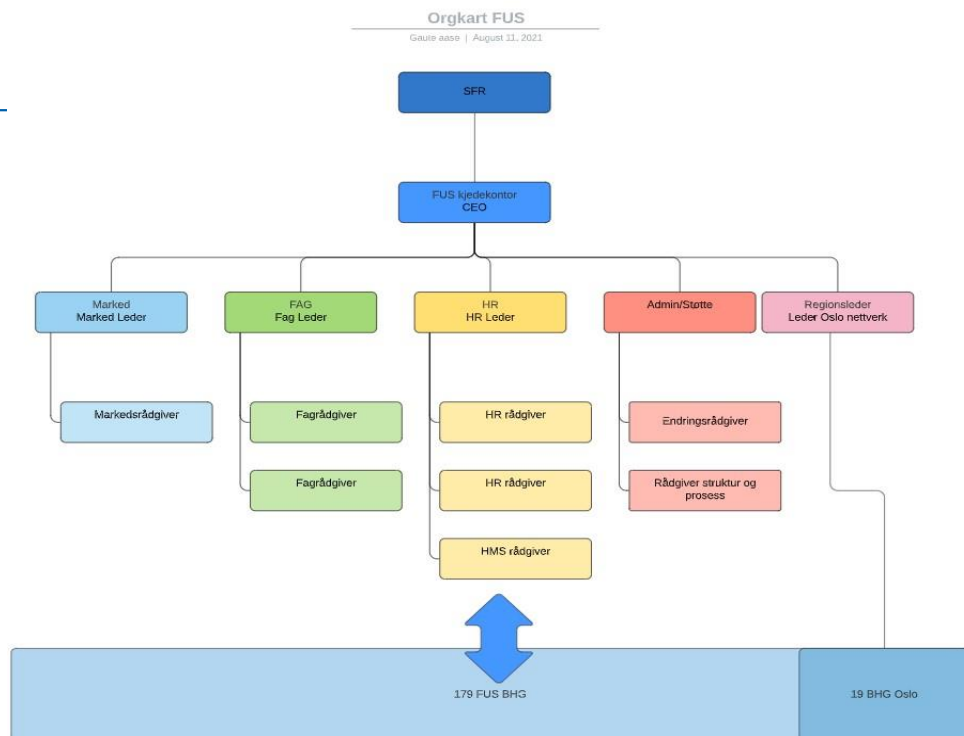
Overordnet organisering



1



(Interne dokumenter FUS, 2022)



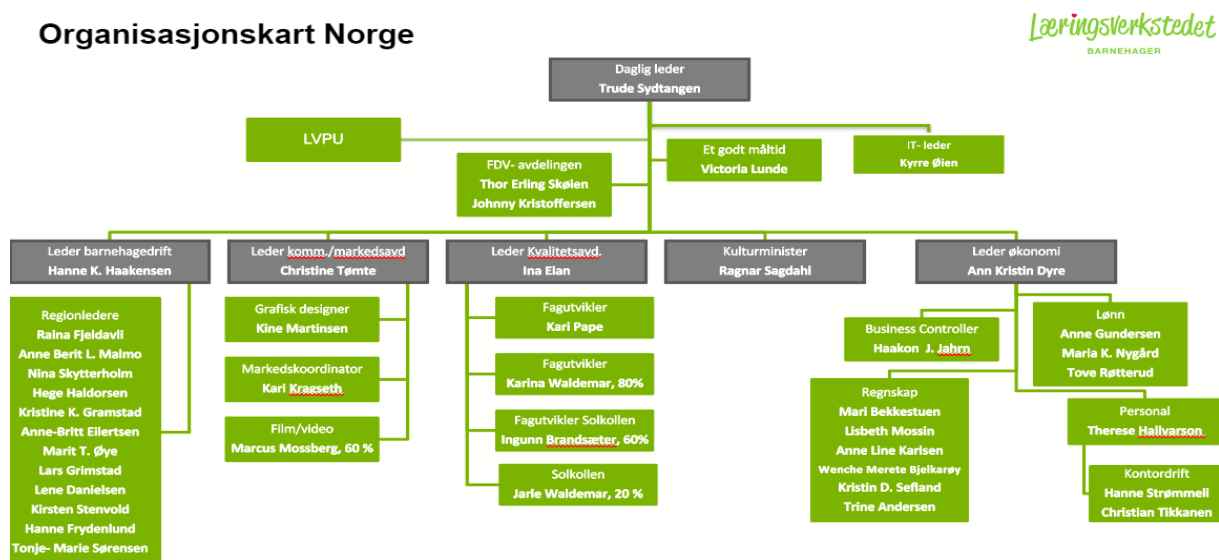
2

(Interne dokumenter FUS, 2022)

Hver FUS barnehage er sitt eget AS og har en Daglig leder. Det er en regionleder i Oslo, ellers er det delt inn i nettverk hvor en av de som er daglig leder har et nettverkslederansvar og følger opp sine barnehager i nettverket. Det er et tydelig delegert ansvar. Organisasjonen er bygget opp etter et Hierarki og en tydelig inndeling av roller. (FUS, 2022)

2.3.2 Læringsverkstedet

I starten av år 2000 var det mange enkeltstående barnehager, og det ble i årenes løp og frem til i dag etablert ulike Kjeder av barnehager. Læringsverkstedet overtok sin første barnehage i Kristiansand i 2003. Grundere av dette konsernet er et ektepar som var genuint interessert i å lage gode miljøer for barn og kunne være med å utgjøre en forskjell i barns barndom og oppvekst. Den dag i dag eier ekteparet ca 240 barnehager i Norge, samt skoler og barnehager i en rekke andre land både i Europa og andre verdensdeler. De ser på det norske barnesynet som en viktig eksportvare. Oppbyggingen av organisasjonen er ulik sammenliknet med det Offentlige, og sammenliknet med FUS-Kjeden er Læringsverkstedet litt annerledes bygget opp. De fleste Læringsverkstedet barnehagene er fusjonert inn i Læringsverkstedet AS og hver barnehage er en avdeling. Det er gjort en lovendring på denne praksisen og fra 1.1.23 skal Læringsverkstedet AS splittes opp og hver barnehage skal bli et selvstendig rettssubjekt. I dag ser organisasjonskartet ser slik ut, styret er øverst og ikke tegnet inn i organisasjonskartet:



(Interne dokumenter, Læringsverkstedet, 2022)

Det er en tydelig Hierarkisk struktur hvor styret og Daglig leder er øverst i Hierarkiet. Det er en egen leder som er leder for barnehagedrift og som leder ulike funksjoner som skal serve styrere i ulike barnehager. I tillegg har Læringsverket en stor stab som ivaretar en rekke forhold i driften av barnehager. Styrere kan ta direkte kontakt med disse funksjonene ved behov.

12 regionledere bistår 240 styrere i barnehager rundt om i landet. Hver Regionleder har personalansvar for ca. 20 barnehageledere, og bistår dem i HR-relaterte spørsmål, opplæring, og ulike driftsspørsmål. Regionledere driver også ulike prosjekt i egen region, være seg lederutvikling og ulike pedagogiske verktøy. LVPU står for Læringsverkstedet prosjektutvikling. De står for utvikling og bygging av nye barnehager. (Læringsverkstedet, 2022)

3.0 Teori

For å belyse første del av min todelte problemstilling på best mulig måte, ønsker jeg å trekke inn Galbraiths stjernemodell (Galbraith, 2002), som fremstiller en organisasjons grunnlag for å lykkes med sin strategi. Strategien er i førersetet, modellen viser oss at det ikke nødvendigvis er en god strategi alene som gjør at organisasjonen lykkes. Det er fire underelementer (Struktur, Prosesser og Laterale kapabiliteter/ nettverk, Belønningssystemer/ kultur og Strategisk personalforvaltning) som skal være i balanse for at strategien skal komme til sin rett. Jeg vil ikke komme like grundig innom alle elementene, men elementet som handler om «Strategisk personalforvaltning» vil få mest oppmerksomhet i teorikapitlet. Min studie handler i hovedsak om dette ene elementet: Strategisk personalforvaltning. For å utdype dette elementet videre vil jeg se på Lai (2021) sin teori om kompetanse, kompetansestrategi og kompetanseledelse, som innebærer kompetanseplanlegging, implementering av tiltak og evaluering og oppfølging. Lai (2021) sin modell gir en overordnet oversikt over hvordan en organisasjon kan planlegge for strategisk kompetanseutvikling for så å måle hvordan man kan få igjen for sine investeringer. Hun har utviklet denne modellen inn mot det private næringsliv, derfor trenger jeg utdypende teori som sier noe om pedagogiske organisasjoner, og hvordan læring kan se ut i barnehager. Jeg vil gå videre fra Lai (2021) sin modell og ser da til annen teori som sier noe om læring i pedagogiske organisasjoner og utvikling av profesjonell kapital. Jeg ønsker å trekke inn ulike modeller som gir en rød tråd i teorien jeg benytter meg av for å belyse min empiri og mine funn. Modellene er ment å gi støtte i hverandre.

Denne teorien vil være en plattform for min problemstilling:

1. *Hvordan er kompetanseutviklingsstrategien i Kristiansand kommune for barnehager?*

I andre del av problemstillingen hvor jeg spør etter variasjon mellom private og kommunale barnehageeiere, bruker jeg teori som sier noe om eventuelle forskjeller.

2. *Finner vi variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling?*

For å belyse eventuelle forskjeller mellom offentlige og private barnehageeiere viser jeg til tidligere forskning. Det gir meg argumenter og forklaringer til hva jeg kan forvente å finne hos mine intervjuinformanter.

3.1 Rammeverk for organisasjonsdesign, Galbraiths stjernemodell

Strategi står øverst i Galbraiths stjernemodell (2002) og er den viktigste bestanddelen.

Strategi skaper retning og angir oppskrift på hvordan en organisasjon kan lykkes.

Kristiansand kommune har «Rammeverk for kvalitet og mestring» som sin strategi. Private barnehageeiere kan ha andre strategier. En organisasjon har mange valg og det er ikke *en* retning som er den *riktige*. Strategi handler om å finne retning som er viktig for «denne» organisasjonen. Galbraith (2014) snakker om å avgrense oppdraget til en organisasjon, man velger noe fremfor noe annet. Forskjellige strategier gir forskjellige organisasjoner. Ingen kan favne alt, men en organisasjon må definere hva som er viktig. Barnehageeier er med å sette mål og retning for sine barnehager. Strategien ligger som en grunnmur i organisasjonen. Det gjenstår fire bestanddeler i modellen som er viktig for å ha en sunn, god og balansert organisasjon. Det kan være utfordrende for private barnehager hvis de har en annen strategi enn kommunale barnehager. Det kan være et krysspress fra egen barnehageeier og til kommunen som barnehagemyndighet, som har en forventning om å ta i bruk kommunens strategi.

Struktur i en organisasjon er hvordan maktfordelingen er organisert. Mange ansatte i en gruppe skaper en flat struktur. En tydelig hierarkisk inndeling med tydelig ansvar og beslutningstildeling skaper en tydelig maktfordeling. Beslutningsmyndighet som spres nedover i en organisasjon kan gi en mer effektiv beslutningsprosess og effektive organisasjoner. Arbeidsoppgavene blir tydelige og avgrenset. Et organisasjonskart er med å beskrive hvordan maktfordelingen er i organisasjonen.

Galbraith (2002) beskriver også ulike prosesser i en organisasjon, vertikale og horisontale prosesser. Vertikale prosesser handler om budsjett, fordeling av knappe ressurser både økonomiske og menneskelige. Hva innehar organisasjonen av kompetanse (formell og uformell kompetanse, holdninger og ferdigheter hos ansatte). Horisontale/ laterale prosesser

er hvordan ledelse utøves og hvordan nettverksarbeid foregår. Ledelse er helt nødvendig for å håndtere dagens organisasjoner, og hvordan makten er fordelt. I en barnehage med en styrer, kan inndelingen for eksempel være avdelingsledere på ulike avdelinger som har et overordnet ansvar under styrer. Det kan være en pedagog uten lederansvar, men ansvar for fagområder. Igjen er det Fagarbeidere og assistenter med ulik lønn og ulikt ansvar. Laterale prosesser i en bedrift kan være dynamikken i en bedrift, samhold og anerkjennelse av hverandre. Det kan handle om arbeidskulturen og hva som skal til for at arbeidstakere har eierskap til organisasjonen. Kommunikasjonsflyten og samarbeid er viktige prosesser som er avgjørende for bedriften. Det kan også beskrives i hvordan en barnehage samarbeider med Barnevernet, Helsestasjon og Pedagogisk psykologisk tjeneste, eller andre aktører som kan være med å finne løsninger på problemer barnehagen har for å ivareta barn. (Galbraith, 2002)

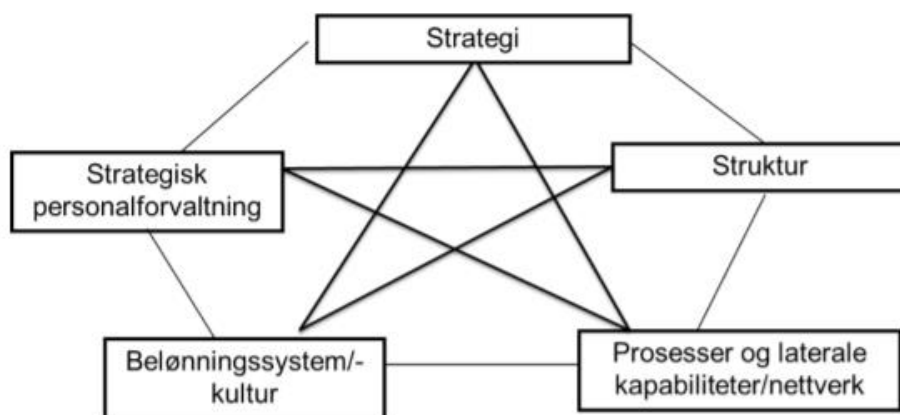
Belønningssystemer er viktig i en organisasjon for å bevare motivasjon hos ansatte, og for å styre dem i retning av måloppnåelse og at ansattes mål er de samme som organisasjonens mål. Belønninger kan vær bonusordninger, høyere lønn, anerkjennelse og forfremmelser i høyere stillinger. (Galbraith, 2002)

Det siste punktet i modellen handler om mennesker, strategisk personalforvaltning. Mennesker i en kunnskapsorganisasjon utgjør en viktig verdi i organisasjonen. De menneskelige ressursene kan være avgjørende for hvorvidt en organisasjon er effektiv og når sine mål. Ulike mennesker tilfører ulikt til en organisasjon. Samarbeidsevner, fleksibilitet til endringer og nytenkning er noen av de menneskelige egenskapene som kan påvirke en organisasjon. Spørsmålet om hvordan vi får frem det beste i hverandre og hvordan ansatte kan utvikle seg og blomstre og trives i jobben sin. Å forvalte de menneskelige ressursene kan gjøres på mange ulike måter. (Galbraith, 2002)

Hovedpoenget med Galbraith' modell (2002), er at det er et arbeidsverktøy hvor en leder kan analysere sin organisasjon, ta kontroll over bestanddelene og jobbe bevisst med punktene. Modellen er ikke utviklet ved å studere barnehager, men har vært brukt til å analysere mange ulike organisasjoner for å gjøre en bedrift mer effektiv i overveldende og kompliserte oppgaver. Ved å bruke modellen bevisst kan det påvirke de ansatte til å jobbe mer strategisk. Det holder ikke at hver ansatt har høy kunnskap, kunnskapen må forvaltes og utvikles til det beste for organisasjonen slik at en organisasjon når sine mål. Det krever tydelig ledelse og

tydelig retning fra eier. Det krever at det er balanse i de ulike elementene i modellen, organisasjonen blir nødvendigvis ikke bedre på å nå mål, bare alle får høy lønn, det må være en tydelig og god balanse i hele modellen. Ved ubalanse i en bestanddel kan det få uheldig innvirkning på bedriftens ønsker. Jo mer komplekse oppgavene til en bedrift er jo viktigere er det å ha en strategi og jobbe med elementene i stjernemodellen.

Alle elementene i Galbraiths modell må være i balanse, men på grunn av oppgavens tidsramme og omfang vil jeg særskilt se på Strategisk personalforvaltning. Jeg vil undersøke hvordan en organisasjon utvikler kompetanse og hvordan de sikrer kompetansen i organisasjonen. Får organisasjonen igjen for sin satsing, både ved bruk av tid og økonomiske midler. Jeg vil utdype elementet om Strategisk Personalforvaltning, først gjennom Lai (2021) sin modell i kap 3.3, deretter gjennom teori og forskning som er spisset inn mot pedagogiske organisasjoner. Pedagogiske organisasjoner er organisasjoner som skal løse mer og mer komplekse og sammensatte oppgaver, og trenger derfor utdypende teori.



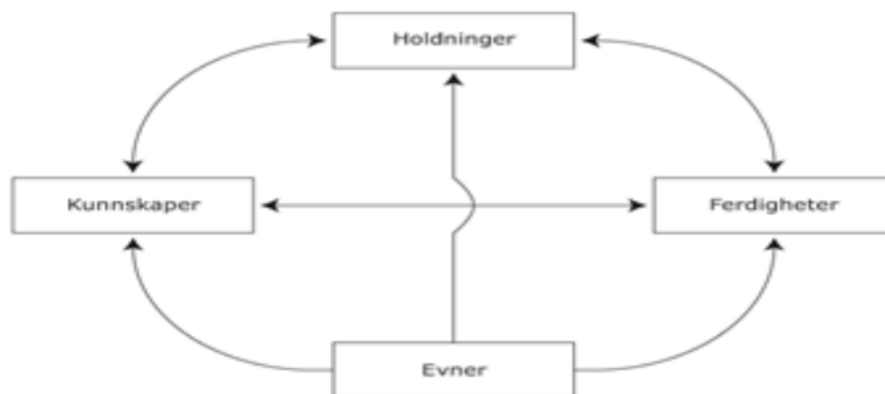
Figur 1, Galbraith`s stjernemodell. (Galbraith, 2022).

3.2 Kompetanse

Før jeg presenterer modellen til Linda Lai om strategisk kompetanseledelse vil jeg definere begrepet kompetanse. Kompetansebegrepet kan brukes og forstås på mange forskjellige måter. Det har mange ulike aspekter ved seg og brukes ulikt i ulike sammenhenger, det er derfor viktig å definere hva jeg mener med begrepet i min oppgave. Det gir et godt utgangspunkt for å kunne jobbe med strategisk kompetanseutvikling som strategisk personalforvaltning.

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.» (Lai, 2021, s. 44)

Komponentene er vist i modellen under:



Figur 2: Sammenheng mellom ulike kompetansekompener. (Lai, 2021, s. 51)

«Kort sagt handler kunnskaper om «å vite», ferdigheter om «å kunne gjøre», mens evner viser til grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av mellom annet personlighet, «anlegg» og mentale ressurser.» (Lai, 2021 s. 45)

Holdninger kan være vanskeligere å definere, og ikke alle er enige om ha det som en del av definisjonen på kompetanse, men det handler om meninger og innstillinger en person har og hvilke verdier en person bygger sin praksis på.

Kunnskaper deles inn i tre hovedkategorier. (Lai, 2021). *Deklarativ kunnskap*, som er informasjon og faktakunnskap. *Kausal kunnskap*, å kunne se årsakssammenhenger.

Prosedyrisk kunnskap er ulike metoder en person har lært seg, praktiske prosesser for hvordan man går frem i planlegging, en spesifikk veiledningsmetode eller en metode for å reflektere over utfordringer, til eksempel Pedagogisk analyse. (Nordahl, 2013)

Taus kunnskap er et kjent begrep innenfor barnehageverden. Det er kunnskap som er vanskelig å sette ord på, men som betegner en praksis som «vi bare gjør», fordi det er intuitivt riktig. Det kan være handlemåter vi har utviklet over tid gjennom ulik erfaring, det kan også være det vi kaller for et «godt håndverk», eller den ansattes «teft» til å f.eks. samtale med barn og foreldre, til å lede på en god måte. Det er ikke alltid man reflekterer over denne kunnskapen. (Lai, 2021) Det er mye læring i å jakte på taus kunnskap og definere god praksis.

