

Utviklingsarbeid i kommunale barnehager under endrede rammevilkår

En studie av hvordan kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid - og hvordan dette arbeidet påvirkes av endrede rammevilkår.

MERETHE ANDERSEN RANVERT

VEILEDER

Hjalmar Sæbø Djøgne

Universitetet i Agder, 2024

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

En spennende reise som startet på Universitetet i Agder høsten 2019 med Nasjonal styrerutdanning. Nå avsluttes studiet med denne masteroppgaven i erfaringsbasert ledelse våren 2024. Det har til tider vært både toppturer og tunge turer ned i ukjent dalføre. Dager der motivasjonen har vært på topp, og dager som har vært krevende i eget hodet og kropp. Takk til Randaberg kommune som har lagt til rette for at jeg har kunnet lede en barnehage, samtidig som jeg har fått utviklet meg selv og fått mer kunnskap i min rolle som leder.

Disse årene som deltidsstudent har jeg tilegnet meg ny kunnskap, forbedret min lederkompetanse og utvidet mitt nettverk. Morten Øgård har lært oss å følge med i avisene (lese minst fem aviser daglig), og at man noen ganger må være en «rulebreaker» for å oppnå noe. I tillegg og ikke minst viktigheten av opplæring av politikere. Slik at de forstår hva de faktisk bevilger penger til, eller konsekvens ved nedskjæringer i budsjettmidler.

Takk til respondentene som villig delta av sin kunnskap og tid – uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave!

Takk til korrekturleser Line for konstruktive tilbakemeldinger.

Takk veileder Hjalmar- som oppmuntrer, støtter og gir konstruktive tilbakemeldinger. Dette hadde jeg ikke gjort før, men jammen meg kom vi i mål! Digitale veiledninger er gull når en bor i hver sin by.

Takk til de i heimen, som har blitt satt litt på vent i denne perioden som oppgaveskrivingen har foregått. Nå er jeg klar for kvalitetstid med dere!

Stavanger, juni 2024

Merethe Andersen Ranvert

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler utviklingsarbeid i kommunale barnehager. Jeg har arbeidet med følgende problemstillinger:

1. Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?
2. I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

Til slutt har jeg sett på hva som er drivere og barrierer i dette arbeidet.

Jeg har redegjort for ulike teorier om forhold i organisasjonen som kan innvirke på utviklingsarbeid. For å belyse problemstillingene har jeg brukt teorier om koherens, kapasitetsbygging og profesjonell kapital. Videre er teorier om «Profesjonelle lærende fellesskap» (PLF) og betydning av ledelse anvendt.

På bakgrunn av teorien ble det utarbeidet en intervjuguide. Kvalitativ metode er brukt for å innhente data, og det ble gjennomført seks intervjuer med styrere, assisterende styrere og pedagogisk ledere i Randaberg kommune. Datainnsamlingen ble utført våren 2024.

Funnene mine viser at utviklingsarbeid i barnehagene foregår på ulike måter. Gjennomføring av møter på dagtid varierer på grunn av sykefravær og mangel på vikarer. Barnehager som både er store og har implementeringsplaner virker å ha større gjennomføringsevne av møter på dagtid. Et viktig funn er at alle respondentene bruker forskningsbasert kunnskap og har et felles språk i sin barnehage. Ledelse er avgjørende for å endre praksis og drive utviklingsarbeid, og det er viktig at dette arbeidet er forankret hos ledelsen. Samarbeid både internt og eksternt for å oppnå læring har forbedringspotensialet.

Mine funn indikerer at økonomi er det endrede rammevilkåret som påvirker utviklingsarbeidet i kommunale barnehager på flest områder. Ny tilskuddsordning gir lite handlingsrom i budsjettet. Dette gjør det utfordrende å gjennomføre møter og plantid på dagtid når det er sykdom i personalet og mangel på vikarer. Endringer i oppvekstadministrasjonen har også påvirket forankringen av utviklingsarbeid. Det er få møtepunkter med nærmeste leder, det kan føre til avstand i prosesser og mindre motivasjon. Trang økonomi begrenser deltakelsen i eksterne nettverk og konferanser, noe som påvirker profesjonelt påfyll. Økt oppholdstid for barn og høyt sykefravær har ført til mindre voksnetthet i løpet av dagen. Dette begrenser muligheten for å drive utviklingsarbeid, da fokuset må være på den daglige driften.

Rammefaktorer som er drivere i utviklingsarbeid fremheves å være høy gjennomføringsevne på møter, få med alle ansatte, tydelig ledelse, et økonomisk handlingsrom og å utarbeide en langsiktig fagplan. Rammefaktorer som er barrierer for utviklingsarbeid nevnes å være lite økonomisk handlingsrom, lav bemanning og fravær av ledelse. I tillegg trekkes mangel på fagplan og lav møtefrekvens internt i barnehagen frem.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	9
1.1 Problemstilling	11
1.2 Oppgavens struktur	12
2.0 Bakgrunn	13
2.1 Utviklingsarbeid	13
2.2 Rammevilkår	16
2.2.1 Økonomiske rammer	16
2.2.2 Bemanning	17
2.2.3 Sykefravær	18
2.2.4 Barns oppholdstid.....	20
2.3 Randaberg kommune.....	20
3.0 Teori	22
3.1 Utviklingsarbeid i barnehager	22
3.2 Koherens.....	22
3.2.1 Riktige og gale drivere for utviklingsarbeid	23
3.3 Kapasitet i organisasjoner	26
3.3.1 Generell og innovasjonsspesifikk kapasitet	27
3.3.2 Motivasjon hos de ansatte	28
3.3.3 Rammeplan for barnehager	28
3.4 Profesjonell kapital.....	29
3.4.1 Human kapital	29
3.4.2 Sosial kapital	30
3.4.3 Beslutningskapital	31
3.5 Profesjonelle lærende fellesskap	32
3.5.1 To dimensjoner av profesjonelle læringsfellesskap	33
3.5.2 Åtte nøkkeltema som inngår i profesjonelle lærende fellesskap.....	34
3.6 Ledelse	35
3.7 Økonomisk slakk i organisasjoner	38
3.8 Oppsummering av teori.....	39
4.0 Metode.....	41
4.1 Forskningsdesign.....	41

4.2 Valg av metode.....	42
4.3 Datainnsamling.....	44
4.3.1 Valg av respondenter.....	44
4.3.2 Intervjuguide, fra teori til konkrete spørsmål.....	45
4.3.4 Strukturering av intervjuet	46
4.4 Reliabilitet	47
4.5 Validitet.....	49
4.6 Forske på egen organisasjon	50
4.7 Ethiske hensyn.....	51
5.0 Empiriske funn og analyse	52
5.1 Opplever barnehagene at rammevilkårene har endret seg?.....	52
5.2 Hvordan barnehagene arbeider med utviklingsarbeid.....	55
5.2.1 Møter og struktur.....	55
5.2.2 Målrettet innsats	56
5.2.3 Utvikle samarbeidskultur	58
5.2.4 Tilrettelegge for dybdelæring.....	59
5.2.5 Ansvarskultur	60
5.2.6 Ledelse	61
5.3 Rammefaktorer som er drivere for utviklingsarbeid	62
5.4 Rammefaktorer som er barrierer for utviklingsarbeid.....	64
6.0 Drøfting	66
6.1 Hvordan arbeider kommunale barnehagene med utviklingsarbeid?	66
6.1.1 Møter og struktur.....	66
6.1.2 Drøfting av funn knyttet til målrettet innsats	67
6.1.3 Drøfting av funn knyttet til å utvikle samarbeidskultur	69
6.1.4 Drøfting av funn knyttet til å tilrettelegge for dybdelæring	72
6.1.5 Drøfting av funn knyttet til ansvarskultur	73
6.1.6 Drøfting av funn knyttet til ledelse	74
6.1.7 Oppsummering av hvordan kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid	75

6.2 I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?	76
6.2.1 Økonomi.....	76
6.2.2 Møter og plantid for pedagoger.....	77
6.2.3 Ledelse	78
6.2.4 Sykefravær	79
6.2.5 Ekstern deltakelse.....	80
6.2.6 Barns oppholdstid og bemanningsnorm.....	80
6.2.7 Oppsummering av i hvilken grad endrede rammevilkår påvirker utviklingsarbeidet i kommunale barnehager	81
7.0 Konklusjon	82
7.1 Hovedfunn.....	82
7.1.1 Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?	82
7.1.2 I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?	82
7.2 Praktiske implikasjoner	83
7.3 Forslag til videre forskning	84
7.3.1 Plantid for pedagoger	84
7.3.2 Bemanningsnorm og organisering	84
7.3.3 Sykefravær og vikar	85
7.3.4 Private barnehager.....	85
8.0 Litteraturliste	86
Vedlegg 1	92
Vedlegg 2	95

Figuroversikt

Figur 1:	Rammeverk for koherens	23
Figur 2:	Profesjonell kapital	31
Figur 3:	To dimensjoner av profesjonelle lærende fellesskap	34

Tabelloversikt

Tabell 1:	Barns oppholdstid	20
-----------	-------------------------	----

1.0 Innledning

Tema for denne oppgaven er utviklingsarbeid i barnehager og i hvilken grad dette påvirkes av endrede rammevilkår for barnehagene.

Barnehager spiller en avgjørende rolle i samfunnet ved å bidra til barns utvikling, fremme sosial inkludering og gi en god start for fremtidig læring. I tillegg er barnehager arena for integrering og mangfold, og tilrettelegger for inkludering og støtte for barn med særskilte behov. Videre er barnehager avgjørende for å muliggjøre foreldres deltakelse i arbeidslivet, noe som bidrar til økonomisk stabilitet i samfunnet. Barnehagen har en sentral oppgave i å fremme verdier, holdninger og praksis som støtter et bærekraftig samfunn (Korsvold, 2023).

I de senere årene har det vært et økende fokus på utviklingsarbeid i barnehager fra offentlige styresmakter. Barnehager skal drive utviklingsarbeid gjennom blant annet kompetanseutvikling og samarbeid med høyskoler og universiteter. Betydningen av kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for kvalitet i barnehagen og er også løftet frem i Meld. St. 24 (2012-2013) Framtidens barnehage og Kompetanse for framtidens barnehage. (Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022 hentet i Gotvassli, 2021, s. 21)

Utviklingsarbeid i barnehager innebærer en målrettet og systematisk tilnærming for å forbedre pedagogiske praksiser, skape bedre læringsmiljøer og fremme barns utvikling. Sentralt i dette arbeidet er å basere seg på forskning for å sikre at tiltakene som settes i verk er evidensbaserte og effektive. Dette innebærer å kontinuerlig evaluere og tilpasse praksiser og tiltak basert på ny kunnskap og erfaringer. Målet er å skape et barnehagemiljø som legger til rette for optimal læring, trivsel og utvikling for alle barn (Udir, 2021).

Gotvassli (2021) viser til at rammeplanen som kom i 2017 er med på å heve kvaliteten på barnehagene, i tillegg er kvalitetsbegrepet drøftet i flere Stortingsmeldinger etter den storstilte barnehageutbyggingen fra 2003-2009. Blant annet i Meld. St. 24 (2012-2013) «Framtidens barnehage», «Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanseutvikling og rekruttering 2014-2020» og «Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022» (Gotvassli, 2021). Og seneste «Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023-2025».

I henhold til strategien "Kompetanse for fremtidens barnehage" er kvaliteten på barnehagens tjenester avhengig av at de ansatte kontinuerlig får mulighet til å utvikle sin kompetanse, både individuelt og som en del av et faglig fellesskap. For å skape en kultur som fremmer felles læring og kvalitetsutvikling i hver enkelt barnehage, må eierne og ledelsen ta ansvar for å initiere og lede kollektive prosesser for utvikling og endring. Dette betyr å legge til rette for faglig utvikling, fremme samarbeid og skape gode strukturer og rammer for refleksjon og læring på arbeidsplassen (Kunnskapsdepartementet, 2023).

Samtidig er barnehagenes rammevilkår under endring og barnehagene opplever krysspress i hverdagen. Det omhandler at det i de senere årene er et stort fokus fra offentlige styresmakter på at barnehagene skal drive barnehagebasert kompetanseutvikling, og være tett på den nyeste forskningen ved å være partnere med universitets- og høyskolesektoren. Parallelt er de økonomiske rammene i kommunen strammet inn. Dette medfører at støttetjenester rundt barnehagen også må gjøre prioriteringer som påvirker for eksempel tildeling av ekstra ressurser til enkeltbarn og ansettelsesstopp som fører til vakante stillinger hos Pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT). Barns oppholdstid i barnehagen øker og de ansatte skal gi hvert enkeltbarn tilpasset omsorg, lek og læring i hele barnehagens åpningstid. For mange barnehager er det krevende å finne nok tid til å drive utviklingsarbeid.

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan barnehager driver utviklingsarbeid og hvorvidt dette påvirkes av endrede rammevilkår for barnehagene.

1.1 Problemstilling

Oppgavens problemstillinger er som følger:

1. Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?
2. I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

I den første problemstillingen vil jeg undersøke hvordan den enkelte kommunale barnehage i Randaberg kommune arbeider med utviklingsarbeid gjennom barnehageåret. I den andre problemstillingen ønsker jeg å belyse i hvilken grad endrede rammevilkår påvirker utviklingsarbeidet i de kommunale barnehagene. Til slutt vil jeg se på hva som er drivere og barrierer i dette arbeidet.

I denne oppgaven er det både et teoretisk og empirisk blikk på problemstillingen. Teoretisk bidrar oppgaven til å se på hvilke faktorer som kan være drivere for å få til et utviklingsarbeid i barnehager og hva som kan være barrierer. I tillegg vil jeg undersøke hvordan barnehager klarer å få til kapasitetsbygging i lærende organisasjoner. Empirisk gir oppgaven kunnskap om hvordan styrere og pedagogisk ledere i kommunen arbeider med utviklingsarbeid i den enkelte barnehage og i hvilken grad endrede rammevilkår påvirker dette arbeidet.

Respondentene i studiet er styrere og pedagogiske ledere innenfor kommunale barnehager i samme kommune. Geografisk er studien begrenset til Rogaland, og til en utvalgt kommune. Studien er også avgrenset til kommunale barnehager, da det er de kommunale barnehagene i kommunen som i størst grad påvirkes av endrede rammevilkår. Selv om det er flere begrensninger i studien, vil den kunne gi nyttig informasjon om hvordan det arbeides med utviklingsarbeid i barnehager og i hvilken grad endrede rammevilkår påvirker dette arbeidet.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven er organisert på følgende måte:

Kapittel 1; innledning ved valg av tema og problemstilling

Kapittel 2; introdusere caset, redegjøre for økte krav til å drive utviklingsarbeid og hvilke rammevilkår som har endret seg for barnehager over tid.

Kapittel 3; her vil jeg utdype hvilke teorier jeg har brukt i oppgaven. Mitt valg av teori baserer seg på den relevans som er for problemstillingene. I hovedsak bruker jeg teori som omhandler ledelse av utviklingsarbeid, koherens og kapasitetsbygging i profesjonelle lærende fellesskap.

Kapittel 4; fremlegges oppgavens metodedel. Her forklarer jeg kort valg av metode og hvordan jeg har fulgt en trinnvis tilnærming. Jeg gir en detaljert forklaring på min tilnærming til å håndtere oppgavens problemstilling inkludert valget av metode, datainnsamling og analysen som er gjennomført. Jeg vil til slutt se på eventuelle feilkilder og årsaker til mulige usikkerheter i dataen.

Kapittel 5; studiens empiriske grunnlag, som inkluderer data samlet inn gjennom intervjuer med seks respondenter fra Randaberg kommune.

Kapittel 6; drøfting av funnene fra studien opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket.

Kapittel 7; oppsummering av de viktigste funnene fra studien og presentasjon av forslag til fremtidige forskning.

2.0 Bakgrunn

I dette kapittelet vil jeg undersøke de økte kravene til å drive utviklingsarbeid som kommer fra offentlige styringsmakter og redegjøre for hvordan rammevilkårene har endret seg for kommunale barnehager i de senere årene. Avslutningsvis vil jeg presentere kommunen som studeres i denne oppgaven.

2.1 Utviklingsarbeid

Utviklingsarbeid i barnehager refererer til målrettet og systematisk innsats for å forbedre pedagogiske praksiser, læringsmiljø og barns utvikling i barnehage. Utviklingsarbeidet skal være basert på forskning. Utviklingsarbeid i barnehagen innebærer en vedvarende innsats for å fremme positive endringer til barnas beste. Suksessen til dette arbeidet avhenger av bidraget fra alle ansatte (Udir, 2021). De ansatte i barnehagen må jobbe systematisk og målrettet for å forbedre kvaliteten i det totale barnehagetilbudet for å fremme barns læring og utvikling på best mulig måte.

Samtidig viser det tydelige funn i «Evalueringsrapport av kompetanse for fremtidens barnehage, Delrapport 2». Her fremkommer det at utviklingsarbeid må balanseres opp mot det hverdagslige arbeidstrykket som oppleves i barnehagen (Haugum et al., 2017 hentet fra Gotvassli, 2021, s.113). Dette arbeidstrykket kan for eksempel være sykefravær, barn som utfordrer og samarbeidsutfordringer. I tillegg vil også økning av barns oppholdstid i barnehage og vanskeligheter med å få tak i vikarer være med på å opprettholde et høyt arbeidstrykk.

Kvaliteten på barnehager, og om den er god nok, er beskrevet i flere Stortingsmeldinger etter den storstilte utbyggingen av barnehager i årene fra 2003 da Barnehageforliket ble vedtatt. I årene fra 2003 og frem mot 2009 var utbyggingen på sitt største og det var en sterk vekst i antall barnehageplasser. I 2009 kom St.mld. nr. 41 (2008-2009) «Kvalitet i barnehagen». Her ble det tydeliggjort at søkelyset skulle settes på kvalitet og innhold i barnehagen. Disse tankene om kvalitet videreføres iblant annet Meld. St. 24 (2012-2013) «Framtidens barnehage» og Meld.St. 19 (2015-2016) «Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen». Målet med dokumentene er å fremme tiltak som sikrer likeverd og kvalitet i alle barnehager, styrke barnehagen som læringsarena og at alle barn skal få delta i et inkluderende fellesskap. Ny rammeplan for barnehager kom i 2017, også den er med på å styrke kvaliteten i barnehagene (Gotvassli, 2021).