Ferdigheter kan være en konkret og praktisk handling, det kan også defineres som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål. (Lai, 2021).

Evner kan defineres som en persons stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker muligheten til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. (Lai, 2021).

Vi snakker også om formell og uformell kompetanse, samlet sett er det en persons realkompetanse.

Faglig kompetanse, Lederkompetanse, Personlig kompetanse og Sosial kompetanse er hovedkategorier av kompetanseformer. Kategoriene er gjensidig avhengig av hverandre.

Gotvassli snakker om tre ulike syn på kunnskap. Det ene perspektivet er det rasjonelle perspektivet, rasjonell læring og den rasjonelle forståelsen. Det er ferdigprodusert materiell og manualer som skal følges. (Gotvassli, et al., 2014). Det andre perspektivet er det erfaringsbaserte og sosiokulturelle perspektivet. «I den sosiokulturelle forståelsen er det derimot erfaringer gjennom deltakelse i praksisfellesskapet som er sentralt.» (Gotvassli, et al., 2014) Denne tenkingen er utgangspunktet for læring i praksisfeltet. Her foregår erfaringslæring og veiledning. Samskapt læring er også et begrep som blir brukt i denne sammenhengen. Denne formen for læring er uformell læring. Samskaping er en av

hovedtankene i REKOMP (Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehagen), som er en stor satsing i samarbeid med Statsforvalter og kommuner, (UiA, 2022). UiA er en viktig samskapingspartner for barnehagene.

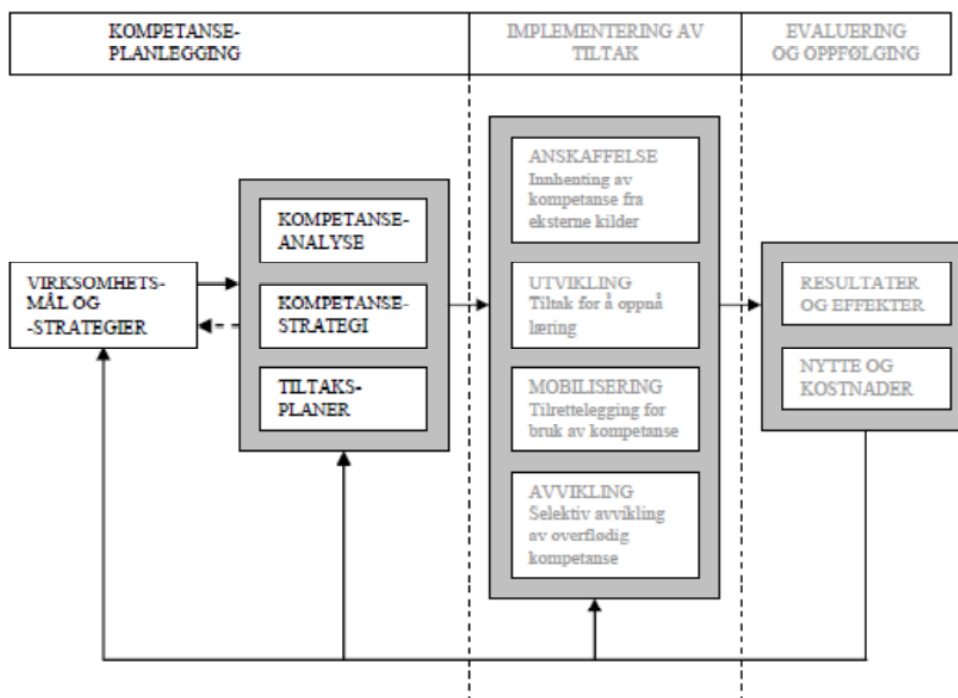
Det tredje og siste kunnskapssynet Gotvassli (Gotvassli, et al., 2014) beskriver er intuisjon og følelser, det kan beskrives som praktisk klokskap. Mentalisering av hvordan situasjoner kan oppstå, eller kommer til å bli og handle utfra det. Utøvelse av skjønn trekkes også frem. Hargreaves & Fullan (2014) beskriver profesjonelle læringsfellesskap som viktige læringsarenaer for denne type kunnskap.

3.3 Strategisk kompetanseledelse

«Strategisk kompetanseledelse» er en modell Linda Lai har jobbet ut. (Lai, 2021) Denne modellen gir, i min studie, en utdyping av Strategisk personalforvaltning som jeg presenterte via Galbraiths modell (2002). Lai (2021) i definerer Strategisk kompetanseledelse slik:

«Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at organisasjonen og den enkelte medarbeider **har** og **bruker** kompetanse for å nå definerte mål.» (Lai, 2021 s. 14)

Modellen gir en oversikt over strategisk planlegging av kompetanseledelse og kan settes inn i modellen til Galbraith som en ren strategi, eller den kan settes i elementet om Strategisk personalforvaltning. Studien min tar utgangspunkt i at det er et element om Strategisk personalforvaltning.



Figur 3: Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess (Lai, 2021, s. 15)

3.3.1 Kompetanseplanlegging

Første bolk handler om kompetanseplanlegging. Teorien viser at det holder ikke å ansette folk fordi de har høy utdannelse, ansatte må inneha riktig kompetanse som skal til for å løse oppdraget til den enkelte organisasjon. Det er nyanser i begrepene kompetanseheving og kompetanseutvikling. Kompetansen må utvikles i fellesskapet i en organisasjon. Det er ikke nok å heve hver enkelt ansattes kompetanse. «Kompetanse handler om potensial». (Lai, 2021, s. 11) «Kompetansen til en person består derfor ikke bare av kunnskaper, men også av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter.» (Lai, 2021, s. 11) Vi har aldri nok midler, derfor er det viktig å få kontroll på hva ressursene brukes til og å definere hva man vil ha ut av satsingene. Det er avgjørende at en organisasjon har en strategi og tydelige målsettinger. Målsettingene må henge sammen med samfunnsmandatet til oppvekstfeltet. Lai beskriver at: «Ansvaret for planlegging og gjennomføring av kompetanseledelse og tiltak må også være forankret i toppledelsen, ikke bare gjennom ord, men også handling.» (Lai, 2021, s. 14). Barnehageeiere har en betydelig rolle i dette arbeidet og det er et krav og en forventning fra stat og regjering om at barnehageeiere skal ha en stor rolle inn i kompetanseutvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dette fordrer at det er god kommunikasjon og informasjon begge veier. Det er viktig for toppledelsen å vite hva som skjer ute i feltet, hvilke utfordringer en organisasjon står overfor, samtidig må toppledelse ha et blikk oppover i systemet og ha

oversikt over hva som forventes fra statlige hold. HR- avdelingen i kommunen og HR-avdelingen/ HR ansvarlig i private barnehager har et overordnet ansvar for å gjennomføre en kompetanseanalyse. Da må man forstå organisasjonens absolutte prioriterte oppgaver og finne ut hva som er kompetansekrav og hva som er fremtidens kompetansebehov. Kompetansekrav som kommer «utenfra» eller «ovenfra» må oppleves relevant og nyttig, hvis ikke kan det være demotiverende og helt nytteløst å ta fatt på oppgaven. Det må også være samsvar mellom pålagte arbeidsoppgaver og tidsrammer, slik at det blir en god personalforvaltning. (Lai, 2021)

Å lage en fullstendig analyse over hele organisasjonens kompetansekrav og behov kan være svært krevende og omfattende. Det kan også kartlegging av ansattes kompetansebeholdning være. Kompetansebeholdning er kompetanse på mange nivåer og ikke all kompetanse er formalisert og synlig for arbeidsgiver. (Lai, 2021). Kompetanse i barnehager er inndelt i yrkesgrupper hvor det er et lovkrav om å ha bachelor i Barnehagelærer, i pedagogstillinger. I assistent og Fagarbeiderstillinger er det ikke et lovkrav om å ha fagbrev, men en stor prosentandel i disse stillingene har fagbrev. Det er en stor fordel for en organisasjon å ha en best mulig oversikt over samlet kompetansebeholdning, da har man et bedre utgangspunkt for å mobilisere den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen.

En analyse er utgangspunktet for å lage en strategi og en bevisst strategisk tenking rundt kompetanseutvikling. Først da kan en effektivt jobbe for å nå organisasjonens mål.

3.3.2 Implementering av tiltak

Andre bolk i modellen heter «Implementering av tiltak» (Lai, 2021, s. 15). Her vil elementene «utvikling og mobilisering av kompetanse» være det som er interessant i oppgaven. Jeg utelater punktene i modellen som handler om anskaffelse og avvikling. Det ville være interessant å se på disse punktene, men på grunn av tidsbegrensning og for å avgrense oppgaven min har jeg valgt å konsentrere meg om enkeltdeler i modellen. Punktene «Utvikling og Mobilisering» kan gå litt i hverandre. Utvikling handler om å sette inn tiltak for å oppnå læring. Ny kunnskap fører ikke automatisk til endring, derfor er det viktig med en tilrettelegging for mobilisering av kompetanse.

Lai (2021) beskriver en rekke tiltak som er ment å være læringstiltak i en organisasjon. Hun beskriver sentrale læringsmetoder i næringslivet generelt, men mange av disse punktene kan være aktuelle i barnehagesammenheng og noen av punktene har sterkere tradisjon enn andre. Punktene beskriver er: «Forelesning, gruppediskusjoner, rollemodellering og demonstrasjoner, veiledning, jobbrotasjon, casestudier, rollespill, simulering og digitale spill, programmert instruksjon og selvstudier». (Lai, 2021, s. 120).

Mobilisering av kompetanse er et lederansvar. Det kan være en hårfin balansegang mellom å ha høy eller lav kompetansemobilisering. Å ha tydelige rolleavklaringer og tydelige ansvarsområder er avgjørende. Det henger også sammen med den ansattes motivasjon samtidig som den ansatte opplever at det er bruk for kompetansen personen innehar. Hvis ansatte ikke får anvendt kompetansen sin vil det kunne føre til at vedkommende kjeder seg og slutter. Det å hele tiden ta vare på ansatte og gjøre nytte av kompetansen er en god måte å forvalte kunnskap på. Å gi ansatte mestringstro og autonomi i jobben kan være med på å få høy kompetansemobilisering (Lai, 2021). Hun snakker også om ansattes opplevde kompetansemobilisering. Det kjennetegnes ved et godt samsvar mellom ansattes indre motivasjon, tro på egen kompetanse og en opplevelse av å kunne realisere seg selv. Det handler også om opplevelsen av å kunne løse de utfordringer som kommer, i et støttende arbeidsmiljø.

3.3.3 Evaluering og oppfølging

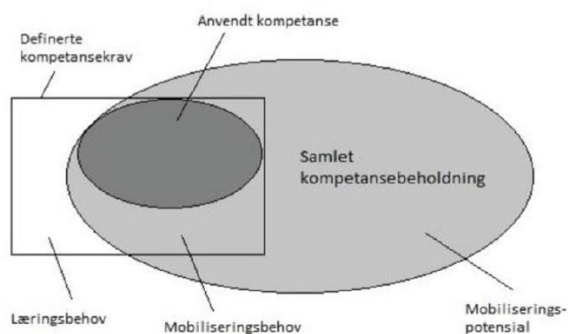
Det vil nødvendigvis være av interesse for en stor kommune som Kristiansand å måle effekter og resultater av kompetanseutvikling og samtidig måle om man får noe igjen for de pengesummer som brukes til kompetanseutvikling. Det samme vil gjelde for de private barnehageeierne. Har barnehageeiere et bevisst forhold til hvordan de evaluerer og følger opp resultater og effekter opp mot nytte/ kostnader?

Modellen gir en fin oversikt over strategien for kompetanseutvikling. Det er likevel viktig å merke seg at modellen er brukt i organisasjoner som har en annen oppgaveløsning enn barnehager. For å beskrive ulike tiltak i pedagogiske organisasjoner trenger jeg å belyse det i annen teori. Jeg går videre i teorien fra Lai (2021) sin modell i avsnittet 3.4, «Læring i organisasjoner».

3.3.4 Samlet kompetansebeholdning

Lai (2021) beskriver ansattes samlede kompetansebeholdning i en annen modell. Det er barnehageeiere som setter rammene for kompetansekrav (sammenlign rektangelet i modellen.) Videre skal eiere være med å definere hvilke behov styrere trenger i fremtidens barnehager og hvordan kompetansen utvikler seg og hvordan man mobiliserer kompetanse som styrere allerede har. Modellen viser også at styrere har mye kompetanse som aldri blir brukt og som ikke kommer til sin rett. Modellen viser at mobiliseringspotensialet er ganske stort. Kompetanseplanlegging er med på å definere og kartlegge Lærings- og kompetansebehov, mobiliseringspotensialet og samlet kompetansebeholdning.

Hvis det finnes en overordnet strategiplan for kompetanse og en oversikt over kompetanse hos styrere, vil det være lettere å vite hva man skal bruke ressurser på i videre kompetanseutvikling. Det kan også være viktig bakgrunnsinformasjon til for eksempel nettverksplanlegging. Et annet punkt i modellen heter Læringsbehov. Det forklares ved at det er organisasjonens eget læringsbehov eller anskaffelsesbehov som er viktig å definere for å legge opp til strategisk satsing. Modellen viser at samlet kompetansebeholdning er et stort felt og det er en kunst å mobilisere kunnskapen i en organisasjon. Det ligger som en ubrukt verdi i en organisasjon og kan være lønnsomt å ha en bevisst tanke og strategi på hvordan man kan nyttiggjøre seg denne ressursen.



Figur 4, Sentrale elementer i kompetanseanalyse (Lai 2021, s 67)

Ved å ha oversikt og kontroll på elementene i modellene til Lai utøver barnehageeiere og ledere strategisk kompetanseledelse. Kompetanseutvikling bør være målrettet og meningsfull. Når man ser på kompetanse som kapital som kan forvaltes vil en organisasjon også ha kontroll på utbyttet ved investeringene.

3.4 Læring i organisasjoner

Pedagogiske organisasjoner har noen særegenheter når det gjelder kompetanseutvikling. For å ha et grunnlag for å finne svar på min problemstilling vil jeg gå inn i teori som sier noe om læring i organisasjoner. Utvikling og mobilisering av kunnskap er med utgangspunkt i de ansatte i organisasjonen. Det er ikke nok å utvikle evner, ferdigheter, holdninger og egenskaper hos den enkelte, det må også være utvikling i samarbeidet, gode strukturer og gode rammer i organisasjonen, dette må skje parallelt.

«En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål» (Etzioni 1982, sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18).

Ut fra denne definisjonen er barnehage en organisasjon som skal løse et samfunnsoppdrag gitt gjennom Rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2017); Barnehagelov (2005) og en rekke andre strategi- og handlingsplaner gitt av Kunnskapsdepartementet og kommuner i Norge. Barnehager har sine tradisjoner for hvordan drive kompetanseutvikling. Å lede en lærende organisasjon er en tydelig delegert styreroppgave. (Kunnskapsdepartementet, 2017)

Barnehager har utarbeidet ulike verktøy for å oppnå læring i organisasjonen. Kristiansand kommune har «Lærende fellesskap» som en viktig satsing for at barnehager skal være lærende organisasjoner og utvikle seg. Det er de siste årene etablert ulike nettverk i kommunen, både for private og kommunale barnehager. En masterstudie i Kristiansand viser at det er høy nettverksdeltakelse i Kristiansand Kommune. (Hegg & Wilson, 2020).

Det er ikke nødvendigvis etterutdanning på universitetet som er svaret for å oppnå læring i en organisasjon.

3.4.1 Profesjonell kapital

Profesjonell kapital, human kapital, sosial kapital, beslutningskapital, og balkanisering er begreper Hargreaves & Fullan (2014) bruker, de ser hovedsakelig på skolesektoren.

Barnehage er en del av utdanningsløpet og derfor er det naturlig å trekke de samme begrepene inn mot barnehagesektoren. Det er andre rammer og forutsetninger i barnehage, men det er sammenlignbart. Offentlige skoler og barnehager er under samme ledelse i kommunen og begge er profesjonsorganisasjoner.

Profesjonell kapital kan sees på den kompetansen som finnes i en organisasjon. Det er summen av utdanning, erfaring, ferdigheter og refleksjonsevne i en personalgruppe. Kapitalen blir profesjonell hvis den tas i bruk. (Hargreaves & Fullan 2014). Hvis den kun blir hos hver enkelt ansatt, er det ikke en verdi organisasjonen får avkastning for. Ordet kapital assosieres med «kassabeholdning». Når en kommune eller barnehageeier investerer i kompetanse er det mest sannsynlig for å få noe igjen på den andre siden.

Human kapital er den kompetansen, ferdigheter og erfaringer hver enkelt ansatt innehar. (Hargreaves & Fullan 2014). Hvis ansatte har kompetanse som ikke kommer til anvendelse i organisasjonen er det et ubrukt potensial. Det er derfor av interesse og ha en plan og en strategi for å ta i bruk kompetanse som finnes.

Sosial kapital beskrives som den evnen en organisasjon har til å samarbeide og utøve yrket sitt på en profesjonell måte, og å utøve skjønn. (Hargreaves & Fullan 2014). Det er mange komplekse situasjoner som skal løses. Det handler om å ha en reflektert praksis. Det finnes ingen oppskrift eller fasitsvar på hvordan man utøver yrket sitt, men man må finne den beste praksisen, gjennom forskningsbasert praksis. Den enkeltes kunnskap og ferdigheter er en del av organisasjonens kompetansebeholdning, men er ingenting verdt hvis den ikke blir benyttet. «Sosial kapital handler om gruppens kvalitet» (Fullan & Quinn, 2017, s. 27). Relasjoner og dynamikken i et arbeidskollegie er en del av den sosiale kapitalen. Det handler om samarbeidet og «tilgang til kunnskap og informasjon, følelsen de har av forventning, plikt og tillit og forpliktelser til å arbeide mot et felles mål.» (Fullan & Quinn, 2017, s. 76).

Beslutningskapital er betegnelsen på hvor effektiv en organisasjon er, og hvor trygge og dyktige ansatte er til å stå i situasjoner og løse dem mens de oppstår. Hvis enkelt ansatte stadig må utsette, forskyve situasjoner og må ha flere med på laget vil det være krevende. Hvis saker kan løses på lavest mulig nivå og underveis vil det være en effektiv organisasjon. (Hargreaves & Fullan 2014).

Teorien Hargreaves & Fullan (2014) har utarbeidet beskriver Human kapital + Sosial kapital + Beslutningskapital = Profesjonell kapital. Verdien i en barnehage kan måles i de ansattes anvendte kunnskap, individuelt og i et samarbeid, til sammen utgjør det en organisasjons profesjonelle kapital.

En barnehage er ikke bedre enn de menneskene som jobber der er. Kompetansebeholdning er summen av kompetansen som finnes i en organisasjon, Kompetanseutviklingsstrategi kan være med på få mest ut av den kompetansen en organisasjon allerede har.