Betydningen av kompetanse som den viktigste enkeltfaktoren for kvalitet i barnehagen er også løftet frem i Meld. St. 24 (2012-2013) «Framtidens barnehage», «Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanseutvikling og rekruttering 2014-2020» og «Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022» (Gotvassli, 2021, s. 21). I disse dokumentene er grunnlaget at det er for store forskjeller i kvaliteten på barnehagene i Norge. For å klare å realisere en jevnere og høyere kvalitet, må det drives kapasitetsbygging hos de ansatte, og dette må gjøres gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling (Gotvassli, 2021).

I kompetansereformen «Lære hele livet» fremkommer det i punkt 7.4: «Sikre at alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling» (Kunnskapsdepartement, 2020, s. 92). «Kompetanse for framtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023-2025» vektlegger også viktigheten av å drive utviklingsarbeid både individuelt og i gruppe. Regional ordning for kompetanseutvikling (Rekom) i barnehage er et av virkemidlene i «Kompetanse for framtidens barnehage» (Kunnskapsdepartementet, 2023).

Ifølge strategien «Kompetanse for framtidens barnehage» er barnehagens kvalitet avhengig av at de ansatte får utvikle sin kompetanse, både individuelt og i et faglig fellesskap. For å skape en kultur for felles læring og kvalitetsutvikling i den enkelte barnehage, må eier og ledelse ta ansvar for å iverksette og lede kollektive utviklings - og endringsprosesser» (Kunnskapsdepartementet, 2023). Det står videre at dette kan organiseres både individuelt og kollektivt, så er det opp til hver kommune og enhet å legge den beste planen for hvordan dette skal gjøres i praksis. Oppvekstsektoren må satse på å utvikle kompetansen til de ansatte i barnehagen for å høyne kvaliteten. Vi ser at flere strategier fra Kunnskapsdepartementet som «Kompetanse for framtidens barnehage» og «Barnehager mot en ny tid» setter mål og ambisjoner for den fremtidige utviklingen av sektoren der fokuset er et tilbud av høy kvalitet, noe som forutsetter kompetanse hos de ansatte.

Tidlig innsats har vært et område som det har vært mye fokus på i de siste årene med blant annet Meld.St 6 «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og sfo. 2019-2020», og «Kompetanseløftet for spesial pedagogikk og inkluderende praksis». Målet med kompetanseløftet er at kompetansen til ansatte i PP-tjenesten og det øvrige laget rundt

barna og elevene styrkes, slik at det blir et tilpasset tilbud for alle som bidrar til inkludering og likeverd (Utdanningsdirektoratet, 2022).

Politiske føringer kan også sette i gang ønsket utvikling i oppvekstsektoren. Her følger det oftest med økonomiske ressurser eller andre type støttesystemer. Noen reformer som er satt i gang de siste årene er Rammeplanen fra 2017 og Kompetanseløft for inkluderende praksis. Når det følger finansiering til utviklingsarbeid, lar både forskning og praksis seg påvirke av dette (Roland, Hye og Øgård, 2023). «Stat og kommune vil ofte sette av ressurser der de mener det er størst behov for endringer. Endringsarbeid er ressurskrevende, og det er derfor vanlig at barnehager og skoler tilpasser seg de støtteordningene som finnes» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s 27).

Regionalt er det også fokus på utviklingsarbeid i barnehager. Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehagene (Rekomp) fra 2019, skal bidra til at barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling i samarbeid med universitet og høgskole. Kompetansetiltakene skal bygge på analyse av virksomhetens kompetansebehov, og gjennomføres i samarbeid med universitet og høgskole. Ordningen skal bidra til å gjøre arbeid med kompetanseutvikling mer forutsigbart og langsiktig for både barnehageeiere, universitet og høyskoler (Statsforvalteren, 2023).

Målet med Regional kompetanseordning (Rekomp)¹ er «å sikre at alle barn får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet». For å levere tjenester av høy kvalitet må personalet delta i utviklingsarbeid slik at personalet kan øke kapasiteten.

I 2020 ble det satt av 190 millioner kroner til denne ordningen sentralt. I 2023 er det totalt satt av 19 674 000 i Rogaland som fordeles på de ulike regionene. Totalt fordeles kompetansemidler til partnerskap på 62 012 000 på Rekomp, kompetanseløftet og desentralisert ordning (Statsforvalteren, 2023).

¹ Midt i skriveprosessen har Regional ordning for kompetanseutvikling (Rekomp) endret navn til «Lokal kompetanseutvikling for barnehage og skole». Den inkluderer de tre tidligere ordningene; Regional ordning (Rekomp) Desentralisert ordning (Dekom) og Kompetanseløftet for spes.ped og en inkluderende praksis. I min oppgave har jeg valgt å gjennomgående henviser til Regional ordning for kompetanseutvikling (Rekomp).

2.2 Rammevilkår

Over tid har flere av barnehagens rammevilkår blitt endret. Dette gjelder blant annet barnehagens økonomiske rammer, bemanning, sykefravær og barns oppholdstid.

2.2.1 Økonomiske rammer

Offentlige utgifter øker blant annet på grunn av at det blir flere eldre (pensjonister) i landet. Kommunene må tenke nytt med tanke på at økonomien er trangere, samtidig som tjenestene skal leveres til kommunens innbyggere. Det blir dermed tøffere økonomiske prioriteringer i den enkelte kommune da kommunene står for store deler av tilbudet av velferdstjenester (Kommunesektorens organisasjon, 2020). I Perspektivmeldingen fra 2021 fra Stortinget, legges det blant annet vekt på at Norge står overfor utfordringer som færre yrkesaktive per pensjonist og behovet for det grønne skiftet. Sikringen av velferdssamfunnets bærekraft er avgjørende. «Å ta vare på og sikre velferdssamfunnets bærekraft – sosialt, klimamessig og økonomisk – er derfor vesentlig for at Norge fortsatt skal være et godt land å bo i» (Meld.St.14, 2020-2021, s.11). Det presiseres videre i innledningen viktigheten av å satse på utdanning, integrering, inkludering, innovasjon og effektivisering. Dette vil være bærebjelkene for hvordan regjeringen vil fremme Norge til å bli et mer bærekraftig velferdssamfunn (Meld.St.14, 2020-2021).

Finansiering av barnehagene har endret seg. Frem til 2010 ble barnehagene finansiert gjennom statlig tilskudd, frie midler til kommunene og foreldrebetaling. Fra 2011 er hoveddelen av statlig tilskudd innlemmet i rammetilskuddet til kommunene (Gotvassli, 2019). Gotvassli (2019) påpeker at en slik rammefinansiering skaper uro på barnehagefeltet. Dette skaper en ressurskamp, som krever at ledere i barnehagesektoren må kjempe mot andre kommunale sektorer for å få til en god nok finansiering av sektoren. «Det krever et lederskap som også behersker det økonomiske språket» (Gotvassli, 2019, s. 30).

Endrede økonomiske rammevilkår påvirker også barnehagene i Randaberg kommune. Nedenfor følger eksempler på økonomiske tiltak Randaberg kommune har innført i barnehagene fra 1.1.2023:

- Budsjettet til den enkelte barnehage reduseres månedlig dersom barnehagen ikke klarer å fylle opp barnehageplassene. Dette gjøres ved å oppjustere telletidspunkt (hvor mange barn/enheter den enkelte barnehage har) fra en telling pr år, til åtte ganger pr år. Det er dette som gir grunnlag for de økonomiske rammene til den enkelte

barnehage. Tiltaket med åtte tellinger årlig, fører til at det er tilvenning av barn stort sett hele året, noe som utfordrer de pedagogiske rammene.

- Virksomheten kan dra med seg en pluss/minus 3% av overforbruk eller underforbruk til neste budsjettår, dersom kommunen samlet har et underforbruk. Dette kan bli utfordrende når cirka 85% av barnehagens budsjett er lønnsmidler og ikke kan påvirkes.
- Det er ikke budsjettert med overtid til personalmøter på kveldstid der hele personalet er samlet for å drive utviklingsarbeid. Utgifter til vikar er ikke medregnet i budsjettet. I tillegg skal budsjetttrammen reduseres med over 4%.

De økonomiske rammene påvirker også støttetjenestene til barnehagen som ikke har lovpålagte krav om antall ansatte og som dermed må redusere i sine årsverk. Dette gjelder for eksempel Pedagogisk psykologisk tjeneste (PPT) og Styrket barnehage. Dette påvirker barnehagene ved at hjelpen fra PPT blir sjeldnere, siden det er flere saker på hver saksbehandler. Antall ekstra ressurstimer fra styrket barnehage blir også mindre. Dette gjør at de ansatte i barnehagen sjeldnere får veiledning av PPT for å stå i utfordrende saker. Samtidig får barn med sakkyndig vurdering færre ekstra ressurser eller deler vedtakstimer med andre barn. Dette fører til mer belastning på de ansatte i grunnbemanningen på avdelingen.

2.2.2 Bemanning

Barnehager strever kontinuerlig med utfordringer knyttet til bemanning. Dette inkluderer tilstedeværelse av tilstrekkelig bemanning gjennom hele dagen samt å rekruttere og beholde kvalifiserte ansatte.