3.4.2 Profesjonell kultur og balkanisering

En viktig del av å være en lærende organisasjon er hvordan kultur for læring er, en organisasjonskultur vil være avgjørende for hvor profesjonell en organisasjon blir. Et godt samarbeid og god tilbakemeldingskultur, hvor ansatte får prøve og feile og hvor deling av egen kunnskap er verdsatt vil gi en organisasjon et fortrinn. Motiverte ansatte som opplever å bli verdsatt og hørt, og opplever tillit og gode relasjoner til alle ansatte er med på å styrke læring i en organisasjon. Det kommer ikke av seg selv og må ledes bevisst gjennom styrer. Kulturen påvirkes av et godt samarbeid. Det kan høres enkelt og idyllisk ut å få til gode samarbeidskulturer og man skal være klar over at ulike momenter kan være forstyrrende for samarbeidet. Det kan være godt samarbeid på en avdeling i barnehagen, men det kan oppstå konkurranse og ulike krefter som jobber mot hverandre. Hargreaves & Fullan (2014) snakker om balkanisering. Uformelle ledere og andre intensjoner enn barnehagens mål kan være med å sette en stopper for den profesjonelle kapitalen og det gode samarbeidet. Det oppstår motpoler som drar i ulike retninger. Interessekonflikter kan oppstå mellom små og store avdelinger, egne interesser kan gå foran organisasjonens mål og kan bremse samarbeid og organisatorisk læring.

3.4.3 Profesjonelle læringsfellesskap

Kristiansand kommune vektlegger Læringsfellesskap (Kristiansand kommune, 2020), som en strategi for læring. Jeg vil derfor bruke teori som sier noe om Profesjonelle Læringsfellesskap. Det satses midler på denne læringsformen. Teori rundt denne formen for læring er med å teoriforankre en strategi og gir meg et grunnlag for å forstå ulike funn i min studie.

«Hvis barnehagen skal kunne utvikle seg til å bli en lærende barnehage, må ledere og medarbeidere legge til rette for og utvikle så vel individuell som kollektiv læring» (Gotvassli, 2014)

Det må skje læring på det individuelle plan samtidig som det må skje kollektiv læring. Hargraeves & Fullan (2014) beskriver det som arbeidsfellesskap med godt etablert samarbeid som er preget av tillit og gode relasjoner. Profesjonelle læringsfellesskap (PLF) består av tre elementer, *fellesskap* hvor pedagoger og ansatte kommer sammen og drøfter praksis, det skal være langsiktige og forpliktende grupper. *Læringsfellesskap* som har til hensikt å forbedre praksis til det beste for barna. *Profesjonelle læringsfellesskap*, et fellesskap preget av gode diskusjoner om praksis, inspirert av forskning. Kristiansand kommune satser på nettverk og profesjonelle læringsfellesskap som en metode for å utvikle praksis. (Kristiansand kommune, 2020) Er styrere og Kommunen/ eiere samstemte om hva som er læringsstrategier og kompetanseutviklende, og ligger det til rette for at barnehagene kan delta i Lærende fellesskap? Finnes det en variasjon for private og kommunale barnehageeiere?

Senge (1990) og hans fem disipliner har en sentral plass i Kristiansand kommunes «Rammeverk for kvalitet og mestring» (Kristiansand kommune, 2022). Barnehager i Kristiansand kommune er en del av denne tenkningen, private så vel som kommunale barnehager.

«Organizations where people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.» (Senge, 1990, s 3).

Definisjonen viser hva som skal til for at en organisasjon skal være en lærende organisasjon og hvordan enkeltmenneskene i en organisasjon øker sin kapasitet til å skape resultatene de ønsker å skape gjennom disiplinene.

Disiplinene er:

1. **Personlig mestring**, hvor vi må ha et ressursfokus på den ansatte, kultur for å ta personalet i å gjøre noe bra og et klima hvor vi løfter hverandre opp og får hverandre til å skinne. Når man føler seg bra, gjør man en god jobb.
2. **Felles visjon**, visjonen skal være drivkraften i arbeidet, det å ha en dypere mening for hvorfor man har den jobben man har, en felles kraft.
3. **Mentale modeller**, Vi handler ut ifra vår egen forståelse og tidligere erfaringer, det påvirker måten vi utfører jobben vår på. En organisasjon må jobbe med felles

forståelse av praksis, det er å jobbe med holdninger og måten vi tenker og forstår ting på. Vi må bort fra «Privat praksis», og jobbe forskningsbasert og med felles forståelse.

4. Læring i team, vi må ha tillit til hverandre, gode relasjoner, kunne stille kritiske spørsmål til hverandre og gi hverandre utfordringer.

5. Systemtenkning

Den femte disiplin handler om å se på hele systemet, enkeltansatte må gå i seg selv og tenke hva «jeg» kan endre og utvikle meg på for å komme videre, det handler ikke om å finne feil utenfor seg selv, men ved å justere på systemet vil vi få til en utvikling. I hvilken grad ansatte og organisasjonen er i stand til slik refleksjon handler om kapasitet. (Senge, 1990). For å få til organisasjonsendring må det være individuell kapasitet og kapasitet i organisasjonen.

(Roland, 2017). «Eksempler på individuell kapasitet i en organisasjon er den enkeltes utdanningsnivå og arbeidserfaring, motivasjon og tro på egen mestring (self efficacy).»

(Roland, 2017, s 91). Kapasitet i en organisasjon er hvordan organisasjonen er beredt til å ta imot ny læring, det kan være samarbeidskultur, ulike systemer og organiseringer, ledelse og ressurser, som eksempler. Ved å lære og lære sammen lykkes vi i å utvikle oss. Det er likevel spilleregler i et profesjonelt læringsfellesskap for å kunne lykkes.

Det er ikke gitt at profesjonelle læringsfellesskap fungerer, selv om det blir satt av tid til det. Fellesskapene må være preget av tillit og motivasjon og aktiv deltakelse. Ansatte må tørre å være i en posisjon hvor det blir stilt kritiske spørsmål til egen praksis, vi må tørre å bli observert. Det handler ikke om å finne feil, men det handler om å utvikle praksis. (University of Stavanger UiS, 2022, 0:14) Det kan også være utfordringer med å legge til rette for læringsfellesskap. Man må ha tid og ressurser til å kjøpe ansatte ut/ fristille ansatte, det må være kunnskap om hvordan vi bruker møteplassene våre på en riktig og målrettet måte. Det må være motiverte og forberedte ansatte som har som mål å være i utvikling. Det må også være en nysgjerrighet på å dykke i taus kunnskap, hvorfor gjør vi som vi gjør? Det krever at man fordyper seg i diskusjonene. (University of Stavanger UiS, 2022, 0:14) Dette skjer i et samspill mellom individet og organisasjonen.

3.5 Kommunale- VS. private barnehager

Offentlige organisasjoner skal tjene innbyggere i kommunen hvor tanken om en rettferdig fordeling av fellesskapets goder er gjeldende. Kommunens innbyggere skal få dekket sine behov i et velfungerende samfunn. Barnehagen er en del av utdanningsforløpet, og skal utjevne forskjeller og gi like vilkår for alle barn.

«Barnehagen skal fremme demokrati, mangfold og gjensidig respekt, likestilling, bærekraftig utvikling, livsmestring og helse.» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 7)

Styrere i barnehager er mellomledere i offentlig sektor. Styrer står i et spenn av krav og forventninger. De skal levere i henhold til samfunnsoppdraget gitt av stat og kommune under stadig strengere lovregulering og stadig nye forskrifter, rammeplaner og krav om samhandling mellom andre instanser i kommunen. Barnehager som offentlige organisasjoner har vært gjennom en enorm utvikling på både innholds- og eiersiden. Det er et tydelig lovverk som beskriver hvilke verdier og retningslinjer som skal ligge grunn i alle barnehager.

Tradisjonelt sett har ledelse av offentlige organisasjoner blitt styrt gjennom politiske beslutninger og det er ikke rett frem med tanke på ledelse. Ledere i offentlig sektor er forvaltere av politiske retningslinjer gitt av stat og kommune. Det bygger på den byråkratiske tankegangen hvor «Beslutninger skal være upartiske og objektive, rommet for skjønn er dermed vilkårlig og lite» (Strand, 2007, s. 317) Ledelse i offentlig sektor har vært i en kontekst hvor leders egen utfoldelse har vært begrenset og hvor leder er styrt av hva som forventes av det offentlige i form av lover og regler, i det politiske systemet. Strand (2007) peker på at organisasjoner er fordelt i to akser, markedsavhengighet er på den ene siden og politikavhengighet er på den andre siden. Markedsorientering er opptatt av avkastning på kapital, effektivisering og måloppnåelse. Politikavhengigheten er opptatt av å tjene det politiske styret. Teorien sier at det finnes ikke rendyrket det ene eller det andre. Offentlige organisasjoner er avhengig av markedet og private organisasjoner er regulert innunder politikk og statlig regulert lovverk. Hvorvidt en organisasjon er offentlig eller privat, kan måles i hvor avhengige de er av det offentlige. (Strand, 2007). «Organisasjoner er ikke entydige offentlige eller private». (Bozeman, 1987, sitert i Strand, 2007, s. 322).

Barnehagereformen var preget av stor vekst av private barnehager i hele Norge som følge av mål om full barnehagedekning. Med en blanding av offentlige og private barnehager økte konkurransen mellom barnehager på en helt ny måte. New Public Management (NPM) er en beskrivelse av en reformutvikling i offentlig sektor for å øke effektiviteten og måloppnåelse og for å bli mer brukerorientert. (Hansen, 2022). Tro på ledelse og effektiv målstyring, for å kunne forvalte økonomiske tilskudd og personal på en strategisk måte, til det beste for brukerne. Det er en markedsorientert tenking, som gir forbrukere og innbyggere mer makt. (Øgård, 2014). Økt konkurranse er med å stimulere markedstenkningen og kan gi positive effekter med tanke på kvalitet og hva den enkelte barnehage kan tilby. Ut ifra en rendyrket markedsorientert tenkning kan en forvente at konkurranse er rådende, og at konkurransen mellom private- og kommunale barnehager vil være gjensidig skjerpende for oppvekstsektoren. Ut fra en rendyrket privat tenkning ville jeg ha forventet å finne forskjeller i private og kommunale barnehager, men ut ifra Strand (2007) og Bozeman (1987, sitert i Strand, 2007) sine teorier vil det likevel ikke være forskjeller mellom kommunale og private barnehager, nettopp fordi: «Organisasjoner er ikke entydige offentlige eller private». (Bozeman1987, sitert i Strand, 2007, s. 322).

Et underbyggende argument for at det er lite forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner er endringer og utvikling av kommunal styring. «Det rapporteres også om en betydelig vekst av interkommunale løsninger og offentlig-privat samarbeid, [...]» (Øgård, 2014, s. 109) Et godt samarbeid gir ikke rendyrkede offentlige barnehager eller rendyrkede private barnehager, men en samarbeidende holdning kan gi synergier og være en suksessfaktor for økt effektivitet og et kriterium for å lykkes i for eksempel kompetanseutviklingsstrategi, som min studie omhandler. Det avhenger da av vilje til samarbeid og arenaer for samarbeid. Dette er en annen reformutviklingside som har preget offentlig sektor og kommunal styring, New Public Governance (NPG), hvor samarbeid står sentralt. Vi løser problemer i et samarbeid, og i nettverk. Det kan være samarbeid på tvers av instanser, men også privat/ offentlig samarbeid. Oppgaveløsning i nettverk står sentralt. (Øgård, 2014). Hensikten er å løse kompliserte og utfordrende saker. En kompetanseutviklingsstrategi kan derfor være Lærende fellesskap. Samarbeidet mellom offentlig og privat sektor (OPS) er med på å dempe konkurranse, og vil heller være med å løfte hverandre og å dele kunnskap.

Annen generell forskning som for eksempel Jacobsen (2019), viser til at det er lite forskning som tydelig viser et at det er et skille mellom offentlige og private ledere, men at de leder under den konteksten de er en del av. Bozeman (1987, sitert i Strand 2007), Jacobsen (2019) Strand (2007) og Øgård (2014) viser til generelle studier av offentlige- og private organisasjoner og finner lite eller ingen forskjell mellom offentlige og private organisasjoner.

Å gi et likt tilbud til barn er et så viktig oppdrag for staten at de ikke kan overlate ansvaret fullstendig til private aktører. Det er tydelige bestemmelser om at kommunen er barnehagemyndighet. Kommunen skal innlemme private barnehager når det gjelder kompetanse. Staten må ha kontroll over hvordan aktører forvalter samfunnets sosiale kapital. (Strand, 2007).

Både kommunale og private barnehager er underlagt streng offentlig styring, gjennom bemanningsnorm, makspris i foreldrebetaling, regulert finansieringssystem, lovpålagt utdanning til ansatte, rammeplaner og lovregulering, felles utviklet profesjonsutdanning, Styrerutdanning og Masterprogrammer. Vi er støpt i den samme formen og forholder oss til de samme retningslinjene. Dette er et tungt argument for at det ikke finnes forskjeller mellom kommunale og private barnehager.

Da målet om barnehageplass til alle, var nådd, dreide fokuset seg mot kvalitet og kompetanseutvikling. Det ble satset enorme summer på ulike tiltak. Med troen på ledelse satset staten bl.a. på Nasjonal styrer- og rektorutdanning. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Denne utdanningen har vært sentral gjennom flere år, og det har vært en satsning på å utvikle ledere. Dette er finansiert av statlige midler til både kommunale og private barnehager.

Kommunen har ikke anledning til å gjøre forskjell på barn innad i kommunen, alle barn skal motta det samme tilbudet. Kristiansand Kommune har tydeliggjort det i «Rammeverket for kvalitet og mestring»:

«Alle barn og unge skal oppleve at de er inkludert i fellesskapet»

(Kristiansand kommune, 2020)

Bestemmelsen springer ut ifra et overordnet statlig nivå og fritar private barnehageeiere for noe av ansvaret når det gjelder kompetanseutvikling. Det er et særuntak som ikke andre private organisasjoner har. Private barnehageeiere har også ansvar, men Kunnskapsdepartementet beskriver ansvaret med ord som «sørge for» og «legge til rette for», mens kommunen skal «Påse», «Prioritere» og «Tildele», til *både* private og kommunale barnehager. Dette er en samarbeidsdimensjon som er med å utjevne forskjeller mellom offentlig og privat.

Vi er i en situasjon hvor markedstenkningen blir utvisket og private organisasjoner blir innlemmet i den offentlige styringen og tenkningen, når det gjelder kompetanseutvikling. Det er et kvasimarked, hvor det er en sammenblanding av offentlig og privat styring. (Øgård, 2014)

Denne tydelige rolleavklaringen fra Kunnskapsdepartementet, er med på å sette eierstrukturen inn i en gråsoner og det tydelige skillet mellom offentlig og privat viskes ut. Dette viser at de private barnehagene er mer underlagt det offentlige enn hva som er det vanlige i andre private og offentlige bedrifter. Baldersheim (Baldersheim et al. 2021) peker på at den rollen en mellomleder har, er preget av flertydighet, det er en sammensatt rolle. Konteksten spiller inn for hvordan man leder og hvilke valg man tar. For eksempel kan ulike størrelser på kommunen gi forskjellig krav til ledelse. Det sier ingenting om forskjeller i eierskap som en kontekst, og også her er det like stor variasjon innenfor kommunal- kommunal og privat-privat som i kommunal-privat. Igjen kan det ikke vises til særskilte forskjeller mellom offentlig og privat.

3.5.1 Finnes det forskjeller likevel, mellom offentlige og private barnehager?

Da har jeg sett på hva enkelte generelle studier sier om variasjon offentlige-/ private organisasjoner, de viser at det er svært liten variasjon. Nå vil jeg se på forskning som går direkte på offentlige- og private barnehager. Er det annerledes mellom barnehagene, finnes det studier som viser forskjeller mellom offentlige og private barnehager?

Barnehagene skal forholde seg til et samfunn i utvikling og står overfor stadig nye utfordringer overfor brukere av barnehagen og nye trender i samfunnet. Det er større krav til tverrfaglig arbeid og barnehagene skal innordne seg i et krevende samspill mellom ulike aktører. Det er avgjørende hvordan styrere legger til rette for dette samspillet og disse

kravene. Barnehage som politikkområdet har utviklet seg og politiske debatter utspiller seg daglig, ukentlig og månedlig i media. Gotvassli sier (2016, s. 15): «Samlet sett betyr dette at det er større krav til å arbeide med strategisk ledelse.» Ut ifra Lai sin teori (2021) og Stjernemodellen til Galbraith (2002) er barnehageeier med på å sette retning for en slik ledelse. Hvis ikke strategien er tydelig fra øverste hold vil det være vanskelig som en enkelt organisasjon å stå støtt i et samfunn med stadige nye krav og endringer.

Bruker barnehageeiere bevisst det handlingsrommet de har, selv under sterk statlig styring? Moen (at el., 2016) viser til forskning når det gjelder ulike barnehagers læringssyn. Barnehageeiere har handlingsrom til å definere læringsformer, likevel er det lite forskjeller å finne. «[...] dei alle stør og gjengir den breie norske tradisjonen om barnehagepedagogikk generelt og læring spesielt». (Moen at el., 2016, s. 122).

Variasjonen på læringssyn er liten og det finnes like mye variasjon innenfor de offentlige barnehagene som det gjør innenfor de private barnehagene, i den grad det finnes variasjon. (Moen at el., 2016)

Enkelte private barnehageeiere har større eierinvolvering og det vil i varierende grad kunne påvirke private barnehager. Store private eiere vil kunne ha stordriftsfordeler og ha større muskler til å utvikle samarbeid, lærende fellesskap og utvikle faget. De forskjellene som Børhaug (et al. 2011; et al. 2014; 2021) finner er likevel små, men private barnehager ligger litt høyere på ulike score enn kommunale barnehager. Han er usikker på om det er en systematisk forskjell eller om det er tilfeldig. Det er for lite forskning på dette feltet. (Børhaug 2021). Det kan heller ikke i disse studiene konkluderes med at det er store forskjeller. Ledere i private barnehager kan ha en annen motivasjon for å lykkes og må ha et større innovativt fokus for å være med i konkurransen om barna. Om de ikke lykkes kan leder i private barnehager miste jobben sin hvis barnehagen legges ned. I offentlige barnehager ville ikke det ha skjedd, ledere ville blitt forflyttet og omplassert.

Børhaug (2021) understreker at offentlig og privat sektor er gjensidig avhengig av hverandre.

Private aktører har en tydeligere styring og har gjort mer ut av verdisynet. De «utvikler systematiske tiltak for å ivareta det etiske grunnlaget og særpreget sitt» (Moen et al., 2016, s.

124). Strategisk tenking og planlegging trenger ikke være absolutt eller sort hvitt i privat og offentlig eierskap. Det er heller ikke her grunnlag for å si at det ene eierskapet er bedre enn noe annet. Det er variasjon i begge leirer. Børhaug (2021) mener private eiere har et stort handlingsrom når det kommer til innhold og er friere i forhold til kommunestyret og kommuneadministrasjonen sammenliknet med offentlige barnehager og at dette spillerommet gir muligheter for forskjeller.

Haugset (2019) har sett på studier som er gjort direkte inn mot barnehager, over en tiårs periode. Spørsmålet: «Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?» (Haugset, 2019, s. 240) Hun finner også små eller ingen forskjeller, der det er litt forskjell er det et spinkelt og lite materiale, og hun sier «[...] det er behov for mer forskning på dette området.» (Haugset, 2019, s. 249) Det er lite forskning på barnehagefeltet, og lite som viser systematiske forskjeller. Haugset (2019) trekker frem et viktig poeng om at dikotomien offentlig-privat er en forenkling av virkeligheten og at det trengs mer nyanserte studier innenfor hver av kategoriene. Eiere av private barnehager har ulik motivasjon for å drive barnehage og det er store variasjoner på størrelse, offentlige barnehager er også varierte i størrelse og i hvilken kommune de befinner seg i. Et annet argument for de små forskjellene man finner «[...] kan også tyde på at en lykkes godt med standardisering og styring av barnehagesektoren». sier Haugset (Haugset, 2019, s. 249)

Udir`s årlige foreldreundersøkelse viser og har vist gjennom flere år at private barnehager har noe høyere score og høyere foreldretilfredshet i barnehagene. Det er interessante, men ikke store forskjeller. De private barnehagene ligger jevnt litt over kommunale barnehager. Dette er en tilfredshetsmåling og ikke forskning. Det kan derfor ikke brukes som et argument for at det er forskjell mellom offentlig og privat i et kvalitetsperspektiv, til det trengs grundigere forskningsstudier.

Kommunen har rollen som barnehagemyndighet og har dermed ansvar for både private og kommunale barnehager. Kommunen skal følge opp og veilede barnehagene i sin kommune slik at de driftes forsvarlig og innenfor lovbestemmelser. (Børhaug, et al., 2014). Kommunen burde av den grunn ligge i førersetet for strategisk tenking for alle barnehager innenfor kommunen. Det viser også at kommunene har et større ansvar enn private barnehageeiere som kun sørger for sine egne barnehager.

3.6 Mine antakelser og forventede funn

Ut ifra en rendyrket markedsstyrt tankegang (New Public Management) ville det vært sannsynlig at det hadde vært forskjeller i offentlige- og private barnehager. Med private innslag i det kommunale forvaltningstilbud, som barnehage, ville det vært forventet at de private var ledende innenfor kvalitet og tjenestetilbud og at det bidrar til innovativ utvikling og effektivisering. Markedslitteratur tilsier at reforminitiativer etter New Public Management tankegang fører til innovasjon og effektivisering av offentlig sektor. (Øgård, 2014). Derfor ville det vært nærliggende å tenke at private barnehager hadde vært ledende innenfor kvalitets- og kompetanseutviklingsstrategier.

Kommunal styring har vært i endring og beveget seg mot New Public Governance. «I motsetning til tidligere nedtones imidlertid betydningen av marked, konkurranse og privatisering. I stedet fremheves betydningen av å lære på tvers av sektorer, innovasjon og helhetlig problemløsning, partnerskap, interorganisatoriske relasjoner og ikke minst nettverk og synergier». (Øgård, 2014, s. 101).

Denne tendensen i offentlig sektor viser at det er nye tenkemåter og en dreining mot større samarbeid mellom offentlig - privat. Virkeligheten er ikke alltid sort hvitt og det finnes ikke alltid enkle svar. Generell organisasjons teori viser at det er lite forskjeller mellom private og offentlige ledere og organisasjoner. Teori som er spisset inn mot barnehage viser også at det er lite forskjeller å finne mellom offentlig og private barnehager. Argumentene for ingen eller små forskjeller er fordi de er regulert innunder samme rammer og lovverk, lik pedagogisk utdanning og de drifter ut ifra samme kontekst. Frem til nå i delkapittelet har jeg belyst ulike variasjoner og argumenter som kommer frem i teorien. Det kan synes kronglete og utfordrende å finne klare tydelige skiller på de private og de offentlige barnehagene. Det er nærliggende å tenke at det er et stort skille mellom private og offentlige barnehager ut ifra et NPM perspektiv, men det er ingen dramatiske forskjeller som trekkes frem, det er kun vage utydelige variasjoner. Endringer i kommunal styring over tid, en dreining mot andre styreform, New Public Governance (NPG) (Øgård, 2014), politiske debatter vedrørende finansiering, sterkere statlig styring på økonomi, innhold og ansattes kompetanse, økt samarbeid mellom offentlig/ privat gir lite rom for forskjeller og bygger likhet i sektoren.

Hvis mine funn viser at Kristiansand kommune har et velfungerende samarbeid med de private barnehagene kan det være ett av suksesskriteriene for om Kristiansand kommune er foregangskommune og har en «handlekraftig oppvekstsektor». Dette er ifølge en sammensmelting av New Public Management og New Public Governance tankegang.

Ut ifra denne oppsummeringen antar jeg at mine funn i studien:

ikke viser forskjeller mellom offentlige og private barnehager i Kristiansand.

Teorien viser at jeg ikke kommer til å finne forskjeller mellom private- og kommunale barnehager. Jeg er nysgjerrig på om det kan finnes forskjeller likevel, når det gjelder kompetanseutviklingsstrategi. Børhaug (at el., 2014) åpner opp i sine spekulasjoner om det er forskjeller og om private barnehageeiere bruker sitt handlingsrom. Det er temaet for min studie. I Kristiansand er det svært få private skoler og derfor vanskelig å sammenlikne. Det er annerledes innenfor barnehageverden da private barnehager er i overtall. (57% private barnehager). Det vil derfor være et godt utgangspunkt for sammenlikning.

Teorien viser at det er lite variasjoner mellom offentlige og private barnehager, det er ikke mye forskning på dette område og min studie vil være et lite bidrag inn i dette feltet.

3.7 Oppsummering av den teoretiske forankringen i oppgaven

Rammeverk for organisasjonsdesign (Galbraith, 2014) danner grunnlaget i min teoretiske tilnærming i oppgaven. Elementene i modellen må være i balanse som tegn på en sunn organisasjon. Det ene elementet er «Strategisk personalforvaltning.» Jeg bruker Lai's (2021) modell «Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess» for å utdype forståelsen av personalforvaltning. De tre hovedkategoriene i denne modellen, blir brukt for å vise en fremstilling av hvordan man kan studere kompetanseledelse. Menneskene er ressursen i en kunnskapsorganisasjon og det er vesentlig hvordan denne ressursen nyttes og hvordan det planlegges for kompetanseutvikling.

Den strategiske tilnærmingen til kompetanseutvikling ligger som en teoretisk plattform, teorien understreker hvor viktig det er å ha en strategisk tilnærming. Først da får barnehageeiere mulighet til å forvalte ressursene på en god måte og å løfte organisasjonen.

Læring i organisasjonen barnehage har noen særtrekk og jeg har sett på teori som utfyller Lai (2021) sin modell når det gjelder personalforvaltning. Utvikling av Profesjonell kapital og teori rundt Lærende fellesskap er relevant for temaet «Personalforvaltning», i en kunnskapsorganisasjon. Hargraevs & Fullans (2014) og Senges (1990) teori er ment til å forklare læringsaspektet i barnehagene. Det er et sammensatt og komplekst bilde.

Det er lite forskning som viser de store forskjellene mellom private og kommunale barnehager. Generell teori viser at det er ikke er forskjeller mellom offentlige og private organisasjoner og teori som er utviklet på barnehagefeltet viser heller ingen systematiske forskjeller. Likheten mellom de offentlige og private barnehagene handler om statlig styring, endringer i kommunale styreformer, likt lovverk, like rammeplaner, finansieringsordninger, økt offentlig-privat samarbeid og kommunens rolle som barnehagemyndighet. Børhaug (et al., 2014) åpner opp for om det likevel finnes noen forskjeller mellom offentlige og private barnehager og min nysgjerrighet vil utforske om det er forskjeller likevel, når det kommer til kompetanseutviklingsstrategi.

4.0 Valg av metode og undersøkelsesdesign

I dette kapitlet ønsker jeg å redegjøre for valg av metode og undersøkelsesdesign. Jeg tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig metode. Jacobsen sier at «Informasjon om virkeligheten kaller vi i vitenskapen for empiri». (Jacobsen, 2018, s. 13). Jeg går ut i fagfeltet for å samle inn informasjon om virkeligheten. Metodevalget og refleksjoner rundt innhenting av informasjon er med å avgjør om det er en mest mulig sann fremstilling av virkeligheten.

Det finnes to tilnæringsmåter:

«**Induktiv tilnærming**, hvor man går fra virkeligheten til teori.

Deduktiv tilnærming, hvor man går fra teori til empiri». (Jacobsen, 2018, s. 23).

I min studie har jeg en deduktiv tilnærming hvor teorien danner grunnlag for spekulasjoner og utforming av spørsmål. Jeg starter med å se på ulike teoretiske fremstillinger med utgangspunkt i min problemstilling, for så å samle inn data og informasjon som svar på mine forskningsspørsmål. Teori rundt organisasjonsdesign, oversikt over strategisk kompetanseledelse, eksempler på ulike tiltak for kompetanseutvikling danner mitt ståsted i teorien. Det samme gjør argumenter og tidligere undersøkelser som ser på forskjeller mellom kommunale og offentlige barnehager. Generelle studier som ser på offentlige og private organisasjoner er også med som bekreftelser og grunnlag for mine antakelser. Dette bakteppet er utgangspunktet for undersøkelse og innhenting av empiri.

Når jeg studerer mitt eget fagfelt er det en fare for å ha forutinntatte oppfatninger av min problemstilling, hverdagslivets forskning. Det stilles derfor krav til hvordan jeg samler inn empiri, slik at det blir vitenskapelig forskning. (Jacobsen, 2018) Jeg har valgt å se på teori som sier noe om temaet jeg er interessert i, deretter har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode.

Nielsen & Repstad (1993) tar opp diskusjonen om fordeler og begrensninger ved å studere sin egen organisasjon. Det kan by på utfordringer, særlig når jeg har en komparativ dimensjon i oppgaven som går på forskjeller mellom private og offentlige barnehageeiere. Det kan være en fare for å forfordele mitt eget ståsted, det kan også være vanskelig å se den virkelige sannheten når nærheten er stor. Det å være for streng med sin egen enhet kan også være et

uheldig sidespor. På den andre siden kan det være en styrke å forske på noe som er gjenkjennbart. Det er da en kjent kontekst og lettere å relatere seg til det som kommer frem i intervjumaterialet. Ved å være bevisst på denne utfordringen kan fordelene være større enn ulempene. Jeg ønsker å finne svar på noe jeg er interessert i og som kan være med å gi nye fremtidsperspektiver til det beste for sektoren jeg jobber i.

4.1 Utvikling av problemstillingen

Etter at tema for oppgaven min ble kjent for veileder, ble jeg spurt om min studie kunne inngå i samarbeidsprosjektet med UiA (SAKOM) og Kristiansand kommune, noe jeg synes gir en ekstra motivasjon til studien.

Masteroppgaven min er en kumulativ oppgave. Jeg har blitt inspirert av Grindheim (2021) som har gjort en tilnærmet studie blant rektorene og inspektørene i Kristiansand kommune. Han har gjort interessante funn fordi han blant annet har avdekket at det *ikke* finnes en kompetanseplan for rektorer/ inspektører i Kristiansand kommune. Det finnes heller ingen strategiplan for hvordan benytte kompetansen rektorer og inspektører har. Man kan fort trekke samme konklusjon om hvordan dette er for styrere, men det blir kun spekulasjoner. Det er et informasjonsgap og et kunnskapsgap som er interessant å finne ut av. For at det skal være et forskningsbasert gyldighetsområde er det nødvendig å gjøre en studie inn mot barnehagene og barnehageeiere. Det er ikke en sammenlikningsstudie mellom to oppgaver fordi jeg har andre tanker om metodetilnærmingen. Min studie vil gå mer i dybden og jeg ønsker kun kvalitativ metodetilnærming. Jeg ønsker å få en nyansert beskrivelse av mitt tema.

Private barnehager utgjør over 50% av barnehagetilbudet i Kristiansand og det er interessant å forske på private barnehageeiere så vel som kommunale barnehageeiere. Det gir et bredere forskningsgrunnlag og vil være med på å utvide studien.

4.2 Valg av metode

Problemstillingen min tilsier at jeg bør bruke kvalitativ metode. Å skrive en masteroppgave er å stå gjennom ulike valg og ulike læringsprosesser og lenge tenkte jeg det var et klokt å ha en todelt metodetilnærming, slik at metodene kunne utfylle hverandre. Jeg ønsket å se både på

eiere og styrere. Min tidsramme og oppgavens sideomfang er begrenset og ville ikke klare å romme begge deler. Blikket inn mot styrerne håper jeg vil inspirere andre masterkandidater til å gå videre med. Intensjonen med å bruke to metoder var at de ville utfylle hverandre slik at svarene var av større gyldighet. Det har jeg løst ved å øke antall intervjukandidater i forskjellige nivåer innenfor hver av eierorganisasjonene. Fordelen med å bruke kvalitativ metode og ikke kvantitativ metode (f.eks. spørreundersøkelse) er at jeg kan få mer nære og nyanserte svar. I min sammenheng er det interessant å finne nøkkelord som beskriver tradisjoner og dagens praksis i barnehagefeltet. Problemstillingen er beskrivende og eksplorerende. Mitt undersøkelsesdesign har en metodetilnærming hvor jeg går intensivt inn mot barnehageeiere. Der vil jeg gjøre en kvalitativ studie ved hjelp av intervju.

Resultatet og svarene i intervjuene vil være grunnlaget for å svare på begge spørsmålene i problemstillingen. Metodetilnærmingen min er en form for triangulering fordi jeg har intervjuinformanter i ulike nivåer i organisasjonene samtidig som jeg har en dokumentinnhenting. Jeg har sett på ulike styringsdokumenter for å underbygge hvorfor min problemstilling er aktuell.

4.3 Kvalitativ metode

«Kvalitativ metode egner seg best i undersøkelser hvor jeg skal gå intensivt inn i få enheter», sier Jacobsen. (Jacobsen, 2018, s. 145). Det er fire vanlige måter å samle inn kvalitative data på: Det individuelle, åpne intervjuet, Fokusgruppeintervju, Observasjon og Dokumentundersøkelse.

«Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataens gyldighet (Validitet)». (Jacobsen, 2018, s. 145). Det finnes ulemper ved å bruke kvalitativ metode. Jacobsen (2018) påpeker at det er ressurskrevende og at man må begrense antall respondenter, og ta en nøye utvelgelse. En annen ulempe er generaliseringsproblemer, det vil si at ved for få respondenter kan det være vanskelig å få representative data. Det blir også pekt på kompleksiteten i informasjonen vi får inn. Et intervju består av mange ord som skal systematiseres og fortolkes. Det kan være at jeg som fortolker overser noe. En annen ulempe er at jeg ser «det jeg vil se». Det kan hende jeg er for nær feltet jeg studerer i. Ved å ha et bevisst forhold til ulempene og samtidig avgrense informasjonen til å besvare min problemstilling er det verdt et forsøk.

I en kvalitativ metode samler jeg inn ord som blir analysert og strukturert i etterkant. Undersøkelseseffekten vil påvirke alle typer innsamlingsmetoder og det er derfor viktig å sette seg inn i og forberede seg grundig, slik at fordeler og ulemper veies opp mot hverandre. Jeg ser videre på «Det individuelle intervjuet», som er mitt metodiske valg. Det er fordeler og ulemper ved «Det individuelle intervjuet». Kvale definerer forskningsintervjuet som «en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse». (Kvale, 2012, s. 137). Det er viktig å tenke gjennom hvordan man legger opp selve intervjuet, det skal være en fin stemning som er preget av tillit og komfort. Det skal være forutsigbart hva informasjonen skal brukes til og personvernet skal ivaretas. Kvale (2012) gir en del tips til hvordan et intervju etableres og hvordan intervjuer bør definere situasjonen, hva lydopptakeren skal brukes til og oppsummering av de viktigste punktene som er kommet frem i intervjuet.

Intervju kan deles inn i ulike faser:

1. «Oppvarmingsspørsmål: Her spør en enkle spørsmål som hvor lenge vedkommende har hatt stillingen. Målet er å etablere en fin start og å komme i gang.
2. Refleksjonsspørsmål: Hovedinnholdet i intervjuet.
3. Avrundingspørsmål: Gjenta eller fortelle hva som skjer med data i etterkant, hvordan personvernet ivaretas.» (Tjora, 2017, s. 18).

Undersøkelsesopplegget er meldt inn og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata), informantene har fått informasjon om prosjektet og samtykket til intervju, jeg valgte å gi ut spørsmål og intervjuguide på forhånd slik at informantene kunne forberede seg. Argumenter for å gi ut spørsmål på forhånd er å gi en forutsigbarhet og trygghet til informantene og for å få mest mulig konkrete og korrekte svar. Intervju spørsmålene er strukturert inn i kategorier som er vist gjennom Lai sin modell (2021).

I forskningsintervju er det mye som kan oppstå, det er viktig å få informanten til å føle seg trygg. «Forskningsintervjuet har som mål å produsere kunnskap». (Kvale, 2015, s. 21). Informanten gir subjektive opplevelser av hvordan de tenker rundt et tema jeg trekker opp.

4.3.1 Innsamling av kvalitative data

Jeg intervjuet enkeltpersoner i kommunen og hos private aktører. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju en kandidat fra kommunens HR-avdeling, da de har et overordnet ansvar for å sette retning for kommunen, samtidig ville jeg intervju en kandidat fra Oppvekst, barnehage. HR avdelingen har et overordnet arbeidsgiveransvar mens representanter i oppvekst har et direkte oppfølgingsansvar for styrere. Jeg vil finne ut om det er samsvar mellom to intervjuer i kommunen og jeg vil få to ulike vinklinger.

Jeg gjorde et utvalg av to barnehagekjeder som er representert i Kristiansand, det er to konsern som er representert i kommunen og jeg har valgt ut de to største kjedene på landsbasis. Der ville jeg intervju leder for barnehagedrift/ fagleder, som har et overordnet ansvar i forhold til kompetanseutvikling. Mine informanter i intervjuene ble valgt ut fordi de har nøkkelstillinger og har kvalifikasjoner som tilsier at de kan svare på mine spørsmål. Jeg har ingen nære relasjoner til noen av informantene. Valget med å intervju kandidater i barnehagekjeder fremfor enkeltstående barnehager kan være styrende for svarene jeg får. Det er likevel en rettfærdig sammenlikning, da barnehager i en kjede og kommunale barnehager har et støtteapparat bak seg, en eieradministrasjon, selv om det arter seg forskjellig. Enkeltstående barnehager har ikke nødvendigvis en sterk og støttende eier. Dette kan være en potensiell feilkilde, men kan belyse trender.

Underveis i undersøkelsesprosessen utvidet jeg utvalget. Det er ulik organisering av den kommunale organisasjonen og de private organisasjonene. For å utjevne gapet med ulike nivåer og ansvarsområder la jeg til et nivå til i respondentgruppen, det er et nivå nærmere styrer. Det er tre informanter fra kommunen og to informanter fra hver av de private barnehageeierne som har deltatt. Det er gjennomført til sammen syv intervjuer hvor jeg fikk grundige og detaljerte svar.

Jeg tok utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer hvor spørsmålene var konkrete og forhåndsbestemte, med enkelte oppfølgings spørsmål. Å være i en intervjusituasjon var en uvant og krevende prosess. Jeg valgte å levere ut spørsmål på forhånd slik at informantene mine kunne forberede seg og for lettere å holde fokus i intervjuet.

Man kan tenke seg at det blir for avslørende for enkeltpersoner å la seg intervju, men de svarte på vegne av kommunen eller kjeden og på vegne av et kommunalområde. Det kan være en ulempe, men det er ikke personlige refleksjoner jeg først og fremst er ute etter. Mine spørsmål dreide seg om teknisk innhold, og baserte seg ikke på personlig art. Jeg ønsket mest mulig fakta om hvordan statusen er hos de ulike eierne. Det er få, men tydelige spørsmål. Ingen står personlig til ansvar for om det foreligger planer og strategier eller ikke. Selv om man kan si at ulike ansatte i lederposisjoner vil være med å påvirke prioriteringene. Svarene kan gi bekreftelser eller pekepinn på hva som bør være i søkelyset for private og kommunale barnehageeiere i Kristiansand kommune i fremtiden. Det vil være et dypdykk hos barnehageeiere. Har de en oversikt over kompetanse til sine styrere og har de kompetanseutviklingsstrategiplan eller ikke, hvilke tanker har de evt. rundt dette spørsmålet. Jeg har brukt de tre kategoriene i Linda Lai sin modell «Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess» (2021) ved utforming av spørsmålene.