Barnehager er regulert av bemanningsnorm og pedagognorm, det vil si at det er lovfestet hvor mange ansatte den enkelte barnehage skal ha når det gjelder hvor mange barn som går i barnehagen. Bemanningsnormen for barnehager stiller krav om at barnehagen har en bemanning som tilsvarer minimum én ansatt per tre barn under tre år og én ansatt per seks barn over tre år. Pedagognormen innebærer at det skal være minst én pedagogisk leder per 7 barn under tre år og minst én pedagogisk leder per 14 barn over tre år (Lov om barnehager, 2023).

Ifølge strategien for barnehagekvalitet «Barnehager mot 2030» fra Kunnskapsdepartementet (06/21) er ambisjonen at det skal være 50% barnehagelærere i barnehagen innen 2025. I

«Barnehager for en ny tid» som Regjeringen la frem i 01/23 er målet at det skal være 60% barnehagelærere innen 2030.

Bemanningsnorm og pedagognorm påvirker også barnehagene i Randaberg kommune. I «Rammesak 2024» sies det noe om at lavere driftsnivå innenfor barnehage blir komplisert av at sektoren er kraftig kontrollert av bemanningsnormer. Det nevnes at denne reguleringen hemmer fleksibilitet og gjør det mer utfordrende å drive omstillingsarbeid når økonomien blir trangere. Det påpekes at statlige virkemidler minsker lokalt selvstyre og innskrenker potensialet for endring i kommunen (Randaberg kommune, 2023).

Trøndelag forskning og utvikling ga i 2020 ut rapporten «Spørsmål til Barnehage-Norge 2019» som er analyse og resultater fra Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse til barnehagesektoren.

«Halvparten av alle barnehager oppgir at de har full bemanning 4-5 timer per dag, hvor en større andel private barnehager oppgir dette sammenlignet med de kommunale. Over én av fire barnehagestyrere oppgir at de kun har full bemanning 2-3 timer per dag. Her er det en større andel kommunale barnehager som oppgir å ha full bemanning mellom 2-3 timer per dag enn de private barnehagene, hvor skillet er på ti prosentpoeng. 13 prosent oppgir at de har full bemanning 6-7 timer hver dag, hvor de private barnehager oppgir dette oftere enn de kommunale barnehagene».

«Når ressursene i barnehagen presses, blir dilemmaene tydeligere» (Eik, Steinnes og Ødegård, 2020, s. 109). Bemanningssituasjonen oppleves som utfordrende, både med tanke på når det settes inn vikarer, men også om det er vikarer å få tak i. De ansatte i barnehagen må bruke tiden sin på det som oppleves mest viktig der og da. De må veie opp hensynet til enkeltbarn mot hensynet til hele barnegruppen. Den ansattes nærvær og oppmerksomhet må fordeles på flest mulig, og noen ganger er det nok slik at de barna som trenger mest støtte får minst. På grunn av mindre ressurser blir det krevende både å behandle barna likt, og å gi de som trenger ekstra, mer støtte (Eik, Steinnes og Ødegård, 2020).

2.2.3 Sykefravær

Høyt sykefravær i barnehager utgjør en betydelig utfordring. Landsgjennomsnittet var 2. kvartal 2023 6,6% (Statistisk sentralbyrå, 2023) og i de kommunale barnehagene i Randaberg var det 6,91% samme periode. Dette er nok den tiden på året med lavest sykefravær. Samlet

sett var sykefraværet i de kommunale barnehagene i Randaberg 13,2% i 2021 og 12,3% i 2022. I 2023 var det en nedgang til 8,9%.

Barnehagene har høyere sykefravær enn det som er vanlig i norsk arbeidsliv. Ved høyt sykefravær og lite vikarbruk kan dette påvirke de ansattes helse og trivsel som igjen kan innvirke på kvaliteten på det pedagogiske innholdet. Denne type slitasje kan også svekke motivasjonen for endringer som et utviklingsarbeid er, da det kan være svært krevende å stå i (Larsen og Slåtten, 2021).

Barnehageansatte opplever høye emosjonelle belastninger i arbeidet som er knyttet til kontakt med barn og foreldre. Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) viser at 38% av barnehageansatte kjenner på sterke følelser som er knyttet til sinne, sorg, fortvilelse og oppgitthet. Samtidig skal de stå i egne følelser og skjule disse overfor barn og foreldre (Bergundhaugen, 2022). Dette viser også igjen i Nav sin statistikk for sykefravær for barnehager fra andre kvartal 2023. Andel tapte dagsverk på grunn av psykiske lidelser i barnehage er på 27,2% (Nav, 2023).

I rapporten «Sykefravær i barnehagen sett fra innsiden – intervjuer med medlemmer av Utdanningsforbundet» fra 2020 pekte hovedfunnene mot nettopp bemanningen som en nøkkelfaktor for å forstå sykefraværet i sektoren. Over én av fire barnehager med over 50 barn rapporterte at de kun hadde 2–3 timer full bemanning per dag. Dette er svært bekymringsfullt (Wedde, 2020, hentet i Kleva og Skybak, 2022).

I en undersøkelse som Utdanningsforbundet publiserte i september 2023 sier en av tre barnehagelærere at de vurderer å slutte i jobben i løpet av ett til tre år. De barnehageansatte mener det er for få ansatte på for mange barn. (Dagsavisen, 2023).

I doktoravhandlingen til Benedicte Langseth-Eide (2021) som blant annet handler om å øke nærvær til ansatte og se på hvilke faktorer som gir trivsel og positiv arbeidsrelatert helse viser hun til tre funn som er relevante for barnehagesektoren. Det første er at velfungerende arbeidsmiljø kan bidra til engasjerte ansatte. Det andre funnet viser til organisasjoner som er rike på bemanningsressurser har lavere sykefravær. Det tredje funnet indikerer at økende arbeidspress med få ressurser kan føre til et høyere sykefravær på grunnlag av jobbstress (Langseth-Eide, 2021, hentet i Bjørnstad og Gulliksen, 2023).

2.2.4 Barns oppholdstid

Tabellen under viser økning i antall barn som går i barnehage fra 2003 og frem til 2022. Den viser også økning i antall barn som benytter barnehagen mer enn 41 timer pr. uke.

	40 t eller mindre	41 t eller mer
2003	80 368	124 804
2013	22 764	264 413
2022	6341	262 389

Tabell 1, Barns oppholdstid (Statistisk sentralbyrå, 2023).

Barnets oppholdstid i barnehagen har økt kraftig de siste 20 årene, i tillegg til at nesten alle barn går i barnehage. I 2003 brukte 80 368 barn barnehageplassen mindre enn 40 timer, mens 124 804 brukte den mer enn 41 timer. I 2013 var tallet for barn som brukte oppholdstiden mer enn 41 timer økt til 264 413 (Statistisk sentralbyrå, 2023).

2.3 Randaberg kommune

Mitt case for å studere utviklingsarbeid i barnehager er kommunale barnehager i Randaberg kommune.

Randaberg kommune ligger i Rogaland fylke og er Norges minste fastlandskommune i areal. Det bor per oktober 2023, 11 701 innbyggere i kommunen (Randaberg kommune, 2024).

De kommunale barnehagene i Randaberg består av seks barnehager med totalt 28 avdelinger. I tillegg er det fire private barnehager med til sammen 13 avdelinger. Det er tre barnehager med seks avdelinger, to barnehager med fire avdelinger og én barnehage med to avdelinger. Hver barnehage har en styrer i 100% stilling, i tillegg har barnehagene med seks avdelinger assisterende styrer i 50% stilling. Det er kommunalsjef for oppvekst som er nærmeste leder til styrerne i barnehagen. Kommunalsjef for oppvekst har ansvar for skole, PPT, barnehage, tverrfaglig team, Familieenheten (barnevern, helsestasjon og familieteam), styrket barnehage, stab skole og stab barnehage.

«I mange kommuner er den kommunale barnehageadministrasjonen bygget ned, og styrerne har blitt enhetsledere med større frihet, og større ansvar for resultater enn før» (Raustøl 2004, sitert i Børhaug og Lotsberg, 2010, s. 80). Dette er også gjeldende i Randaberg kommune. Der

det tidligere var en barnehagesjef, to rådgivere og leder for styrket barnehage, er dette nå redusert til en felles kommunalsjef oppvekst for hele området, rådgiver i 70% stilling og leder for styrket barnehage.

Randaberg kommune har i flere år satset på kompetanseutvikling i barnehagene. Et eksempel er kompetansesatsingen «Være sammen» fra år 2016-2022. Være Sammen Randaberg er barnehagebasert kompetanseutvikling som omhandler relasjonsbygging og den kompetente voksne, med fokus på den varme og grensesettende voksenrollen. Her var alle ansatte i kommunen som arbeidet med barna fra 1-18 år invitert inn. Det vil si at blant annet både kultur, barnehage, helsestasjon, barnevern, 1.- 4. klasse og SFO deltok på samme kompetansesatsing. Det ble brukt planleggingsdager til felles kurs, i tillegg til at det ble jobbet i den enkelte enhet mellom samlingene. En del pedagoger og styrere tok også en veilederutdanning innen «Være sammen».