Jeg ønsket primært å intervju ansikt til ansikt med diktafon som lydopptaker, men på grunn av geografisk avstand var det kun ett intervju som ble gjennomført ansikt til ansikt. Seks av intervjuene ble gjennomført på digital plattform. Lydopptak ble gjort med diktafon.

Ved å ha forhåndsbestemt intervju spørsmålene ville det være lettere å sammenlikne intervjukandidatene. Jeg laget rom for oppfølgingsspørsmål, der det var naturlig. Jeg ville intervju en og en. Det kan være svakheter med den måten å gjøre det på, da det kan være kandidaten «pynter på sannheten» og føler det er personlig. Hvis jeg hadde intervjuet i grupper kunne det også ha gitt utfordringer, intervjukandidatene kunne ha blitt påvirket av hverandre og det ville blitt mye informasjon som er svært tidkrevende å bearbeide. Det høye antallet med intervjuer tenker jeg vil være en styrke og underbygge informasjonen som kommer frem.

Formålet med å finne ut om barnehageeiere har en kompetanseutviklingsstrategi er først og fremst for å understreke at det er en forventning fra Kunnskapsdepartementet sin side. Teorien (Lai, 2021) tilsier også at kompetanseutvikling må være forankret på eiernivå, og toppledernivå.

Her kan det være etiske dilemmaer, min analyse av dataene i etterkant må være anonymiserte og ikke skade informanter som har blitt intervjuet.

4.4 Hva slags data er det behov for?

Det er behov for beskrivende data som kan gi svar på min problemstilling. Jeg ønsker å finne svar hos overordnede nøkkelpersoner hos kommunen og hos private eiere. Dette for å finne ut av hvordan barnehagene er rigget for kompetanseutvikling og for å se om det finnes forskjeller og ulikheter i planlegging av kompetanseutvikling.

4.4.1 Populasjon og utvalg

Utvalget ble gjort bevisst. Utvalget er geografisk avgrenset til Kristiansand kommune. Jeg ønsket i utgangspunktet å intervju to personer i kommunen og en fra hver av konsernbarnehager. Strategiendringen utover i intervjuprosessen ble tydelig da jeg ble mer kjent med hvordan organisasjonene var organisert. Jeg innså at det var rettferdig overfor alle barnehageeiere å få inn et nivå ekstra fra administrasjonen, for å få mest mulig relevante og utdypende svar som kunne underbygge hverandre. Informantene er ansatt i eieradministrasjonen, eller har en rolle inn mot eieradministrasjonen.

4.5 Behandling og analyse av data

Kvalitativ metode handler om fortolkning (Jacobsen, 2015). Kvalitativ informasjon fra et intervju er ofte stort og mye å holde oversikten på. Behandling av data er en krevende prosess for en forsker og det stilles strenge og etiske krav til å behandle informasjonen på en nøyaktig og god måte slik at funn og konklusjoner blir valide og gyldige. Hjerm & Lindgren viser til en tredelt prosess med utgangspunkt i denne modellen som han deler inn i tre punkter: «The constant comparative method:

1. *Reduksjon av data (Koding)*
2. *Presentasjon av data (Tematisering)*
3. *Konklusjoner og verifisering (oppsummering)*. (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 88)

«Uansett hvilket begrep man bruker, er kvalitativ analyse alltid iterativ, som betyr at den bygger på at man gjennomgår datamaterialet flere ganger – noe som understrekes i begrepet «constant comparison» - helt til resultatene er stabile og godt underbygd». (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 88). Denne metoden og Aksel Tjora (Tjora, (2017, s. 18) sin metode er metoder jeg ser til for å analysere informasjonen som kommer inn via intervju.

Lydopptakene ble transkribert og ordene ble gjort om til tekst. Transkriberingen ble gjort digitalt i office 365, word, og ble redigert manuelt i etterkant. Intervjuguiden og forhåndskategorisering av spørsmål gjorde at innholdet allerede hadde en systematikk. Ord og informasjon ble videre sortert og kategorisert gjennom koding.

Det finnes ulike dataprogrammer for å sortere ord, koder og kategoriserer. Koding og kategorisering i min studie ble likevel utarbeidet manuelt ved hjelp av papir og blyant, for så å sette det inn i samleskjema som skilte respondentene fra hverandre. Jeg brukte iterativ arbeidsmetode slik at det ble en grundig gjennomgang av dataen.

4.6 Generalisering, gyldighet og pålitelighet

I intervju og i kvalitativ metode vil det alltid være mulige feilkilder. I intervju kan det være at kandidaten svarer det de tror de bør svare, for å komme best mulig ut av innholdet som kommer frem. Min introduksjon til intervjuet i selve intervjusituasjonen hadde til hensikt å dempe presset om å svare så «pent» som mulig. Ved å forklare hensikten med oppgaven håper jeg det bidro til å svare mest mulig konkret og virkelighetsnært. Ved å oppdage styrker og svakheter i en organisasjon vil en lettere kunne prioritere å arbeide med det som er mest hensiktsmessig. Ved å intervju enkeltpersoner kan det være at noen «glemmer» å si noe som kan være relevant informasjon og ville kommet på det i et gruppeintervju, eller hvis de hadde lest hva andre hadde svart. Det å ha flere respondenter fra hver organisasjon kan være med å fange opp det som eventuelt mangler av informasjon fra en respondent.

Det stiller også krav til meg som forsker som omformer muntlig språk til skriftspråk. Det skal gjengis så riktig og konkret som mulig. Det å jobbe med analysearbeidet, kodingen og tematiseringen samt gjengi direkte sitat, krever et grundig arbeid. En forsker må være tro til de faktiske data. Det å gjennomføre et høyt antall intervjuer, sett i lys av tidsramme og omfanget av studien, vil være med å validere funn og gi informasjonen gyldighet av en viss betydning. Det vil likevel være vanskelig å generalisere funn og informasjon som fremkommer i intervjuene fordi utvalget er begrenset.

I den store sammenheng er det et lite antall som har gitt grunnlag for informasjon.

Kvantitative data er mindre rike, men gir mulighet for å gå i dybden. Informasjonen vil belyse

min case, men gir absolutt ikke hele bildet. For at det skal ha ekstern gyldighet må det gjennomføres kvalitative undersøkelser i for eksempel andre kommuner, eventuelt tilleggsstudier som underbygger mine funn. (Jacobsen, 2015) Det teoretiske bakteppet i oppgaven er også med på bygge oppunder reliabiliteten. En kvalitativ undersøkelse av styrere ville også gitt en interessant vinkling.

Forhåndsgitt intervjuguide, lik struktur på intervjuer, valg av intervjukandidater som besitter nøkkelstillinger og utvidet utvalgskrets samt et bredt teorigrunnlag er et forsøk på å legge tilrette for mest mulig validitet og reliabilitet i innsamlede data.

5 Funn, analyse av undersøkelsen og drøfting

Dette kapittelet handler om funn i undersøkelsesopplegget, analyser og drøfting av funn. Jeg vil først belyse problemstillingen og se det i lys figur 3 (s. 30), «Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess» (Lai, 2021) Modellen blir en mal og jeg gjengir funn uti fra hovedkategoriene: **Kompetanseplanlegging, Implementering av tiltak og evaluering og oppfølging**. Der det er hensiktsmessig i oppgaven kommer det frem om respondenten er fra kommunen eller fra det private. For å svare på problemstillingen skiller jeg ellers ikke på kommunal og privat, men ser respondentenes svar under ett. For å svare på problemstilling del 1, vil drøftingen komme umiddelbart etter hver hovedkategori i modellen.

For å besvare andre del av problemstillingen legger jeg opp til et skille mellom private og kommunale barnehageeiere. Jeg belyser respondentenes svar og funn i undersøkelsen ved å gjøre en sammenlikning, for å avdekke eventuelle variasjoner og forskjeller. Jeg bruker modellen til Linda Lai (Fig 3, s. 30) i denne delen slik som i del 1. Drøftingen kommer i etterkant av hver hovedkategori i modellen.

5.1 Problemstilling del 1

1. *Hvordan er kompetanseutviklingsstrategien i Kristiansand kommune for barnehager?*

5.1.1 Funn i «Kompetanseplanlegging for barnehager i Kristiansand».

Kompetanseplanlegging dreier seg om hvorvidt eiere og toppledelsen har utarbeidet mål og strategier for virksomheten og om det er gjort en analyse av hvilket kompetansebehov organisasjonen har og hva som trengs i fremtiden. Er det tatt stilling til en kompetansestrategi og utarbeidet tiltaks- og kompetanseplaner?

Kommunen har tanker om å lage overordnede planer, men per i dag finnes de ikke.

Kristiansand kommune er regionens største arbeidsgiver med 9000 ansatte. På grunn av kommunesammenslåing og en påfølgende pandemi er dette arbeidet utsatt. Arbeidet vil mest sannsynlig starte høsten 2022. Målet er å ha en helhetlig arbeidsgiverpolitikk, det skal være like muligheter for alle ansatte i kommunen. Å lage kompetanseplaner blir så delegert til hvert

kommunalområde, slik at de kan svare ut sitt behov. HR i kommunen vil komme med tydelige føringer for hva som skal prioriteres. HR ser behovet for et godt digitalt verktøy hvor både formell og uformell kompetanse kan registreres. Det vil hjelpe kommunalområdene å se hva de har og hva de trenger, en gapanalyse. Det må være retningslinjer for hvorfor vi sender folk på etter- og videreutdanning og et rettferdig system slik at det ikke blir tilfeldig. Lovpålagte utdanningskrav blir ivaretatt.

Respondenter fra Oppvekst kjenner igjen at det ikke er utarbeidet en plan for kompetanseutviklingsstrategi. Kommunen har likevel satt en tydelig retning i Rammeverket for kvalitet og mestring, den er godt innarbeidet i Oppvekstsektoren. Oppvekst barnehage har tydelige kompetanseplaner for barnehagene gjennom REKOMP. Kommunen får midler til dette og det er per i dag hovedmålsettingen for kompetanseutvikling. Det er satt i gang ulike satsninger som samarbeidsprosjektet «En handlekraftig oppvekstsektor», og satsing på Spesialpedagogikk og inkluderende praksis.

Hos de private barnehageeierne er det laget kompetanseplaner og tiltaksplaner for alle ansattegrupper, dette er utarbeidet av toppledelsen/ fagansvarlige i eieradministrasjonen. De private er med i både kommunens satsing og kjedens satsing.

Det finnes ingen nedskreven felles oversikt over formell kompetanse til styrere, men samarbeidet med UiA har gitt en oversikt over hvilke Masteroppgaver som skrives og er skrevet. Nærmeste leder til styrer har god oversikt over formell og uformell kompetanse gjennom medarbeidersamtaler og ledelsesdialog. Det er et stort flertall som har fullført Nasjonal styrerutdanning, og en del styrere er i et Masterforløp. Dette gjelder for private og kommunale barnehager.

I nye lederstillinger er det et ønske om Masterutdannede, men det er ikke et krav.

«Drømmen er å ha en ansatt med Master i ledelse, og en med Master i barnehagekunnskap i hvert lederteam, i barnehagene. Nå ser vi en tendens til at Masterutdannede går til andre institusjoner, andre lederstillinger.» (Respondent fra kommunen)

En av respondentene fra de private barnehagene understreker at det er en kunnskapslekkasje, det mangler strategier for å holde på kompetansen, som for eksempel en Masterutdannelse, masterutdannede går ofte til andre jobber. Det er ingen krav om styrerutdanning eller Master, men barnehageeiere oppfordrer til disse videreutdanningene.

5.1.2 Drøfting av funn i «Kompetanseplanlegging for barnehager i Kristiansand».

Kommunen har satt en tydelig retning i form av «Rammevekt for kvalitet og mestring». Det viser en tydelig strategisk tenkning. Strategi er et av hovedelementene i Galbraith's (Fig. 1, s 26) stjernemodell og en viktig komponent i Lai's modell (Fig. 3, s. 30). Teorien sier at det er avgjørende å ha med toppledelsen for at det skal gi en effektiv bruk av ressurser. Det synes som om det er styrer og leder nærmest styrer som setter føringer for kompetanseutvikling og som har mye av ansvaret for kompetanseplanleggingen. Retningen er satt i rammeverket og de overordnede statlige føringene via REKOMP, Rammeplanen for barnehager (2017) og Barnehageloven. Denne sterke statlige styringen og tydeligheten gjør at ledere i oppvekstsektoren får god hjelp på vei mot å sette en retning. Det er en rettesnor å planlegge ut ifra. Styrere i private barnehager har i tillegg sine egne satsninger. Oppvekst barnehage i Kristiansand har ikke toppledelsen med seg i den grad teorien påpeker det er viktig. Kanskje er det svakheter i teorien og modellen til Lai? Kanskje er det ikke det strategiske nivået som er det viktigste i utvikling av kompetanse. Det er styreren som i stor grad er satt til å lede kompetanseutviklingen og mye ansvar hviler på den enkelte styrer.

Funnene viser at det er en kunnskapslekkasje og at det ikke er laget en strategi for hva vi benytter økt formell kompetanse til. Det er bekymringsfullt at Masterutdannende slutter i jobbene sine, da de er utdannet med den hensikt å styrke kompetanse i barnehagene. Det kan tyde på at systemene for å ta vare på denne kunnskapen ikke er gjennomtenkt. Her har eiere et betydelig ansvar hvis de mener det er viktig å ta vare på kunnskapen. Her bør kommuneledelsen være i takt med utdanningsinstitusjonene og innhente den kunnskapen staten har lagt til rette for. Toppledelsen sammen med HR avdelinger har mulighet for å sette føringer for denne problematikken. Det kan ikke være opp til styrer i den enkelte barnehage å håndtere dette og bestemme hvor mye denne utdanningen er verdt og hvordan skal den nyttes. Barnehageeiere ville hatt nytte av kompetanseanalyse som viser hvilken kunnskap vi har og hva vi trenger i fremtiden. Da ville det vært lettere å planlegge ved ansettelse og

videreutdanninger for ansatte. Det kan synes tilfeldig slik ordningen er i dag. Det er kommuneledelsen/ staten som setter retning for eventuelle nye stillinger i barnehagene.

5.1.3 Funn i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»

Neste steg i modellen til Linda Lai handler om implementering av tiltak. «Utvikling» er en komponent og betegner hvilke tiltak vi skal sette i gang for å oppnå læring. «Mobilisering» er neste komponent og handler om tilrettelegging for bruk av kompetanse. (Anskaffelser og avvikling handler om å skaffe kompetanse utenfra, og avvikling av kompetanse. Jeg vektlegger ikke disse komponentene.) Respondent fra kommunen påpeker at de har ulike strategier for å utvikle og mobilisere kompetanse. Samarbeid er et eksempel på en strategi. Noen satsinger går direkte mot de kommunale barnehagene, som er i eierlinjen. Det har blant annet vært en satsing på lederutvikling i kommunale barnehager. Andre satsninger går ut til alle barnehager i hele kommunene. De private barnehageeiere har også ledelsesutvikling og andre tiltak direkte mot styrere i sine barnehager.

Gjennom REKOMP har kommunen etablert gode arenaer hvor det er lettere å planlegge langsiktig. Det har vært ulike nettverk på tvers av kommunale og private barnehager, og representanter fra ulike lag, som Ppt (Pedagogisk Psykologisk tjeneste). Det er også satset på å etablere nettverk i den enkelte bydel. Det er høy bevissthet rundt planlegging av nettverkene. Lærende fellesskap er et element i «Rammeverk for kvalitet og mestring», hvor nettverkssatsingen er en del av dette. Kommunen legger til rette for Profesjonelle læringsfellesskap, en arena hvor man kan dele og få ny kunnskap. Alle må bidra i disse fellesskapene. Disse strategiene er felles for kommunale og private barnehager. Samhandling og nettverksarbeidet er nye arbeidsmåter/ tenkemåter og et bevisst strategisk valg. Det legges opp til samhandling og nettverksarbeid for å løse kompliserte utfordringer i oppvekstfeltet.

«Tidligere hadde barnehageeiere tradisjon for å holde enkeltkurs for sine ansatte, nå er barnehageeiers oppgave snudd til å få fordelt kunnskap mellom enhetene.»
(Respondent fra kommunen)

«For det er ikke sånn at en utvikler kompetanse hver for seg, men det er kompetansen vi har sammen som er viktig.» (Respondent fra kommunen)

Private barnehager har tydelige strategier og føringer fra sine eiere, og samtidig følger de kommunens strategi og retning. Det handler om at hver styrer finner sin måte å sette det ut i livet og at hver barnehage lager en implementeringsplan.

Et tiltak som også blir brukt i kommunen er at det inviteres til ulike arbeidsgrupper, som jobber frem ulike ideer i nye prosjekter. Dette er forarbeid til satsinger som hele sektoren involveres i etter hvert. Her er styrere/ pedagoger fra kommunale- og private barnehager med. Det gir involvering og mulighet for medvirkning.

5.1.4 Uttalte og opplevde hindringer i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»

Det kreves stor kapasitet for å planlegge nettverkssamlinger og det krever at ansatte er borte fra barnegruppa for å delta i nettverk. Holdninger og kunnskaper til å jobbe i nettverk spiller inn på kvaliteten på nettverkene. Det samme gjør holdninger og kunnskaper til å jobbe på tvers av kommunalområder (Barnehage, Ppt, Helsestasjon, skole og Barnevern). Barnehagene har ca. 2,5 timer felles tid i måneden samt 5 planleggingsdager i året, det er relativt lite felles tid innad i egen enhet. Da kan strukturen i hver barnehage være avgjørende for hvor mye man får jobbet med kompetanseutvikling i egen barnehage. Å få med seg hele personalgruppa krever tid. Det pekes også på en introvert gammel barnehagetradisjon hvor det har vært lite utskifting av ledere og hvor ledere har etablert sine roller.

Samhandlingsmodellen er i seg selv tidkrevende, men med tro på at det gir god kvalitet i andre enden legges det opp til samhandling. Studien min viser også at styrers arbeidsmengde trekkes frem som en utfordring for kompetanseutvikling.

«Jeg tror det er en gjenkjennbar utfordring for hele sektoren at styrers tid blir spist opp av merkantile oppgaver, du får jo ikke tid til utviklingsarbeid.» (Respondent i private barnehager)

«I en barnehage har du assistenten, fagarbeideren, pedagogene, nyutdannede pedagoger, erfarne pedagoger, og for alle skal en tenke utvikling og vekst. Den proksimale utviklingssonen vil se veldig forskjellig ut. Det krever en del av styrer/ ledergruppa å ha hodet over vannet og drive kompetanseutvikling fremover.» (Respondent i private barnehager)

Det er positiv delekultur i alle ledd, og ingen tvil om det å dele har stor nytteverdi. Det trekkes også frem noen utfordringer med å dele. Det kreves god psykologisk trygghet, og det kreves mot til å dele det som er utfordringene.

««Flink pike kultur», som bare viser frem de gode eksemplene, gir nødvendigvis ikke den beste læringen. Vi må dele mer av det vi trenger for å utvikle oss, da kan vi hjelpe på en bedre måte.» (Respondent i private barnehager)

5.1.5 Uttalte og opplevde styrker i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»

Nettverk legger opp til deling av kunnskap på tvers av barnehager både kommunale og private. Det er ikke konkurranse på kunnskap, viser mine funn, det er heller en stor vilje til å dele opplevde erfaringer, tips og ideer.

«I Kristiansand har vi et ekstremt godt samarbeid på tvers av de kommunale og private barnehagene. Jeg vet at det er samarbeid direkte mellom private og kommunale barnehager, og hører sjelden om konflikter rundt dette. (annet enn på økonomi, men det er statlig styrt stort sett).» (Respondent fra kommunen)

«Det er et utrolig bra samarbeid mellom kommunen og de private barnehagene. Det har det vært i en årrekke.» (Respondent i private barnehager)

Det understrekes at Kristiansand kommune var utrolig flinke til å gi informasjon under covid perioden samt tydelige på hva som var/ er et eierlinjeansvar. Kjødene opplever stor forskjell i hvordan andre kommuner i Norge ivaretar myndighetsrollen. I Kristiansand har de stor fagtyngde på det området. De er gode på å tenke fag og barns beste.

«Det er stor tillit til Kristiansand kommune. Kjødene ser ofte til Kristiansand for god praksis. De gjør en god jobb som barnehagemyndighet og har høy kunnskap.» (Respondent i private barnehager)

«Gode barnehager drives lokalt, det er viktig at barnehagene har forankring i sin kommune og kjenner seg som en del av felleskapet i kommunen. Det er stor forskjell på kommuner, i hvilken grad de innlemmer de private barnehagene.» (Respondent i private barnehager)

Respondent i kommunen uttaler også at det er bra å ha et samarbeid med private, fordi det skaper debatter om nye ting som kommer fra stat og kommune. Det er utviklende.

Delekulturen trekkes frem av alle respondenter. Det vektlegges innad i kommunale barnehager, innad hos de private barnehagekjedene, men også på tvers av kommunale og private barnehagene. Dette er et viktig poeng som kommer frem i studien. Det kommer også frem fra en av kjedene at de jobber for å dele mer utad til alle, og ikke kun innad i egen kjede.

5.1.6 Drøfting av funn i «Implementering av tiltak i barnehager i Kristiansand kommune.»

Teorien om læring i organisasjoner har flere innfallsvinkler, Lai snakker om kompetansemobilisering av samlet kompetansebeholdning (Fig 4, s 33). Å legge til rette for Lærende fellesskap, kunnskapsdeling og egne arbeidsgrupper hvor styrelse/ pedagoger er med frivillig, er bevisst strategi på å legge til rette for å mobilisere kunnskapen som finnes i sektoren. Dette er uformell læring og det satses mye på denne type kompetanseutvikling.

Samhandling, dele praksiserfaring, samarbeid, nettverk og å knytte sammen enheter er stikkord som kommer frem i studien. Det er mange ulike tiltak som er satt i system i Kristiansand kommune og som viser en strategi hvor man skal ha blikket rettet mot hverandre og ikke bare innad i egen enhet. Kristiansand kommune legger opp til lærende fellesskap i «Rammeverk for kvalitet og mestring», nettverksarbeid er en arena for å utvikle human kompetanse for så å videreutvikle den sosiale kompetanse på egen arbeidsplass. Teorien til Hargreaves & Fullan (2014) kommer til syne her, det bygger på erfaringsdeling og utvikling av egen praksis. Det beskriver en uformell læring og praksisutvikling.

Peter Senges (1999) teori handler også om å lære og lære i team. Det å reflektere sammen med andre gir oss utvidete perspektiver, og felles forståelse av praksis. Det pekes på en tidligere innadrettet kultur hvor styrelse hadde rom for å etablere sin egen rolle. Nå kreves det deltakelse og samarbeid på en helt annen måte. Den «private praksis' tid» er forbi. Det kreves at vi lærer sammen, deler kunnskap og erfaring og at vi samarbeider.

Teorien til Senge (1999) og Hargreaves & Fullan (2014) beskriver det å lære i nettverk og ikke kun ha fokus på den enkelte, men at vi har fokus på hele arbeidskollegiet. Det er et stort system som skal fungere sammen. Det er mange perspektiver i å utvikle kompetanse på egen enhet. Å legge til rette for å utvikle den Profesjonelle kapitalen krever gode målsettinger og bevisst strategi definert i den enkelte enhet. Gotvassli (2014) trekker også frem et

læringsperspektiv hvor det erfaringsbaserte og den sosiokulturelle forståelsen er viktig. Det opparbeides. Gjennom å delta i praksisfellesskapet oppnår man læring. (Gotvassli, 2014). Denne tenkingen er utgangspunktet for læring i praksisfeltet. Her foregår erfaringslæring og veiledning. Tid til rådighet og tid til veiledning i det daglige er derfor viktig å prioritere.

Min studie viser ikke i hvor stor grad barnehagene får til en kompetanseutvikling, men det ekstremt gode samarbeidet som samtlige respondenter viser til, villighet til å være med i arbeidsgrupper og stor grad av nettverkstilbøyelighet viser at barnehagene vil og ønsker. Tanken om et offentlig-privat samarbeid og NPG tankegangen (Øgård, 2014) synes å fungere i denne sammenheng.

Lite felles tid til rådighet, stor arbeidsmengde for styrere, stor faglig variasjon i ansattegrupper i barnehagene, kunnskapslekkasje, ulike holdninger, motivasjon til å jobbe i nettverk og utfordringer med å frikjøpe ansatte til å være med i nettverk er utfordrende momenter som fremkommer i min studie. Dette er noe toppledelsen har myndighet for å utbedre og ta tak i. Dette kan være et symptom på at toppledelsen i kommunen ikke er mer involvert enn det min studie viser. Det kan tyde på at det f.eks. er mangel i «prosesser og nettverk» i form av for lite tid til samarbeid, det er komplekst å lage gode nettverksgrupper som tjener alle deltakere. Da kan læring og utvikling stoppe opp og nettverk vil da ikke tjene sin hensikt. Ved å ta kontroll på disse elementene i modellen (Galbraiths, 2002, Fig 1) og å planlegge videre og bevisst ut ifra de ulike modellene (Galbraith 2002 og Lai, 2021) vil man kunne minske utfordringene vi står overfor. Det er her toppledelsen i kommunen har myndighet til å legge til rette i større grad enn de gjør i dag. Det er også øverste ledd i organisasjonen som har mulighet til å utvide stillingskategorier og utvikle belønningssystemer for ansatte med økt formell kompetanse. Det bør ikke være opp til den enkelte styrer å avgjøre hvordan ansatte med Masterutdannede skal få nyttet sin kompetanse. Barnehageeiere ville vært tjent med å sette det i system, nettopp for å unngå kunnskapslekkasjen som kommer frem som en utfordring.

Den enkelte barnehageenhet må ha gode strukturer for å kunne være i endring og utvikling, og tilstrebe barnehageeiers intensjoner og ønske om samarbeid, samhandling og deling.

Hvordan blir arbeidshverdagen for en styrer hvis det ikke er tid, kapasitet eller økonomisk spillerom til å kjøpe ansatte fri eller til å kunne belønne ansatte med økt formell kompetanse. Det kan være med å gi dårlige prestasjoner. Min studie sier ingenting om hvordan dette oppleves for den enkelte styrer. Det er likevel noe barnehageeiere bør være opptatt av da det er kjent at arbeidspresset hos en styrer er stort. (Kunnskapsdepartementet, 2018)

UiS (University of Stavanger UiS, 2022, 0:14) peker også på motivasjon, holdninger, forberedelser, det å gi av seg selv og å være aktivt deltakende som viktige momenter å ha på plass i et lærende nettverk. Ved å være bevisst på utfordringer og at den enkelte nettverksdeltaker tar sin bit av ansvaret og at det er rom for evalueringer og justeringer underveis og fleksible arrangører vil det ligge til rette for at Lærende felleskap vil gi utvikling og læring. Det krever tid og god ledelse av nettverket for at hver nettverksdeltaker skal oppleve god psykologisk trygghet. Her ligger det et potensiale.

Det som er et av mine hovedfunn i undersøkelsen er hvor tydelig det er et godt samarbeid mellom kommunale og private barnehager. Det fremkommer av samtlige syv intervjuinformanter. Denne tilliten, dette gode samarbeidet, aktører som ser til hverandre, samarbeidet om nye ideer og å dele kunnskap på tvers, uten at det er konkurransepreget, må være helt unikt. Det er forbilledlig, det kan virkelig være et suksesskriterium for at det skjer kompetanseutvikling i kommunen. Kommunen satser mye på å legge til rette for mobilisering av kunnskap og for å sette i gang tiltak for å oppnå læring. Det vitner om en dynamisk struktur og strategi. Hargraeves & Fullan (2014) beskriver den samlede profesjonelle kapitalen i en organisasjon som en organisasjons samlede kompetanse. Den profesjonelle kapitalen er en organisasjons evne til å samarbeide og utøve yrket på en profesjonell måte. Her scorer barnehagene høyt i Kristiansand. Hargeaves og Fullan (2014) beskriver at det vil være et fortrinn når det er god samarbeidskultur og deling av kunnskap er verdsatt. Det er et veldig positivt funn i min studie. Barnehagene i Kristiansand hjelper hverandre til å utvikle gode barnehager, dette er hovedtankegangen i offentlig-privat samarbeid.

Det blir ikke nevnt av noen av informantene om at det å ha høy andel av private barnehager er en bevisst strategi for å utvikle kompetanse. Slik jeg skriver innledningsvis var tidligere kommune, Songdalen, uten private innslag. Det at Kristiansand kommune har hatt 50% av barnehagene i privat eie kan virke som et strategisk valg. Hvor bevisst det valget har vært skal

være usagt, og hvilke motiver som ligger bak gir heller ikke studien min svar på. Ifølge historikken til barnehagene og den politikken som ble ført på tidlig 2000- tallet, er det nærliggende å tro at det er et kapasitetsmotivert utgangspunkt. Det kan virke som om det har gitt synergieffekter av å ha innslag av både offentlige og private av aktører. Sammen med tillit, deling av ideer og et godt samarbeid, og et høyt nivå av kunnskap i rollen som barnehagemyndighet har det blitt en suksess å ha offentlige og private barnehager i kommunen. Dette gjenspeiler teorien og kommunenes utvikling fra NPM og til NPG og om effekten av offentlig – privat samarbeid. (Øgård, 2014).

En informant fra oppvekst svarer at det skaper debatt ved å ha private og kommunale aktører, det er skjerpende og gir flere perspektiver inn i praksis, noe som er sunt og utviklende.

Et annet funn i studien viser at det er sterkt innslag av «bottom-up» læring. Mye av ansvaret for å utøve læring i egen organisasjon ligger hos styrer. Teorien til Linda Lai peker på hvor viktig toppledelsen er og deres rolle ved å sette føringer, og at det viktigste er «top-down» styrt ledelse. Mine funn viser en motsetning som er interessant. Er det slik at enhetene likevel ikke er avhengig av overordnede strategier? Det er styrere som driver kompetanseutvikling og mye ansvar hviler på denne rollen.

Det gode samarbeidet på tvers av barnehager og god kultur for å dele egen praksis kan være avgjørende for at kompetanseutviklingen blir ivaretatt.

5.1.7 Funn i «Evaluering og oppfølging».

Den tredje og siste kategorien i Linda Lai's modell handler om evaluering og oppfølging. Måles det resultater og effekter av tiltak, og hvordan er det sett opp mot nytte og kostnad for organisasjonen? Får barnehagen/ barnehageeier igjen for sine investeringer?

Evalueringer brukes kontinuerlig i barnehagene, etter arrangementer, opplegg og ulike tiltak. Det brukes systematiske evalueringer (f.eks. kvartalsvis) og fortløpende evalueringer. Alle informantene nevner en del av de samme verktøyene for å måle og evaluere.

Foreldreundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og ståstedsanalyse fra UDIR nevnes som

nyttige verktøy. Ulike studier gjennom prosjekter og Masteroppgaver er med å vise status og ulike sider ved barnehagedrift.

Erfaring viser at det er vanskelig å måle kvalitetsarbeid, og det har heller ikke vært tradisjon for å måle effekten av tiltakene. Det uttrykkes et ønske om å utvikle systemer for å rapportere og måle kvalitet og kompetanse. Det er et ønske om å jobbe forskningsbasert.

Det som erfares er at mange ulike elementer fra ulike kilder gir ulike vinklinger og kan være med på å gi et sammensatt bilde av hva som er kvalitet. Søkertall til de ulike barnehagene kan være med å gi en pekepinn på opplevd kvalitet. FUB (Foreldreutvalget barnehage) er en viktig informant i hva som er bra barnehagedrift.

Observasjoner, refleksjoner i personalgruppa, jobbing med praksisfortellinger, ledelses dialog og medarbeidersamtaler er verktøy som trekkes frem som gir mulighet for evaluering og justeringer av praksis der det er behov. Evaluering brukes også til egevaluering, eller lojalitetsmåling, hvor enkelte ansatte svarer på hvordan de følger for eksempel fagområder og momenter i Rammeplanen. Det er indirekte målinger som gir indikasjoner på hvor man som barnehage bør sette inn støtet for videre utvikling.

Økonomi og sykefravær skiller seg ut, det er tradisjon hos kommunale så vel som private barnehageeiere å ha kontroll og oversikt på disse tallene.

«Det er et møysommelig arbeid over tid for å heve og utvikle kompetansen i barnehagen, så litt vanskelig å måle.» (Respondent i private barnehager)

«Vi kommer til å fortsette med ledelsesdialog og å utvikle nye verktøy for å holde trykket oppe. Det er faglig ledelse og strategi det handler om. Både for å nå nasjonale føringer, men også for at vi skal være konkurransedyktige.» (Respondent fra kommunen).

5.1.8 Drøfting av funn i «Evaluering og oppfølging».

Økonomi og sykefravær er områder hvor barnehageeiere har god kontroll og oversikt over. Det kommer frem i intervjuene at det er behov og et ønske om gode verktøy som kan være med å måle kvalitet i større grad. Haugset (2019) påpeker at det er lite forskning på kvalitet i

barnehager og det er et felt som ikke er ferdig utviklet. Det er derfor ikke uventet at det er et behov. For at eiere skal ha kontroll på om kompetanseutvikling og satsinger har effekt er det å anbefale at barnehagefeltet har større fokus på det å måle kvalitet og kompetanseutvikling i barnehagene.

Et viktig poeng som kommer frem er at det er viktig for barnehageeiere og den enkelte barnehage å tolke resultater av foreldreundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, ledelsesdialog, observasjoner og ståstedsanalyser. Mange ulike deler kan gi et større bilde av virkeligheten. Det er også viktig å ha et bevisst forhold til de ulike verktøyene. En foreldreundersøkelse er ikke en kvalitetsmåling, men en tilfredshetsundersøkelse og kan ikke automatisk kobles til god eller dårlig kvalitet, selv om det er høye eller lave score.

Det er tydelig at å gjøre målinger og å måle kvalitet er underutviklet i barnehagene, det er kjent og blir etterlyst som et behov i min studie. Her har barnehageeiere et potensiale til å utvikle det videre. Det å få oppfølging i den enkelte barnehage vil også kunne styrke motivasjonen til å være i utvikling og ha riktig fokus, selv om det i utgangspunktet er en barnehage med kvalitet. De ulike respondentene peker på et utfordringsbilde overfor styrer, nettverksarbeid og tid til rådighet. De uttalte utfordringene og hindringene bør tas på alvor og settes i system, slik at de ikke står i veien for kompetanseutvikling.

5.1.9 En oppsummering av funn i Problemstilling 1

Toppledelsen i kommunen har ingen sentral rolle i kompetanseplanleggingen i Kristiansand kommune. Ifølge Linda Lais sin modell om «Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess» er dette en svakhet. Det er toppledelsen som kan sette strategier for ulike stillingskategorier som kan gi for eksempel Masterutdannede status.

Barnehagene i Kristiansand kommune scorer høyt på implementering av tiltak og ledelsen i oppvekst er med og rigger for nettverk og arenaer for deltakelse, deling av praksiserfaringer og kompetanse. Et av hovedfunnene i min studie er det gode samarbeidet og delingskulturen på tvers av kommunale og private barnehagene. Det gode samarbeidet mellom de offentlige og de private barnehagene kan være suksesskriteriet for at det skjer kompetanseutvikling i barnehagene i Kristiansand. Kanskje er ikke Lai sin teori om toppledelse og det strategiske

nivået det viktigste i å utvikle kompetanse. Utviklingen skjer på et styrenivå og det er gode systemer, tiltak og tradisjoner for å utvikle uformell kompetanse. Det skjer mye praksisutvikling gjennom et godt samarbeid. Det vil likevel være viktig å ha overordnede strategier for å håndtere opplevde og uttalte hindringer.

Det måles og evalueres i barnehagene i Kristiansand, men det trengs bedre verktøy for å måle kvalitet og kvalitetsutvikling. Her er det potensiale til forbedring.

5.2 Problemstilling del 2

2. *Finner vi variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder arbeidet med kompetanseutvikling?*

5.2.1 Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder kompetanseplanlegging?

De private kjedene jeg har studert er unisone på at det er en nøye planlagt kompetanseutviklingsstrategi i sine barnehager og at det er utarbeidet kompetanseplaner for alle stillingskategorier i barnehagene. Dette kommer fra toppledelsen. Oversikten over kompetansen finnes i ulike HR-system i konsernet, men det kan ikke hentes ut hensiktsmessige rapporter som viser ulike kompetansenivåer samlet i konsernet eller i ulike enheter. Den oversikten finnes lengre nede i systemet. Det er regionleder/ nettverksleder og/ eller styrer som har den oversikten i sin/sine enheter. De private barnehagene har overordnede tydelige kompetanseplaner og satsninger som strekker seg over flere år, den evalueres og det settes så en ny kompetanseutviklingsplan som bygger på den forrige. Dette synes likt i begge kjedene. Det er litt ulike satsninger, men det er en tydelig strategi på å utvikle god praksis.

«I vår kjede har vi en tydelig kompetanseutviklingsstrategi, så et absolutt JA på det. Det har vi hatt i en årrekke, målsettinger for langsiktige strategiske mål i forhold til jobben vi gjør. Det er en treårsrullering, den blir mer og mer konkretisert.»

(Respondent i private barnehager)

I det kommunale jobbes det med å få en oversikt over kompetanse og å lage en utfyllende kompetanseplan over alle nivåer i barnehagene. Kommunen er opptatt av en rettferdig arbeidsgiverpolitikk for alle sine kommunalområder, og vil deretter delegere til hvert

kommunalområde til å lage sine egne kompetanseplaner og oversikt, slik at det svarer ut deres egne behov. Dette er arbeid som var tenkt påbegynt i prosessen med kommunesammenslåingen. Arbeidet ble utsatt på grunn av pandemien, men blir påbegynt igjen høsten 2022. Dette var et av hovedfunnene til Grindheim (2021).

«Det finnes ingen nedskrevet kompetanseutviklingsstrategi. Det er heller ikke en oversikt over hver yrkesgruppe, enkeltgruppe og hva vi tenker fremover. Kommunen er klar over at det ligger som en forventning, men på grunn av ny kommune og pandemi har det arbeidet blitt utsatt. Vi har likevel en strategiplan som viser retning i kommunen. «Rammeverk for kvalitet og mestring».» (Respondent fra kommunen)

Ledere, nærmest styrere har en oversikt og har god kontroll på kompetanseutvikling, både på styrere som har tatt Nasjonal styrerutdanning og styrere som har masterutdanninger. Det mangler en skriftliggjøring av disse. Det at kommunen har satt en tydelig retning gjennom «Rammeverk for kvalitet og mestring» gjør at det jobbes systematisk med kompetanseutvikling. REKOMP, prosjektsamarbeidet med UiA «En handlekraftig oppvekstsektor» er blant annet med på å drive kompetanseutvikling fremover. En tydelig satsing på Lærende felleskap og nettverk er strategisk satsing som er ment å være kompetanseutviklende.

Kommunen er også barnehagemyndighet, noe som gjør at de innlemmer både private og kommunale barnehager. Det kreves stor kapasitet for å organisere og utvikle nettverksarbeid for en hel kommune.

Styrere i både kommunale- og private barnehager er de som har ansvaret for å omsette kunnskap og lage enhetens kompetanseplaner.

«Administrasjonen setter mål for å løse samfunnsoppdraget som en aktør. Det må brytes ned i den enkelte barnehage.» (Respondent i private barnehager)

5.2.2 Drøfting av funn

Det som skiller seg ut når det gjelder kompetanseplanlegging, er at kommunen ikke har toppledelsen med seg, det er ikke utarbeidet kompetanseplaner for de ulike stillingskategorier som finnes i barnehage, det er ikke utarbeidet kompetanseanalyser som kartlegger behovet.