Randaberg kommune ble en del av Regional kompetanseordning (Rekomp) for region midt Rogaland i 2019. Det er arrangert fem fellessamlinger for styrere og stab med første oppstart januar 2020. Lærende nettverk som metodikk startet opp januar 2021, midt i koronapandemien. På lærende nettverk deltok styrer og to pedagogiske ledere. De lærende nettverkene var satt sammen av 6-8 barnehager fra regionen og dette ble gjennomført digitalt på grunn av korona. Den digitale plattformen gjorde det krevende å bli kjent med de andre deltakerne. Dette på grunn av at ikke alle barnehagene hadde godt nok utstyr, flere var ukomfortable med å jobbe digitalt og noen ansatte møtte uforberedt. Det kunne oppleves som om flere var «blitt presset» inn i lærende nettverk, og ikke hadde hverken motivasjon eller eierskap til satsningen. Dermed ble overføringen til egen enhet minimal.

Våren 2023 startet Randaberg kommune egne lærende nettverk bestående av alle pedagogisk ledere i kommunen, styrket barnehage, PPT og UiS som partnere. Tema for disse samlingene var pedagogisk ledelse. Disse nettverkene ble avholdt på kveldstid for å skjerme barnehagens drift og pedagogene som deltok fikk utbetalt overtid for deltakelsen. Det var ulike synspunkter på om kompetanseutviklingen burde legges innenfor normal arbeidstid eller på kveldstid. Randaberg kommune er nå i gang med å lage en egen utviklingsstrategi sammen med stab for barnehage, styrere og representanter fra Universitetet i Stavanger, for å sammen finne veien videre for kompetanseutvikling for barnehagene i kommunen. Rammevilkårene for strategien er nasjonale og regionale føringer, da det er her kompetansemidlene er.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de teoretiske perspektivene som oppgaven bygger på. Jeg vil først definere hva utviklingsarbeid er, før jeg vil redegjøre for ulike teorier om forhold i organisasjoner som kan påvirke utviklingsarbeid. Dette vil være teorier om koherens, kapasitetsbygging og profesjonell kapital. I tillegg vil teorier om «Profesjonelle lærende fellesskap» (PLF) og betydning av ledelse bli benyttet. Til slutt vil jeg belyse hvordan økonomisk slakk kan ha betydning for utviklingsarbeid. Gjennom disse teoriene vil jeg belyse hvordan ulike aspekter ved barnehagen som organisasjon kan påvirke implementeringen av utviklingsarbeid.

3.1 Utviklingsarbeid i barnehager

Utgangspunktet for denne oppgaven er utviklingsarbeid i barnehager. Et utviklingsarbeid omtales også som blant annet endringsarbeid, tiltak eller intervensjon. Roland og Ertesvåg definerer utviklingsarbeid slik: «Det er mange overlappende begreper på dette fagfeltet, men felles for disse er at det omfatter en prosess som skal endre praksisen i barnehagene slik at kvaliteten blir bedre» (Ertesvåg og Roland, 2013, s.14). For å gjøre dette trenger personalet å utvikle sin kapasitet, og det må legges til rette for dette arbeidet i den enkelte barnehage.

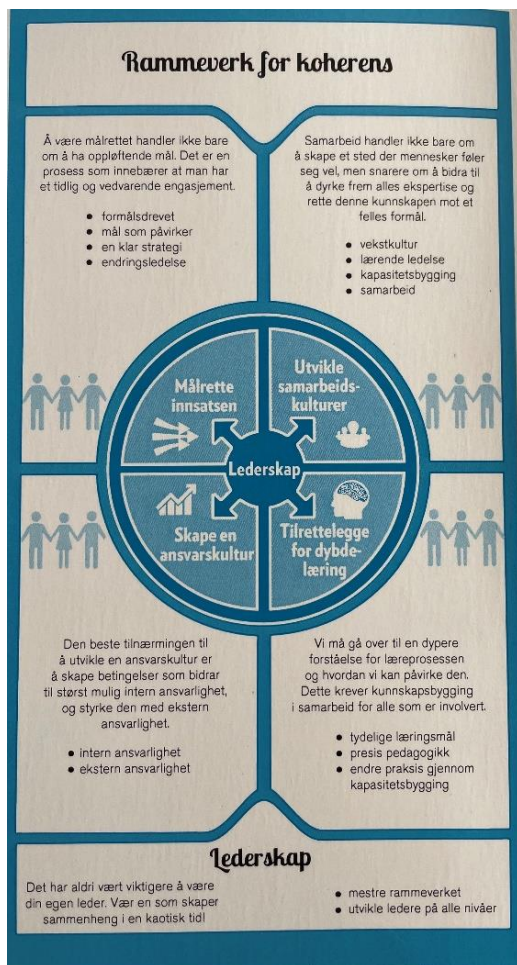
For å kunne drive med utviklingsarbeid må ledelsen styrke personalets utvikling og kompetanse, og gi dem verktøy og kunnskap til å implementere endringer slik at praksisen blir forbedret. Det må gis både støtte og trygghet fra både ledelse og andre kollegaer samtidig som en utvikler en kultur som legger til rette for både refleksjon og læring. Ved å involvere alle ansatte i utviklingsarbeidet vil det bidra til å oppnå et eierskap til prosessen som igjen vil gi økt engasjement. Målet er økt kvalitet på den praksisen som er i barnehagen, ved at personalet hele tiden er i utvikling og forbedrer sin kompetanse gjennom å samarbeide med kollegaene (Ertesvåg og Roland, 2013).

3.2 Koherens

Koherens betyr å henge sammen (Persvold, 2021). Fullan og Quinn (2021) definerer koherens på følgende måte: «Koherens har med mennesker å gjøre, både individuelt og spesielt i fellesskap» (Fullan og Quinn, 2021, s. 23). Videre beskrives koherens som: «... koherens den felles dype forståelsen for formålet og for arbeidets egenart» (Fullan og Quinn, 2021, s. 23).

Når en personalgruppe i barnehagen engasjerer seg i å skape sammenhenger blir dette effektivt og bærekraftig (Fullan og Quinn, 2021).

Fullan og Quinns teorier om koherens omhandler i utgangspunktet skoleutvikling. I denne oppgaven vil teoriene bli anvendt på barnehagers utviklingsarbeid. Bakgrunnen for dette er blant annet at både barnehager og skoler skal være lærende organisasjoner som skal drive endrings- og utviklingsprosesser for å økte kvaliteten. Dette inkluderer pedagogisk utviklingsarbeid som er forankret i forskning. Teorier om koherens har dermed også relevans for barnehager.



Fullan og Quinn (2021) hevder at det kun er én måte å oppnå koherens på. Det er gjennom:

- Målrettet handling og samhandling.
- Arbeid med kapasitet i organisasjonen.
- Klarhet, og en presis utførelse av praksis.
- Åpenhet og gjennomsiktighet i arbeidet.
- God kontroll på fremdriften.
- Vedvarende forbedringer.

Videre må organisasjonen ha en passende blanding av «trykk og støtte». Trykk refererer til en form for påvirkning eller press som blir brukt for å sette i gang en endring. Dette kan være tydelige forventninger, målsettinger eller strategier. Støtte er den hjelpen, veiledningen og ressursene som tilbys for å støtte og lette gjennomføringen av endringene, som bidrar til å sikre at organisasjonen er rustet til å takle endringene (Fullan og Quinn, 2021).

Figur 1 Rammeverk for koherens (Fullan og Quinn, 2021).

3.2.1 Riktige og gale drivere for utviklingsarbeid

Fullan og Quinn skiller mellom fire aktive og riktige drivere (et rammeverk) for å lykkes med endring i utviklingsarbeid. Den første driveren dreier seg om å målrette innsatsen for å bygge kollektiv kapasitet. Dette omfatter å investere i utviklingen av personalets samlede kompetanse og ferdigheter. Det kan for eksempel innebære felles planleggingsdager med hele personalet, interne refleksjonsgrupper basert på case og forskning med deler av personalet, og

veiledning som fremmer en felles forståelse av pedagogiske mål og beste praksis. For barnehager innebærer det å rette oppmerksomheten og ressursene mot spesifikke områder der innsatsen antas å ha størst effekt eller nytte. Sammen med hele personalet kan en undersøke på hvilket område barnehagen har mest behov for økt kompetanse. Ved å la hele personalet tilegne seg samme kompetanse øker felles kapasitet og en kan også utvikle et felles «stammespråk» der en har en felles forståelse for enkelte ord og uttrykk.

Den andre driveren handler om å legge til rette for et samarbeid på tvers av avdelinger, der personalet jobber sammen mot felles mål, der hovedmålet er å lære av hverandre. Dette betyr å tydeliggjøre de ansattes ansvarsområder og roller både på individnivå og i teamet for å skape en god og effektiv arbeidsprosess. Samarbeid i barnehage handler om å utvikle sosial kapital, som handler om gruppens kvalitet. «Hvis du vil endre gruppen, bruk gruppen for å endre den» (Fullan og Quinn, 2021, s.27). Når kollegaer samarbeider for å forbedre barnas læring, er det mer effektivt enn når ansatte har høye kvalifikasjoner, men ikke klarer å samarbeide. I barnehagen er det flere arenaer der personalet møtes for å dele for eksempel praksishistorier og refleksjoner. Det kan være personalmøter, pedagogmøter eller veiledningsøkter.