Dette er et tydelig ansvar som kommunene har overfor sine egne barnehager, også for de private barnehagene

Kommunen som barnehageeier og barnehagemyndighet skal:

«Utvikle kompetanseplaner for alle ansatte grupper som omfatter både kommunale og private barnehager, og som ivaretar nasjonale føringer og lokale behov som en forutsetning for tildeling av statlige midler». (Kunnskapsdepartementet, 2017).

De private barnehageeierne jeg har sett til, har toppledelsen med seg i kompetanseplanleggingen. De planlegger i henhold til krav, føringer og forventninger fra staten, disse planene omsettes så videre nedover i organisasjonene.

Det kan synes rart at ikke toppledelsen i kommunen er med i denne planleggingen og setter føringer for de ulike stillingskategoriene. Kommunen har et delegert ansvar for kompetanseutvikling for alle barnehager i kommunen og burde ligge i førersetet for slik planlegging. Jeg tror kommunen hadde vært tjent med det, særlig med tanke på kunnskapslekkasje og det å ha systemer for å holde på kunnskap. De ville også vært med på å tydeliggjøre roller og forventninger samhandling med andre instanser, som er en av kommunens strategier. Det er toppledelsen som kan gjøre noe med rammene til for eksempel styrere i barnehagene. Rammer som setter styrere i stand til å innfri forventningene om samhandling i for eksempel Oppvekstreformen.

Lai sin modell (2021) bygger på en sterk toppledelse. Mine funn viser at det er ledelsen nærmest barnehagene som planlegger for kompetanseutvikling. Ifølge teorien til Lai ville det ha gjort en forskjell om toppledelsen hadde vært delaktig. Tendensen slik jeg finner i min studie viser at det er mer en nedenfra og opp planlegging og ikke motsatt.

Det er altså en forskjell i hvorvidt toppledelsen er med i kompetanseplanleggingen i private og kommunale barnehager i Kristiansand kommune.

5.2.3 Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder implementering av tiltak?

Tiltak som iverksettes skal ha som mål å oppnå læring, og å gi utvikling. Det kommer frem av intervjuene at det er mange ulike tiltak i barnehagene i Kristiansand. Det gjøres mye for å utvikle kompetanse. Variasjonen av ulike tiltak er stor, og det vitner om at det skjer mye bra på dette området. Informantene fra de private barnehagene nevner flere varianter av tiltak som er satt i verk for å oppnå læring, utover det kommunen også nevner. For eksempel:

- Egne sertifiseringer for styrere og pedagoger i et verktøy hvor det utføres observasjoner med tilbakemeldinger til hver avdeling om hvordan de er i tilnærmingen til barna.
- Uformell, månedlig, digital møteplass hvor det tas opp fortløpende og dagsaktuelle temaer.
- Felles ressursbank og akademi med digitale fagverktøy, til alle faggrupper.
- Digital faghåndbok.
- Egne podcaster/ inspirasjonsfilmer med kunnskap- og erfaringsdeling.

«Administrasjonen lærer opp ressurspersonene (...) i å bruke observasjonsverktøyene og hvordan de kan fylle sine roller som ressursperson i barnehagen. Det er oftest pedagogene som ønsker denne rollen/ ansvaret, det er en fin utfordring for de som har jobbet lenge.» (Respondent i private barnehager)

«Konsernet har en velutviklet digital plattform, hvor styrer kan stille spørsmål om ulike utfordringer. Både til administrasjonsoppgaver og pedagogiske oppgaver» (Respondent i private barnehager)

Gjennom tiltakene som kommer til uttrykk i intervjuene, kan det se ut som om private er mer opptatt av den enkelte ansatte og utvikling av den enkelte ansattes kompetanse.

Kommunen har en litt annen tilnærming til tiltakene som settes i verk. Det virker som kommunen planlegger mer for et system, og er opptatt av kompetansepakker. Tiltak inn mot enkeltansatte er ikke fraværende i kommunen (Lederopplæring er et eksempel de nevner), men de har en stor satsing og en stor koordineringsjobb ut til alle barnehager i kommunen.

«Vi har kompetanseplaner for det som er pålagt gjennom REKOMP» (Respondent fra kommunen)

«Strategier for å utvikle kompetanse er REKOMP og 0-6 nettverk. Strategiene er felles for kommunale og private barnehager». (Respondent fra kommunen)

«Nettverk er en strategi for å ivareta utvikling nedenfra og opp» (Respondent fra kommunen)

Kommunen ivaretar en tosidighet, de har barnehager i sin eierlinje og de skal inkludere private barnehager i kommunen. Dette ansvaret har ikke private barnehager.

«Opplevelsen er at det er en kultur for kompetansedeling. Vi jobber mye med å styrke eierbiten, det er lite ressurser i eierlinjen. Det meste går til myndighet. Det har skjedd mye med kompetansedeling.» (Respondent fra kommunen)

Et annet moment som blir synlig i intervjuene, og som er av betydning når jeg foretar en sammenlikning:

«Kommunen er en mangfoldig organisasjon. Tradisjonelt har det vært en «silotankegang/«Webersk tankegang» hvor hvert område jobbet med sitt fagfelt. Nå jobber vi for samhandling og nettverksarbeid for å løse kompliserte utfordringer i oppvekstfeltet.» (Respondent fra kommunen)

5.2.4 Drøfting av funn

Det gjøres mye bra i barnehagene i Kristiansand og det er satt i gang bevisste tiltak for å utvikle og mobilisere læring. I mine intervjuer kommer det frem flere eksempler på tiltak hos

de private barnehagene enn det kommunen nevner. Det kan synes som om de private har benyttet seg mer av digitale verktøy og at de tenker nytt og innovativt for eksempel i form av sertifisering av et spesifikt observasjonsverktøy og en satt standard. Det kan være et signal på at Børhaugs (2021) antakelser, om at de private barnehagene har et friere spillerom når det gjelder innhold (Børhaug, 2021), kommer til syne her.

Det som er synlig i intervjuene er at de private har et større individfokus. De lærer opp enkeltindivider, i alle stillingskategorier. Hargraves & Fullan (2014) betegner det som Human kapital. Det kan synes som om kjedene er mer opptatt av å fylle på med humankapital til alle stillingskategorier, enn de kommunale barnehagene. Det kan også se ut som private barnehager har en annerledes systematikk ved at de har større oversikt over kompetanseplaner, flere databaser som ligger som en ressursbank, og som gir mulighet for en større kompetanseinnhenting. Det ligger tilgjengelig og kan tas i bruk når den enkelte styrer eller barnehage trenger påfyll. Det er til hver tid ulike behov for ulike barnehager.

Kommunale barnehager styrer kompetansepakkene som kommer fra UDIR. Kommunen drifter nasjonale satsinger. Hvor bevisst dette er fra begge parter kommer ikke frem. Det kan også være eksempler på tiltak som ikke kommer frem i intervjuene. Det synes likevel som hovedtendensen peker i retning av en forskjell.

Kommunen har et myndighetsansvar, og skal ivareta et kompetansebehov for både private og kommunale barnehager. Det ser ut til at private barnehager nyter godt av det og deltar på kommunens opplegg. Det er positivt for et godt samarbeid. Kommunen skal med dette favne stort, både sine egne barnehager i eierlinjen og i tillegg de private barnehagene. Det er en tosidighet som kan være krevende å håndtere. Dette kan være med å komplisere en sammenlikning. Private barnehager skal bidra med egne midler til kompetansetiltak, men er fritatt fra noe av ansvaret. Ulikt ansvar kan være med og forklare de forskjellene som finnes mellom kommunen som barnehageeier og de private barnehageeierne.

I tillegg viser intervjuene at kommunen har et større samhandlingsansvar, kommunen er en stor arbeidsgiver og har ansvar innenfor mange kommunalområder. Kommunalområdene må jobbe med å samhandle for å utvikle et stadig bedre tjenestetilbud ut mot brukere. Det er et

komplisert landskap og kan være krevende å organisere. Private og kommunale barnehager inngår i samhandlingstankegangen.

5.2.5 Finnes det variasjon mellom kommunale og private barnehageeiere når det gjelder evaluering og oppfølging?

Empirien min viser at det er søkelys på å evaluere for så å kunne justere praksis. Udir sine verktøy er brukt av både private og kommunale barnehager. Det kommer også frem at det er ønskelig å utvikle bedre verktøy og nye verktøy for å måle kvalitativt arbeid. Mine funn viser at det er fokus på å evaluere i begge leirer.

Det kan synes her at de private barnehagene er kommet noe lengre når det gjelder målinger og evalueringer. Begge de private kjedene har verktøy med egnevaluering av for eksempel Rammeplanen. Egnevalueringer eller lojalitetsmålinger som viser styrker og eventuelt hva barnehagene bør jobbe videre med. Det viser om Rammeplanen blir oppfylt i det daglige arbeidet.

«Den digitale evalueringen av Rammeplanen er en forventningsavklaring på hvordan hver ansatt skal oppfylle Rammeplanen, egen refleksjon. Denne oversikten er mest nyttig for styrer å få en god oversikt over i sin barnehage.» (Respondent i private barnehager)

I tillegg har en av kjedene et sertifiseringsprogram, hvor det utdannes observatører som er ute i feltet og observerer på avdelings/ gruppenivå. Avdelingen får en rapport som viser styrker og utviklingsområder. Det gjøres en observasjon i året, og på den måten kan de sammenlikne og se om det er utvikling og systematisk jobbing med kompetanseutvikling.

Evaluering og måling er ikke fraværende i kommunale barnehager, men det fremkommer færre eksempler i intervjuvarene som viser variasjon i disse målingsmetodene. De private barnehagene viser til andre eksempler i tillegg til UDIR's verktøy.

«Det er i dag lite som måles (kun økonomi og sykefravær). Det har ledere svart på i undersøkelsen i SAKOM. Men evaluering brukes kontinuerlig.» (Respondent fra kommunen)

Når det gjelder oppfølging er det noenlunde lik praksis i private og kommunale barnehager. Det kommer frem at de som sliter med økonomiske- og sykemeldingstall og får dårlig score på ulike undersøkelser/ evalueringer, de barnehagene får tett oppfølging.

5.2.6 Drøfting av funn

Funnene viser en ørliten forskjell i hvordan barnehageeiere jobber med evaluering og måling av kvalitet. Noe av forklaringen på forskjellen kan være at private barnehager har et helt annet press på seg for å prestere og levere. De er i en helt annen og kanskje underlegen posisjon og må ta politiske kamper for å holde på sin eksistens. Det er oppslag i media, pågående diskusjoner og en kamp om økonomisk tilskudd. Det utfordrer budsjettene og gir et press på å levere kvalitet. Det kan også være et tegn på en av stordriftsfordelene til kjedene, at de har muskler til å utvikle og tenke nye og innovative tanker. Det er vanskelig å konkludere når variasjonen er såpass liten som den er. Det er likevel verdt å merke seg. Igjen burde kommunen vært i førersetet.

Empirien min viser at de private barnehageeiere i min undersøkelse fullfører modellen til Lai (2021) på en annen måte enn kommunen gjør. Ut ifra det tydelig delegerte ansvaret kommunen har for alle barnehager burde det være motsatt. Kristiansand kommune scorer høyt på tiltakssiden i å utvikle kompetanse. Den strategisk overordnede kompetanseplanleggingen og evaluering og måling scorer noe lavere.

Det synes som de private kjedene benytter hele modellen til Lai (2021), de er tydelig innom alle tre kategoriene i modellen: Kompetanseplanlegging, - Implementering av tiltak, - Evaluering og oppfølging. Hvis man ikke har oversikt i den første kategorien i modellen, kan man heller ikke fullføre den siste kategorien modellen viser. Det blir vanskelig å evaluere noe man egentlig ikke har oversikt over. Det er styrken i modellen til Linda Lai, hvis man bruker alle tre kategoriene i modellen vil man få en god prosess. Private barnehageeiers individfokus, gjør det også enklere for enkeltansatte å være med i evalueringen av praksis.

Det som kan være en utfordring i modellen til Lai (2021) er at virkeligheten nødvendigvis ikke så enkel som modellen kan gi uttrykk for. Det kan være en sjekkliste, men i store konsern

og i kommunesammenheng er det ulike ansatte som jobber med de ulike komponentene og det kan være krevende å jobbe kategorisk med en jevn rytme i modellen. I virkeligheten jobbes det frem og tilbake i modellen uten at man må gå gjennom hele modellen «på nytt». Det kan være klokt å evaluere ulike tiltak for så å justere på tiltakene underveis, uten at man går veien om nye mål og strategier. I den virkelige verden jobbes det med ulike komponenter uavhengig av pilenes retning. Modellen kan derfor virke som en veldig forenkling av virkeligheten. Det å ha en tydelig retning kan synes som det viktigste, deretter jobbes det både systematisk og usystematisk i hver enhet. Litt frem og tilbake. Poenget med å jobbe med alle tre kategoriene kommer likevel tydelig frem, og det er vanskelig å evaluere hvis man ikke har oversikt over hva man skal evaluere. Ved å ta i bruk hele modellen til Linda Lai (2021) vil også barnehageeier ha kontroll på investeringer og få en oversikt på det økonomiske.

Det gode samarbeidet på tvers som kommunen har klart å legge opp til og prioriterer, er med på å bygge opp under en god utvikling i Kristiansands barnehagen. Det er potensiale til å utveksle ideer mellom kommunale og private barnehager arenaer når det gjelder målinger og evalueringsmetoder av kvalitetsarbeidet.

5.2.7 Oppsummering av funn i problemstilling del 2

Børhaug har åpnet opp for om det finnes forskjeller mellom offentlige og private barnehager. Mine funn viser at det er vage forskjeller når det gjelder «strategisk kompetanse ledelse som en kontinuerlig prosess». Funnene viser derimot ikke om det utgjør kvalitetsforskjeller eller kompetanseutviklingsforskjeller i kommunale og private barnehager.

Barnehagene har til sammen mange ulike tiltak som skal fremme kompetanseutvikling. Det er interessant at det er de private barnehagene som scorer noe høyere på de tre ulike kategoriene til Linda Lai (2021) med tanke på at det er kommunen som har hovedansvaret for kompetanseutvikling i alle barnehager i kommunen.

Myndighetsansvaret som kommunene har og ansvaret for å lede til en samhandling mellom ulike lag i kommunen (Skole, Ppt, Barnevern, Helsestasjon) gjør at kommunen har et helt annet overordnet ansvar enn de private barnehageeierne har, og de private barnehagene er en del av dette gjennom kommunen. Det er mye å favne for kommunen som barnehageeier og

man må planlegge og organisere for en bredde som private barnehageeiere ikke må i samme grad. Det kan være noe av forklaringen på den forskjellen som kommer frem i mine intervjuer. Det som modellen til Lai (2021) viser, er at det er vanskelig å fullføre hele modellen hvis en av kategoriene uteblir. Det er umulig å evaluere hvis man ikke har en oversikt over hva som var den overordnede planen. Da avslutter man tiltak uten helt å vite hva man har fått igjen for det, og så starter man på en ny runde med tiltak. Ved å få hele modellen i sving vil det bli enklere å individ tilpasse og nyansere tiltakene fordi man har et større oversiktsbilde, slik det kommer frem hos de private kjedene. Human kapital vil utvikles til profesjonell kapital og Senges 5 disipliner vil få en helt annen betydning i hver enkelt barnehage. Når alle kategoriene i modellen til Lai (2021) tas i bruk, vil ringen slutes på en god måte og man får en «kontinuerlig prosess».

Styrer er en nøkkelperson i implementering av tiltak, jeg har ikke kommet inn på styrers perspektiv i denne studien, men det som er viktig å merke seg er at det er styrer som forvalter ulike kompetansetiltak og omsetter det til praksis. Det kommer tydelig frem i intervjuene at arbeidet delegeres til den enkelte styrer. Det legges opp til en «bottom up» læring. Det ligger et enormt ansvar på styrers rolle. Det ikke Lai (2021) sin modell viser er hvordan det profesjonelle læringsfellesskapet fungerer i praksis. Det verdibaserte som kommer frem i intervjuene om å bygge psykologisk trygghet, skape gode læringskulturer i egen enhet, hvordan det skjer læring i et samarbeid og gjennom erfaringsdeling. Lai (2021) viser en mer systembasert kompetanseplanlegging, «Top down» ledelse. For en styrer er det ikke kun det ene eller det andre, en styrer må håndtere begge deler. Da er det viktig at det overordnede også er på plass i planleggingen av kompetanseutvikling. Det er et enormt press på styrerrollen og mange bestanddeler som skal flettes sammen og bli en helhet til det beste for barna. Samarbeidet mellom private og kommunale barnehager ser ut til å fungere bra, men dette samarbeidet bør utvikles enda mer som et gjensidig læringssamarbeid. Kanskje bør kommunen være mer interessert i å lære av de private barnehageeierne slik at samarbeidet også gjelder kompetanseplanlegging og evaluering og oppfølging. Her er det læringspotensialer. Børhaug (2021) understreker at de private og kommunale barnehagene er gjensidig avhengige av hverandre. Mine funn om en god kultur for å dele praksiserfaringer og det gode samarbeidet på tvers er avgjørende for kompetanseutvikling, støtter den tankegangen. Det kan synes som om aktørene nyter godt av hverandre og at det er et større

potensiale til å øke samarbeidet. Barnehagene løfter hverandre i et samarbeid og gjør hverandre gode.

5.2.8 Oppsummering av funn

Et godt samarbeid mellom kommunale og private barnehager er et fremtredende funn i min studie. Det er forskjeller i hvordan de ulike aktørene jobber med tiltak, hvor kommunen har et større systemfokus og de private jobber mer med individfokus. Til sammen er det mange tiltak som er satt i sving for å utvikle kompetanse i Oppvekstfeltet. Private barnehageeiere scorer noe høyere på å benytte seg av hele modellen til Lai (2021), de private aktørene har også toppledelsen med seg på en annen måte enn kommunen har. Hvorvidt det gir kvalitetsforskjeller, sier ikke min studie noe om. Det som likevel blir synlig, er at det er lettere å fullføre Lai's modell (2021) når alle kategorier tas i bruk. Mye av ansvaret for kompetanseutvikling ligger hos styrer, det kommer til syne i intervjuene. Respondentene gir uttrykk for at det er et krevende ansvar.

6. Avslutning og veien videre

Oppgaven min har satt lys på hvordan kompetanseutviklingsstrategien er i Kristiansand kommune for barnehager. Jeg var nysgjerrig på om det fantes variasjoner hos de private og kommunale barnehageeiere.

For å finne svar på mine spørsmål i problemstillingen har jeg intervjuet til sammen tre nøkkelpersoner i Kristiansand kommunen og to i hver av barnehagekjedene, til sammen syv intervjuer. Det er en kvalitativ måte å innhente data på og jeg har gjort et dypdykk med mine spørsmål. Jeg har hatt utgangspunkt i Lai (2021) sin modell: «Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess.»

Funnene viser at det er et gjensidig godt samarbeid mellom styrere og kommunen, på tiltaksnivå. Det presiseres av samtlige intervjuinformanter. Det kommer også frem at det skjer mye bra på tiltakssiden i barnehagene og kommunen og barnehagekjedene jobber med et bredt og variert utvalg av kompetansetiltak som har til hensikt å utvikle kompetansen. Det er noe forskjell på kompetansetiltakene hvor de private er mer individfokusert og mer nyanserte direkte mot den enkelte ansatte/ ansattegrupper. Kommunen har en mer overordnet kompetansesatsing med fokus på kompetansepakker på systemnivå.

Kommunen har et annet ansvar for kompetanseutvikling enn de private, i form av at de er barnehagemyndighet. De har ansvar for alle barnehager i kommunen og de har også et ansvar for å legge til rette for samhandling mellom ulike instanser. Ansvaret er dermed bredere, og de private går innunder kommunens satsinger. Det ulike ansvaret for kompetanseutvikling kan være med å komplisere en rettferdig sammenlikning mellom private og kommunale aktører. Det kommer frem at det er variasjoner i hvordan private og kommunale barnehageeiere bruker de tre kategoriene i Linda Lai's modell. De private fullfører modellen på en annen måte enn kommunen gjør. Ved å ta i bruk alle kategorier i modellen vil strategisk kompetanseledelse flyte på en annen måte og slutføres på en mer hensiktsmessig måte.

Råd til praksisfeltet:

Vi må ta vare på det gode samarbeidet i oppvekstsektoren, vi samarbeider om de samme familiene og barna. Vi står overfor mange kompliserte oppgaver og vi må tørre å dele på godt og vondt. Et samarbeid kommer ikke av seg selv, og det må derfor være en oppfordring til alle å fortsette og være med og bidra inn til et godt samarbeid. Vi må by på oss selv, det trenger fellesskapet. Jeg erfarer gjennom mine funn i intervjuene at det er ikke selvsagt at kommunene inkluderer private barnehager, slik de gjør i Kristiansand kommune. Det er en praksis som vi må ta vare på i vår kommune og være et godt eksempel for andre kommuner. Der det er utfordringer må alle komme med forslag til forbedring.

Gitt mine funn er det et videre læringspotensial, det ligger mange muligheter i å videreutvikle samarbeidet. I dag er det samarbeid mellom styrere og kommunen. Jeg vil oppfordre i enda sterkere grad at toppledelsen samarbeider om kompetanseplanlegging og evaluering og oppfølging. Det gjøres utrolig mye bra, og vi har mulighet for å lære enda mer av hverandre.

Mitt råd til politikere er å være opptatt av den kvaliteten barnehagene leverer. Det er derfor viktig å ha en sunn og god barnehagepolitikk som fremmer kompetanseheving. Det er synd hvis det økonomiske fokuset skal kvele motivasjonen til å gi et godt tilbud i den enkelte barnehage. Det er mye bevegelse i oppvekstfeltet, og endringer kommer i et høyt tempo. Det kan synes som det svinger med politiske vinder, det har vært mye uro med pandemi, streik, stramme budsjetter, innsparinger på det spesialpedagogiske feltet m.m. Barnehagene trenger arbeidsro til å jobbe med det store og viktige samfunnsoppdraget. Vi må ikke være redde for å investere i barna våre. Hele barnehagefeltet er avhengig av en god barnehagepolitikk og en god utvikling. Min studie viser at det er synergier i det gode samarbeidet mellom offentlige og private barnehager. Det er en viktig dimensjon å være klar over, slik at ikke politikken står i veien for et godt etablert samarbeid, men nytter seg av det som en mulighet til videre utvikling. Jeg tror det er enighet i at offentlig tilskudd skal gå til offentlige prosjekter og komme skattebetalerne til gode. Det må ikke styres slik at de private barnehagene blir strupt og blir lite levedyktige.

Å være eier av private barnehager er et stort ansvar, man forvalter offentlige midler, fokuset på å være en god og seriøs aktør blir derfor ekstremt viktig. Ansatte skal ivaretas og vi skal hele tiden strebe etter den beste praksis.

Råd til videre forskning:

- Min studie sier ingenting om hvordan styrere opplever kompetanseutviklingsstrategien i kommunen og gjennom sin barnehageeier. Hvordan oppleves egentlig tidspresset som ledere til styrerne beskriver? Hvordan er det å være styrer i privat barnehage som skal tilfredsstillere sine egne barnehageeiere samt kommunen som barnehagemyndighet? Hvordan klarer den enkelte styrer å harmonisere dette inn i sitt arbeid? Hvor hensiktsmessig er Lai (2021) sin modell i et slikt arbeid? Hvordan er det for en styrer å stå i spennet mellom «bottom up» ledelse og «top down ledelse»? Jeg vil oppfordre andre til å gjøre en kvalitativ studie for styrere i både kommunale og private barnehager. En slik studie vil kunne underbygge gyldigheten i min studie og også være med på en eventuell utvidelse av gyldighetsområde.
- Barnehageeiere i Kristiansand kommune er gode på «Implementering av tiltak». Det ville vært nyttig og interessant å forske på hvilke tiltak som er de mest effektive og lærerike tiltakene. Hva sier Pedagoger og Fagarbeidere/assistenter er de de mest nyttige kompetansetiltakene vi bruker? Hva gir best læring? Hva får den enkelte barnehage igjen for den store nettverkssatsingen i Kristiansand kommune?
- Kanskje er det ikke nok å se på dikotomien privat og kommunal, slik Haugset (2019) poengterer. Det hadde vært interessant å se på variasjoner i kommunale rekker og også se på variasjon i de private barnehagene. Hvordan er kompetanseutviklingsstrategien i andre kommuner og enkeltstående private barnehager?
- Det kommer frem i min studie at det ønskes flere og ulike måleverktøy, spesielt for å måle kvalitet. Å måle kvalitet og kvalitetsutvikling er et underutviklet felt i barnehagene. Hvordan måler man kvalitetsarbeid på en god måte. Her er det et utviklingspotensialer Her bør det utvikles nasjonale måleverkstøy og felles måle parameter. Det bør forskes mer

på hvordan måle kvalitet i barnehage og også hva som er kvalitet. Her har hele oppvekstfeltet en stor jobb i fremtiden.

- Det ville vært interessant å forske mer på samhandlingsmodellen mellom kommunalområder. Det har vært tradisjon for å jobbe på hver sin tue, men nå legger kommunen opp til samarbeid og samhandling. Det er mange komplementære tjenester inn i våres felt og vi utvikler tjenester til de samme barna og familiene. Hvordan kan kommunen mobilisere og tilrettelegge for bruk av kompetanse på tvers i kommunen? Hvordan kan vi passe på at vi har samme kompetansebeholdning på tvers av barnevern, skoler, helsestasjon og Ppt? Hvordan kan vi sikre lik forståelse ut mot samme brukergruppe? Hvordan kan vi løfte det gode samarbeidet mellom de ulike tjenestene. Her tror jeg det er læringspotensialer.

7 Litteraturliste

Aftenposten (2005, 18. november). Halvorsen: -Full barnehagedekning, ellers går jeg av.

Aftenposten.

<https://www.aftenposten.no/norge/politikk/i/Xb9ag/halvorsen-full-barnehagedekning-ellers-gaar-jeg-av>

Baldersheim, Harald, Haug, Are Vegard, Hye, Linda & Øgård, Morten (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget

Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager (LOV-1997-02-28-19). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Barnehageoversikt. (2022) <https://www.barnehageoversikt.no/>

Buudir. (2022). *Barnevernsreformen – en oppvekstreform*. Hentet 11. november 2022

fra <https://ny.buudir.no/fagstotte/barnevern-oppvekst/barnevernsreformen/>

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K. m.fl. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Børhaug, Kjetil & Moen, Kari Hoås. (2014). *Politiskadministrative rammer for barnehageledelse*. Universitetsforlaget.

Børhaug, Kjetil. (2021). *Barnehageeigarar mellom stat, marknad og sivilsamfunn*. Universitetsforlaget.

Foreldreutvalgene. (2022). *Om oss*. Hentet 11. november 2022 fra

<https://foreldreutvalgene.no/fub/om-oss/#om-fub>

Fullan, M & Quinn, J (2017). *Koherens i skoleutviklingen. De riktige lokale, regionale og nasjonale drivere*. Kommuneforlaget.

FUS. (2022). *Om oss*. Hentet 11. november 2022 fra

<https://fus.no/om-oss#administrasjonen>

Galbraith, Jay. (2002). *Designing organizations*. Jossey-Bass.

Galbraith, Jay. (2022). *The star model*. Hentet 11. november 2022 fra

<https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>

Gotvassli, Kjell-Åge. (2014). Barnehagen som en lærende organisasjon – teoretiske perspektiver. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K. Å., Moen, K.H., & Skogen, E. (red.). *Ledelse av en lærende barnehage*. (s. 17-38). Fagbokforlaget.

Gotvassli, Kjell-Åge & Vennebo, Berit Irene (2016). *Strategisk ledelse i barnehagen*. Cappelen-Damm Akademisk.

- Gotvassli, Kjell Åge. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk
- Gotvassli, Kjell Åge. (2020). *Kvalitetsutvikling i barnehagen*. Universitetsforlaget
- Grindheim, A.J. (2021). *Strategisk kompetansesatsing for skoleledere i Kristiansand kommune. Finnes det en strategisk kompetansesatsing og mobilisering for skoleledere i Kristiansand kommune?* [Mastergrad]. Universitetet i Agder.
- Hansen, Tore (2022, 26.januar). New Public Management. I Store norske leksikon. https://snl.no/New_Public_Management
- Hargreaves, Andy & Fullan, Michael. (2014) *Arbeidskultur for bedre læring i alle skoler. Hva er nødvendig lærerkapital?* Kommuneforlaget.
- Haugset. (2019). Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 22(3), 240–254. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2019-03-05>
- Hegg, G.A.A. & Wilson, H. (2020). *Lærende nettverk. Nettverk som komponent i barnehageutvikling*. [Mastergrad]. Universitetet i Agder.
- Hjerm, Mikael & Lindgren, Simon. (2011, 1.utgave): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.) Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2016, 4.utg.) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobssen, D. I (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjonen. En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Korsvold, T. (2022, 14. mars). Barnehage. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/barnehage>
- Korsvold, T. (2022, 18. juli). Barnehageloven. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/barnehageloven>
- Kristiansand kommune. (2020, 15. januar). *Sterkere sammen for barn og unge. Et rammeverk for kvalitet og mestring*. Hentet fra <https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/barnehage-og-skole/strategiplan/>
- Kristiansand kommune. (2020, 6. oktober). *Fakta om Kristiansand*. Hentet fra <https://www.kristiansand.kommune.no/navigasjon/politikk-og-organisasjon/om-kristiansand/fakta-om-kristiansand/>

- Kristiansands-barnehagen. (2020, 25. mars). *Rammeverk for kvalitet og mestring i Kristiansand*. Hentet fra <https://krsbarnehager.blogspot.com/2020/03/rammeverket-for-kvalitet-og-mestring-i.html>
- Kristiansand kommune. (2022). *Strategiplan for oppvekst 2020-2025. Sterkere sammen for barn og unge. Et Rammeverk for kvalitet og mestring*. Hentet 26.november 2022 fra <https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/innhold/barnehage-og-skole/sterkere-sammen-for-barn-og-unge---strategiplan-for-oppvekst-2020-2025.pdf>
- Kristiansand kommune. (2022) Organisasjonskart. Hentet 11. november 2022 fra <https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/27679595dd864148b5e55ac09feb8e1f/10352-kristiansand-kommune---organisasjonskart-0121.pdf>
- Kristiansands-barnehagen. (2021, 14.juni). *Barnehagebasert utviklingsarbeid!* Hentet fra <https://krsbarnehager.blogspot.com/2021/06/barnehagebasert-utviklingsarbeid.html>
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Kompetanse for barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014 – 2020*. Hentet 11. november 2022 fra https://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/kompetanse_for_fremtidens_barnehage_2013.pdf
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplanfor-barnehagen/>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehager. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Hentet 15.november 2022, fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c/kompetansestrategi-for-barnehage-2018---2022.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2018) *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv: - et kunnskapsgrunnlag*. Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2021, 24. juni). *Barnehager mot 2030, Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>

- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2012, 2. utgave, 3. opplag). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2015, 3. utgave): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag
- Lai, Linda. (2021): *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget
- Lunder, Trond Erik & Håkonsen, Lars. (9/2008) *Kostnaden ved å økeminimumsfinansieringen av private barnehager*. Hentet 06.12.22 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/barnehager/kostnader-ved-a-oke-minimumsfinansieringen-av-private-barnehager/tf_kostnader-ved-a-oke-minimumsfinansiering-av-private-barnehager.pdf?id=2299259
- Læringsverkstedet (2022). *Om oss*. Hentet 11.november 2022 fra <https://laringsverkstedet.no/om-oss/historien>
- Løkås, Mariell Tverrå. (2022, 17. februar). - *Et paradoks at det er i barnehagen kompetansenivået er lavest*. Hentet fra Barnehage.no <https://www.barnehage.no/politikk-statistikk-udir/et-paradoks-at-det-er-i-barnehagen-kompetansenivaet-er-lavest/229488>
- Moen, Kari Hoås, Gotvassli, Kjell Åge og Granrusten, Per Tore (red). (2016): *Barnehage som læringsarena*. Universitetsforlaget.
- Nielsen, J.C.R & Repstad, Pål. Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I Repstad, P. (red.). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. (2. utg. s. 347-368). Universitetsforlaget.
- Nilsen, E.L. (2022, 10. januar). *Brenna varsler innstramminger for private barnehager*. Fagbladet. Hentet fra <https://fagbladet.no/nyheter/brenna-varsler-endringer-for-private-barnehager-6.91.844694.a2e6ea5a40>
- Nordahl, Thomas og Hansen, Ole (2013, 1. utgave, 2. opplag) *Dette vet vi om pedagogisk analyse. Beskrivelse av en pedagogisk analysemodell til bruk i grunnskolen*. Gyldendal akademisk.
- Private Barnehagers Landsforbund. (2022). *Fakta om PBL*. Hentet 11. november 2022 fra <https://www.pbl.no/om-pbl/fakta-om-pbl/>
- Roland, Pål. (2017). Fra Er kollektiv orientering en nødvendighet for god implementering? I Roland, Pål & Westergård, Elsa (red.), *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. (2.opplag., s 86-98). Universitetsforlaget.

- Sandgrind, S.W. (2019). *Styrer er en rolle der forventningene går utover det en person kan make*. Hentet fra <https://www.barnehage.no/ledelse-utviklingsforum/styrer-er-e-rolle-der-forventningene-gar-utover-det-en-person-kan-make/132840>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Random House.
- Songdalen (2022, 1. aug) Songdalen. <https://no.wikipedia.org/wiki/Songdalen>
- Strand, Torodd. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.) Fagbokforlaget.
- Søgne (2022, 12. oktober) Søgne. <https://no.wikipedia.org/wiki/S%C3%B8gne>
- Tjora, Aksel. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- UiA. (2021, 09. september). *SAKOM og Kristiansand kommune arbeider sammen mot en handlekraftig oppvekstsektor*. Hentet fra <https://www.uia.no/om-uia/fakultet/fakultet-for-samfunnsvitenskap/senter-for-anvendt-kommunalforskning/nyheter/sakom-og-kristiansand-kommune-arbeider-sammen-mot-en-handlekraftig-oppvekstsektor>
- Uia. (2022) *REKOMP. Barnehage*. Hentet 26. november 2022 fra <https://www.uia.no/om-uia/prosjekter/de-nasjonale-satsingene-for-kompetanse-i-barnehage-og-skole-paa-agder/barnehage>
- University of Stavanger UiS. (2022, 12. oktober). *Hva er de største utfordringene knyttet til utvikling av profesjonelle læringsfellesskap*. (Video 5). uis.no. <https://www.uis.no/nb/laringsmiljosenteret/skole/skolen-som-laerende-organisasjon#/>
- Utdanningsdirektoratet. (2018, 20. februar) *Krav og forventninger til en styrer*. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/krav-og-forventninger-til-en-styrer/>
- Øgård, Morten (2014). Fra New Public Management til New Public Governance. I Baldersheim, Harald & Lawrence E. Rose (red.), *Det kommunale laboratorium, Teoretiske perspektiver på politikk og organisering*. (3.utg., s.93-109). Fagbokforlaget.

Oversikt over figurer

Figur 1: Galbraiths stjernemodell. (Galbraith, 2002). S. 26.

Figur 2: Sammenheng mellom ulike kunnskapskomponenter. (Lai, 2021). S. 27.

Figur 3: Strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess. (Lai, 2021). S. 30.

Figur 4: (Sentrale elementer i kompetanseanalyse. (Lai, 2021). S. 33.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide for kvalitativ informasjonsinnhenting i ORG 917

10.06.22

Tema:

Kompetanseutviklingsstrategi hos offentlige og private barnehageeiere i Kristiansand kommune.

Kort om undersøkelsen:

Undersøkelsen gjøres i forbindelse med min Masteroppgave hvor jeg ønsker å finne ut hvordan barnehageeiere i Kristiansand kommune vektlegger

Kompetanseutviklingsstrategi. Hvordan gjennomføres kompetanseplanlegging, hvilke tiltak settes i gang for å oppnå læring og hvordan mobiliseres kunnskapen? Hvordan måles resultater og effekter for de investeringer som er gjort? Barnehageeiere har et særskilt ansvar for å drive kompetanseutvikling i sine barnehager. Det er over 50% private barnehager i Kristiansand kommune, derfor forsker jeg på både kommunale- og private barnehageeiere. Kommunen har i tillegg til å være barnehageeier, rolle som barnehagemyndighet overfor offentlige og private barnehager. Svarene jeg får i intervjuene kan gi grunnlag for å finne forskjeller hos offentlige og private barnehageeiere.

«Barnehageeier:

- Sørger for at personalet har riktig og nødvendig kompetanse
- kartlegger kompetansebehovet og har en langsiktig plan for rekruttering og kompetanseutvikling
- initierer og legger til rette for at de ansatte får nødvendig opplæring og kompetanseheving» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 13).

«Kommunen som barnehagemyndighet:

- skal påse at barna får et pedagogisk og trygt barnehagetilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen
- utvikler kompetanseplaner for alle ansattgrupper som omfatter både kommunale og private barnehager, og som ivaretar nasjonale føringer og lokale behov som en forutsetning for tildeling av statlige midler
- prioriterer og tildeler kompetansemidler for å ivareta kompetansebehov i kommunale og private barnehager
- deltar i regionale kompetansenettverk om utvikling og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak». (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 13).

Intervjuspørsmål:

Kompetanseplanlegging:

Har barnehageeier en tydelig Kompetanseutviklingsstrategi?

Og hvordan brukes den i kompetanseplanleggingsarbeidet?

Finnes det en oversikt over hvilken kompetanse styrere i barnehagene har?

Eller hva de trenger i fremtiden?

Implementering av tiltak:

Hvordan jobber barnehageeier med implementering av kompetansetiltak

og utnyttelse av intern kompetanse på barnehageleder/ styrernivå?

Finnes det strukturer og planer for å mobilisere kompetanse som allerede finnes i organisasjonen, i en aktiv lærende organisasjon?

(For eksempel i mentor eller coaching virksomhet internt i oppvekstsektoren, eller på tvers av sektorer/ Barnehagekjeden?)

Hvilke grep gjør kommunen/ barnehagekjeden for å aktivt mobilisere ny kunnskap og kompetanse som Barnehageledere/styrere tilegner seg gjennom etter- og videreutdanning i sine interne nettverk?

Dersom det jobbes med en slik struktur, hvordan opplever du at det fungerer?

Er det kultur for å utnytte slik kompetansedeling med mål om å videreutvikle det kommunale tilbudet/ Internt i Kjeden i Kristiansand kommune?

Hva er det som eventuelt oppleves som hindring for slik kultur blant barnehageledere/ styrere?

Hvordan følges ansvaret som barnehagemyndighet opp? (For private bhg)/
Hvordan opplever barnehageeier kommunen som barnehagemyndighet, som har et ansvar for private bhg.

Evaluering og oppfølging:

Måles/evalueres resultater og effekter av kompetansesatsingen? På hvilken måte?

Hvor lenge har det evt. vært tradisjon for å måle kompetanseutviklingsarbeidet?

Mvh Hilde W. Ramsland