Den tredje driveren dreier seg om å skape læringsmiljøer som fremmer utforskning og refleksjon. Dette kan bidra til å stimulere kreativitet og nyskaping i den eksisterende pedagogiske praksisen i barnehagen. Den digitale og virtuelle verden kan hjelpe ansatte og barn til å gå mer omfattende inn i læring ved at pedagogikken fungerer som en driver og digitale verktøy tjener som akselerator. Ved å benytte seg av pedagogikk som driver, kan for eksempel nye samarbeid oppstå både nasjonalt og internasjonalt. Rekkevidden er enorm ved bruk av digitalisering og det kan oppstå helt nye ideer og løsninger (Fullan og Quinn, 2021). Personalet kan oppnå dybdelæring ved å utforske, forstå sammenhenger og anvende ny kunnskap i nye situasjoner. I tillegg kan de engasjere seg i ulike problemstillinger som krever engasjement og kreativitet. «Dybdelæring innebærer å ta i bruk ny kunnskap for å løse reelle problemer og inkluderer en rekke ferdigheter og egenskaper» (Fullan og Quinn, 2021, s 104).

Den fjerde og siste driveren går ut på å skape en kultur der både hver enkelt ansatt, og hele personalet, opplever en forpliktelse til vedvarende forbedring av barnehagens mål. Dette kan omfatte felles verdier, målsettinger og at personalet har en positiv holdning til endring.

Disse fire driverne virker i sammen, og det er samhandlingen mellom dem gjennom lederskap som gjør dem virkningsfulle. Kjernen i dette rammeverket er «lederskap for sammenheng» der leder sammen med andre ansatte avgjør hvordan komponentene kan koordineres for å møte egen organisasjons behov (Fullan og Quinn, 2021). De nevnte driverne har direkte betydning for barnehager, og kan bidra til å utarbeide en effektiv og forbedret praksis. Konsekvent og tydelighet på tvers av organisasjoner og nivåer blir trukket frem som viktige indikatorer når en stor gruppe ansatte involverer seg i å skape vedvarende sammenheng. «Talk the walk» - kunnskapen som ansatte har til å snakke om det de gjør, argumentere og forklare egen praksis. Når mange ansatte både kan snakke om det de gjør, i tillegg til å forklare og begrunne egen praksis presist til andre, blir handlinger og nye ideer sosialisert til andre ansatte. Dette kan være både nyansatte og de som har jobbet i flere år på arbeidstedet. Når en får til dette vil man både opprettholde og styrke systemet for nåværende og fremtidige utfordringer som kan oppstå (Fullan og Quinn, 2021).

Fullan og Quinn (2021) skiller mellom drivere som er effektive og drivere som en ikke bør lede med. Hvilke drivere som eksisterer i organisasjoner, påvirker muligheten til endring. Organisasjoner kan oppnå en unik og bærekraftig framgang når en retter oppmerksomheten mot de riktige driverne og forholder seg til dem. Med drivere menes definerte faktorer som bidrar til å øke graden av å lykkes i et utviklingsarbeid. Den samlede virkningen ved å minimere de gale driverne og igangsette alle de riktige driverne på samme tid gir en større forståelse og konsistens (Fullan og Quinn, 2021).

Gale drivere, som en ikke bør lede med:

- Konsekvensbasert ansvarlighet «gulrot og pisk» -tilnærming
- Individualistiske strategier
- Teknologi
- Ad-hoc arbeid

Disse gale driverne motarbeider hverandre, og de opptrer ofte samlet. Dette resulterer i at menneskene i organisasjonen er i ubalanse (Fullan og Quinn, 2021).

Dette kan i barnehagen vise seg i prosjekter som politikere vedtar, og som blir påtvunget de ansatte uten at det er forankret i hverken den øverste ledelsen eller i den enkelte barnehage. Da kan personalet oppleve både forvirring og overbelastning ifølge Fullan og Quinn (2021). I

tillegg vil det bli vanskelig å gjennomføre da en vil møte motstand i organisasjonen. Denne kan vise seg som negativitet, aktiv motstand og passiv unnlattelse.

I barnehagen kan det til tider oppleves som «ett vell av» ny forskning og ulike læringsressurser som kan brukes. Dette kommer både fra både fra universitets og høyskole sektoren, men også fra kommersielle aktører. Ved å hive seg på alt som kommer vil en jobbe ad-hoc og ikke klare å hverken fordype seg i arbeidet eller få intervensjonen implementert. Arbeidet i barnehage er ikke et mekanisk arbeid der en kan bruke «gulrot» til for eksempelvis den som skifter raskest og flest bleier i løpet av en dag. Dette vil virke mot sin hensikt da målet med bleieskift er kvalitetstid og omsorg mellom barnet og den ansatte. Arbeidet i barnehage krever stor grad av kreativitet og engasjement.

Ved å ha for stort fokus på det enkelte individ i barnehagen, for eksempel ved å hente inn en ny leder for barnehagen som skal «snu skuta», vil en ikke klare dette hvis en ikke klarer å endre kulturen. «Gode individer er viktige, men kulturen er enda viktigere» «Kulturen vil svelge individer raskere enn du kan utvikle dem – og derfor konsentrerer vi oss om både kultur og individer på samme tid» (Fullan og Quinn, 2021, s.25).

Ved å jobbe med de tre komponentene; målrettet innsats, utvikle samarbeidskulturer og tilrettelegge for dybdelæring vil en etablere de forholdene en trenger for å utøve intern ansvarlighet. Det vil være viktig å drøfte jevnlig i personalgruppa «hvordan en definerer ansvarlighet», «Gjøres det forbedringer her hos oss?» I tillegg må de ansatte utøve ekstern ansvarlighet ved å følge de føringene som legges i for eksempel Regional ordning for kompetanseutvikling (Rekomp) og være påkoblet det som skjer på utsiden. Dette kan være nettverk med andre barnehager, og å delta på regionale og nasjonale samlinger.

3.3 Kapasitet i organisasjoner

Kapasitet i organisasjoner kan defineres som «... ferdigheter, motivasjon, kunnskap og holdninger som er nødvendige for å implementere innovasjoner, noe som eksisterer på individuelt nivå og på organisasjons- og samfunnsnivå» (Roland, Hye og Øgård, 2023 s. 21). Kapasitet i organisasjoner påvirker den utvikling og endring som skjer i disse. Dersom ansatte samlet sett besitter betydelig kapasitet er det sannsynlig at organisasjonen presterer på et høyt kvalitetsnivå (Roland, Hye og Øgård, 2023).

«Kapasitet er et tema som ofte dukker opp når det handler om utvikling og endring i organisasjoner» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.11). I tillegg påpeker Roland, Hye og Øgård (2023) viktigheten av kapasitet, og kapasitetsbygging fremkommer også i flere stortingsmeldinger og offentlige utredninger som omhandler oppvekstfeltet de siste tiårene. Meld.St. 6 (2019-2020) trekker frem kapasitet som en av de viktigste faktorene for å øke kvalitet. «Å styrke de ansatte og etablere en felles kunnskapsbase for de som arbeider i barnehager og skoler» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.11). Samtidig sier de at organisasjoner med god generell kapasitet har gode rammer for å implementere nye intervensjoner med kvalitet. Her vises det til effektiv ledelse, at det er åpenhet for endring og hvordan det gjeldende kunnskapsnivået er i organisasjonen.

«... generell kapasitet på organisasjonsnivå kan være infrastrukturen, organisasjonsklima, ressurser, grad av kollektive prosesser og mulighet for medvirkning. Når det gjelder samfunnsnivå, vil den generelle kapasiteten for eksempel handle om hvor godt tilsyn som utøves i de ulike organisasjonene og grad av ressurser kommunenivået har å stimulere det daglige arbeidet med» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.22).

Å drive med utviklingsarbeid i barnehage er å bygge kapasitet hos de ansatte. «For å oppnå felles kapasitet i en organisasjon er det avgjørende at ledelsen sørger for systematikk, støtte og tilsyn med læringsprosessene» (Dufour & Dufour, 2013, sitert i Roland, Hye og Øgård, 2023, s.27).

3.3.1 Generell og innovasjonsspesifikk kapasitet

Kapasitetsbegrepet kan deles inn i to varianter; generell kapasitet og innovasjonsspesifikk kapasitet ifølge Flashpohler et al., 2008; Oterkiil, 2014; Wandersman et al., 2008 (Roland, Hye og Øgård, 2023).

- Generell kapasitet – kjennetegn og ferdigheter på individ og organisasjonsnivå. Evne til å implementere eller forbedre innovasjon.
- Innovasjonsspesifikk kapasitet – den spesifikke motivasjonen og ferdigheter på individnivå, og menneskelige, tekniske og ressursmessige forhold på organisasjonsnivå (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.22).

De barnehager som har både god generell kapasitet og innovasjonsspesifikk kapasitet har bedre vilkår for å ta til seg endringer og det vil være en større mulighet for at de får til

implementeringsprosessen (Ertesvåg og Roland, 2018). Det vil derfor være viktig i et utviklingsarbeid at det er god ledelse, gode planer og strukturer. Personalet må også ha tilgang på ressurser, noe som kan være både nok tid og personalet. Det må være klarhet i visjonen slik at de ansatte vet hvilken retning de skal gå, i tillegg til at personalet må samarbeide. Innovasjonen som settes i gang må være forenelig med organisasjonen. Det vil være vanskelig å gjennomføre endringen dersom de ansatte ikke selv ser behovet, eller hvis barnehagen på det aktuelle tidspunktet jobber med annet utviklingsarbeid (Ertesvåg og Roland, 2018).

Definisjonen på kapasitet til Wandersman kan gjelde på forskjellige nivåer; individ, organisasjon og samfunn. For å kunne utvikle kapasiteten i en barnehage, må man ta hensyn til alle nivåene. Det indikerer at en må utvikle kapasitet både individuelt, sammen med hele personalet på personalmøter og planleggingsdager, og ut mot for eksempel eier og foreldregruppen.

3.3.2 Motivasjon hos de ansatte

Manglende motivasjon eller dårlige holdninger vil kunne påvirke kapasiteten negativt og være en barriere i utviklingsarbeidet. Noen grupper av ansatte kan ha en holdning som uttrykker at «vi har alltid gjort det på denne måten, og det har fungert tidligere». Denne gruppen er ikke interessert i å endre seg, og ledelsen kan møte motstand når nye læringsprosesser skal settes i gang. Det har liten effekt med høyt kunnskapsnivå blant personalet, dersom det er manglende motivasjon eller negativ innstilling til utviklingsarbeid hos de ansatte (Roland, Hye og Øgård, 2023).

De ansatte i enhver organisasjon er den største ressursen. For å forbedre barnehagens kapasitet, er det helt vesentlig at den enkelte ansattes kapasitet utvikles. Læring og utvikling bør ikke ansees som begrenset til den enkelte ansattes personlige anliggende. Dette må inngå som en integrert del av den profesjonelle rollen, og kan ikke velges vekk. Dette er også klart formulert i offentlige dokumenter som «Rammeplanen for barnehager» og «Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030», at det forventes en vedvarende forbedring av kvaliteten i barnehagene (Ertesvåg og Roland, 2013).

3.3.3 Rammeplan for barnehager

I Rammeplanen for barnehager (2017) vektlegges det at personalet skal reflektere, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller «Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være

tydelige rollemodeller» (Utdanningsdirektoratet, 2017). Med å «oppdatere seg» forstår jeg det slik at personalet skal oppdatere seg på den nyeste forskningen. Ledelsen må, sammen med resten av personalet, hele tiden være påkoblet det som skjer på utsiden og justere og endre praksis på bakgrunn av faglige refleksjoner og ny forskning. Dette vil være et utgangspunkt for å kunne bygge kapasitet hos personalet. For å sikre høy kvalitet i barnehagene understreker Rammeplanen betydningen av kompetente ansatte. Personalet må inneha kompetanse for å iverksette ulike utviklingsarbeid, og for å kunne evaluere og reflektere rundt egen praksis. Det er økende krav til høy kvalitet i sektoren, og dette må møtes med økt kompetanse slik at ansatte er i stand til å håndtere disse. «Et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for et barnehagetilbud av god kvalitet. Det forutsettes derfor at barnehageeieren vektlegger de ansattes faglige og pedagogiske vurderinger i sin styring» (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Det er flere ulike måter å bygge kapasitet på i personalgruppen, men det bør foregå systematisk og involvere både individet og hele organisasjonen. Det betyr at noe kapasitet bygges hos den enkelte ansatte med sine spesialfelt, mens andre tema er felles læring for hele personalet (Roland, Hye og Øgård, 2023).

3.4 Profesjonell kapital

Profesjonell kapital i organisasjoner påvirker utviklingsarbeid da målet er å forbedre resultatene for barn og elever. Det må legges til rette for deling av kunnskap, et støttende miljø som holder faglig utvikling og nytenkning høyt og å skape forutsetninger for kontinuerlig læring.

Profesjonell kapital er relatert til vårt profesjonelle liv og det arbeidet som utføres. Den er i kontinuerlig utvikling, sirkulerer og reinvesteres siden det er en del av profesjonens kultur. Når vi refererer til profesjonell kapital, har vi med tre typer kapital å gjøre. «Disse tre kategoriene henger sammen og forsterker hverandre når de blir utviklet» (Ertesvåg og Roland, 2018, s. 147).

3.4.1 Human kapital

Human kapital er tett knyttet til individuelle egenskaper og refererer til den nødvendige individuelle kunnskapen og dyktigheten som en ansatt må inneha. Den ansatte blir målt basert på individuell kompetanse, inkludert erfaring og egnethet, og dette blir ofte betegnet som

individuell talent. Imidlertid er potensialet til dette talentet begrenset når man antar at det kun kan utvikles av enkeltpersoner alene. Ved å legge til sosial kapital, som inkluderer samarbeid for å lære fra hverandre, bidrar dette også til å bygge en felles kultur og nettverk (Hargreaves og Fullan, 2016).

«När det gäller humankapital och undervisning, handlar det om att ha utvecklade kunnskaper och den skicklighet som krävs» (Hargreaves og Fullan, 2016, s. 118). Det betyr at den ansatte må være trygg i sitt fag og kunne lære det videre. Samtidig må den ansatte kjenne barna i gruppen og tilpasse læringen til den aktuelle gruppe. De ansatte må hele tiden justere sitt opplegg ut fra aktuell barnegruppe – pedagogisk skjønn.

3.4.2 Sosial kapital

Sosial kapital blir beskrevet som de ressursene som finnes mellom mennesker. Det kollektive potensialet som oppstår når mennesker samhandler og inngår i relasjoner med hverandre. En ansattgruppe preget av høy grad av pålitelighet og tillit, vil oppnå mer vellykkede resultater enn en tilsvarende ansattgruppe preget av lav pålitelighet og tillit. Sosial kapital omfatter både kvantiteten og kvaliteten av interaksjoner. Tillit utgjør en sentral komponent i sosial kapital. Økt tillit samsvarer positivt med en større vilje til å dele av egen kunnskap og erfaring. Den gjensidige påvirkningen blant de ansatte bidrar til en større forståelse av hverandres praksis. Det bringer frem en følelse av både forventninger og plikter mellom de ansatte. Det muliggjør en samlet håndtering av usikkerhet eller uforutsette hendelser. Sosial kapital fungerer som en driver for å endre profesjonen, sosial kapital som «kollektiv kapasitet» (Hargreaves og Fullan, 2016).

Gjennom kollektiv læring får man både umiddelbare og langvarige fordeler. Økt deling av individuell kunnskap og tilgang til kollegers menneskelige kapital styrker ikke bare den enkeltes ferdigheter, men gir også kollektive fordeler. «Om man i alt man foretar sig vil få lærandeprocessen at gå ännu fortare, då skal man koncentrera sig på gruppen. Det är socialt kapital. Socialt kapital ökar ens kunnskap – och ger tillgång till andra människors humankapital» (Hargreaves og Fullan, 2016, s. 119). Langsiktige gevinster viser seg å være utviklingen av gjensidig respekt blant kollegaer, evnen til å håndtere konstruktive uenigheter og etablere et nettverk som muliggjør gjensidige tilbakemeldinger. Gruppen er mer robust enn individet, og endring krever vedvarende kollektiv innsats. Oppnåelse av suksess er avhengig av graden av sosial kapital som er forankret i kulturen (Hargreaves og Fullan, 2016). «Den

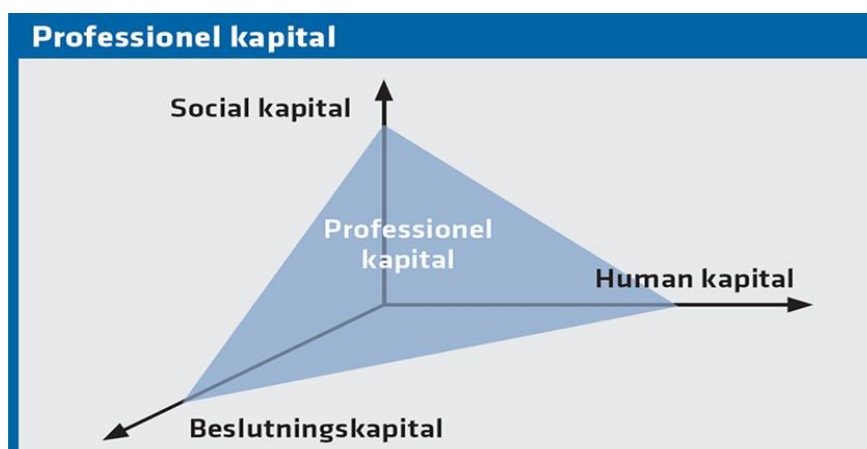
faktor som avgjør om en innovation skal lykkes er alltså hur mycket socialt kapital det finns i kulturen på ens egen skola. Lärandet själva arbete, och socialt kapital er bränslet. Om det sociala kapitalet er svagt, kommer alt annat att misslyckas» (Hargreaves og Fullan, 2016, s. 122).

3.4.3 Beslutningskapital

Beslutningskapital refererer til evnen til å utøve skjønn og treffe beslutninger under usikkerhet, spesielt i situasjoner der fullstendig kunnskap ikke er tilgjengelig. Dette fenomenet blir særlig tydelig i barnehagesektoren, hvor ansatte ofte må ta raske beslutninger. Utøvelsen av veloverveid dømmekraft basert på erfaringsbasert kompetanse danner fundamentet for individuell praksis (Ertesvåg og Roland, 2018).

Ansatte innen oppvekstfeltet befinner seg ofte i komplekse situasjoner, preget av uklare retningslinjer, der det å anvende taus kunnskap blir avgjørende. Selv om det kan være etablerte rutiner for å håndtere for eksempel mobbesaker, viser virkeligheten en betydelig større grad av kompleksitet enn hva rutinen viser til. Den kunnskapen som bygger seg opp over tid blant ansatte forbedrer beslutningskapitalen (Hargreaves og Fullan, 2016).

Trening i beslutningstaking, integrert i en reflekterende praksis, er essensielt. Gjennom kollektive diskusjoner og samarbeid med andre kollegaer styrkes beslutningskapitalen på tvers av hele personalet, og det bygges kapasitet. Skjønnsutøvelse utgjør en vesentlig del av vår praksis, og det er gjennom dette skjønnet at vi definerer oss som en profesjon og som profesjonelle (Hargreaves og Fullan, 2016).



Figur 2, Profesjonell kapital (Kristensen, 2021).

Figur 2, viser her at kapitalene representerer ulike trekk av ressurser og kompetanse som er vesentlig for individuell og kollektiv suksess innenfor utvikling av organisasjoner. Human-, sosial- og beslutningskapital spiller sammen og styrker hverandre når de utvikles (Roland og Ertesvåg, 2018).

For at en organisasjon skal kunne være i endring kreves det sosial kapital, noe som blir organisasjonens kollektive kapasitet. Når flere kollegaer lærer i sammen oppnås det fordeler for organisasjonen ved at den sosiale kapitalen utvides, og summen blir høyere enn det enkeltindividet bidrar med inn i gruppen, (1+1=3) (Hargreaves og Fullan, 2016).

3.5 Profesjonelle lærende fellesskap

De siste 10 årene har profesjonelle læringsfellesskap (PLF) som læringsstrategi fått en økende betydning i det å drive utviklingsarbeid i skole og barnehage. «Gode PLF-miljøer handler om å få til systematikk over tid, hvor endring er preget av dyp læring og profesjonelle refleksjoner skjer i praksisfellesskap» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.36). Utviklingen skal oppleves som en forbedring av praksis og det er leders oppgave å planlegge og systematisere utviklingsarbeidet (Roland, Hye og Øgård, 2023).

Stoll et al. (2006) definerer profesjonelt lærende fellesskap på følgende måte: «A group of people sharing and critically interrogating their practice in an ongoing reflective, collaborative, inclusive, learning oriented growth promoting way; operating as a collective enterprise». Fokuset i denne definisjonen er det kollektive, som deling, samarbeid, felles læring og refleksjoner og inkludering. I tillegg skal en utvikle en delingskultur blant kollegaer. De ansatte skal bidra til kritiske refleksjoner sammen med andre ansatte slik at læring blir stimulert og være inkluderende og utviklingsfokusert både for den enkelte, men også for hele personalet (Roland, Hye og Øgård, 2023).

En definisjon på profesjonelle læringsfellesskap «En vedvarende prosess hvor profesjonelle i utdanningsfeltet jobber samarbeidsrettet i stadig tilbakevendende kretsløp av felles undersøkelser og praksisforskning med henblikk på å oppnå bedre resultater for elevene de underviser» (DuFour, DuFour, Eaker og Many 2010, sitert i Qvortrup, 2018, s. 12). De tydeliggjør at å jobbe i PLF er en prosess, og at det i prosessen er bygget med vekt på læring, samarbeidskultur og resultatorientering (Qvortrup, 2018).

Et sentralt prinsipp i PLF er at alle ansatte i barnehage både tar del i og selv er ansvarlige for læringsprosesser som er knyttet til egen faglig vekst. Målet med læringsprosessene er å ha kritiske profesjonelle refleksjoner til egen yrkesutøvelse med bakgrunn i forskning, og etter hvert videreutvikle og endre praksis til det bedre (Roland, Hye og Øgård, 2023).

PLF dreier seg om:

- Å utfordre og endre kollektive og individuelle verdier, oppfatninger og handlingsmønstre.
- Kulturens betydning
- Ledelsens betydning

Kulturen er av stor betydning med tanke på hvordan barnehagelæreren tilnærmer seg barna. De verdier og normer som ligger til grunn for handlingene og hvordan barna møtes med tanke på respekt og anerkjennelse. I tillegg vil det være relevant hvordan ledelsen jobber med utvikling av kulturen i organisasjonen (Roland, Hye og Øgård, 2023).

I Rammeplanen for barnehager er det tydelige indikasjoner på at de sentrale verdiene i PLF skal anvendes når det gjelder å bygge kapasitet i den enkelte barnehage. Personalet skal utvikle seg gjennom en felles læring som skal utføres systematisk (Roland, Hye og Øgård, 2023).

«Når en skal inngå i kritiske profesjonelle refleksjoner, handler det blant annet om å koble sammen praksiserfaringer med teoretiske perspektiver utledet fra forskning» (Roland, Hye og Øgård, s. 39, 2023). Det betyr at en forankrer teorien i praksis ved å ta utgangspunkt i de utfordringer og behov barnehagen har for dermed å oppnå en kvalitetsforbedring som er basert på evidensbasert kunnskap. Det vil være forskning som er grunnlaget for beslutninger, og ikke den enkelte ansattes verdier eller holdninger. Ved å koble sammen teori og praksis vil den ansatte øke sine ferdigheter og kunnskap og det vil øke kapasiteten både hos den enkelte ansatte, og i hele ansattgruppa. Kritisk refleksjon kan også hjelpe til å se på forskjellige tilnærminger på ulike problemstillinger som hver dag oppstår i barnehagen.

3.5.1 To dimensjoner av profesjonelle læringsfellesskap

Hall og Hord (2020) har utviklet en modell der «kollektiv læring» er selve kjernen i profesjonelle læringsfellesskap. For å kunne vedlikeholde og utvikle kollektiv læring over tid

er det fire temaer som er i figurens ytterkant (Hall & Hord, 2020, hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).



Figur 3, To dimensjoner av profesjonelle læringsfellesskap (Hall & Hord 2020, sitert i Roland, Hye og Øgård, 2023 s. 40).

- Strukturelle forhold
- Felles og støttende ledelse
- Utvikling av felles verdier og visjon
- Støttende kollegamiljø

I tillegg er det viktig å etablere sterke relasjoner på alle nivåer i organisasjonen. Dette legger grunnlaget for tillitsbygging, som på sikt resulterer i en positiv avkastning for alle berørte parter (Roland, Hye og Øgård, 2023).

«Målet er at læringen systematisk skal involvere alle ansatte, som i neste omgang skal kunne forbedre læringsprosessene til barn og elever» (Kools & Stoll, 2016, sitert i Roland, Hye og Øgård, s. 40, 2023).

3.5.2 Åtte nøkkeltema som inngår i profesjonelle lærende fellesskap

Stoll og Louis (2007) presenterer åtte nøkkeltema som inngår i profesjonelle lærende fellesskap:

- *Felles verdier og visjoner* – skape eierforhold blant de ansatte ved deltakelse og samarbeid, dette vil også påvirke den ansattes forpliktelse til endringsarbeid. Visjonen må være knyttet til sentrale føringer gitt av for eksempel Kunnskapsdepartementet.

- *Kollektiv ansvarlighet* – den enkelte ansatte må oppleve et ansvar for å utvikle egen organisasjon. De ansatte må kunne medvirke og kjenne at de setter sitt preg på utviklingsarbeidet.
- *Profesjonelt reflekterende miljø* – stimulere til systematiske refleksjoner over tid i personalgruppen, der forskning og praksis knyttes sammen. Gjeldende praksis i barnehagen skal forankres i ny forskning. Dette kan gi en større dybdeforståelse. IGP (individ-gruppe-plenum) metodikken fremmer dette. Ledelsen må støtte, stimulere og organisere.
- *Samarbeid på alle nivåer* – samarbeid er sentralt i PLF. Pedagogene er avhengig av den samlede kunnskapen, støtten og erfaringen som kollegaene innehar. Dette kan beskrives som en «kraft», og videreutvikling av pedagogen blir bedre når en også har tilgang til kollegers ressurser. Ledelsen må både stimulere og legge til rette for samarbeid på arbeidsplassen.
- *Individuell og kollektiv læring* – foregår både individuelt, i teamet (på avdelingen) og i hele organisasjonen. Læringen må påvirkes på alle tre nivå, og gir best utbytte når mesteparten av de ansatte jobber mot samme mål – kollektiv orientering. En vil utvikle et felles «stammespråk» og får en felles oppfatning av teorien.
- *Tillit* – et premiss for å kunne utvikle PLF. Tilliten må etableres over tid, der det er både respekt og ansvarlighet mellom de ulike ansatte som inngår i dette fellesskapet. Distribuert ledelse er en ledelsesform som er med på å bygge tillit mellom de ansatte. De ansatte vil da oppleve at de har mulighet til å både utvikle, sette i gang og dele nye forslag.
- *Inkludering* – Haug (2014) deler dette inn i: fellesskap, deltakelse, medvirkning og utbytte sett utfra tre nivå, stat, kommune og barnehage.
- *Nettverksbygging* – ved å bygge kompetanse på tvers av egen organisasjon kan barnehager få ny kunnskap ved å få tilgang til andres ideer og kunnskapsbase. Dette er verdifullt for egen utvikling. Systematisk nettverksbygging krever god organisering og effektivitet, da det er ressurskrevende (Roland, Hye og Øgård, 2023).

3.6 Ledelse

Selv om det er mange definisjoner på ledelse, er det en utstrakt enighet om at «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Yukl, 2013, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Ifølge Greenberg mfl. 2005 og Domitrovich mfl. 2008 er ledelse en kritisk viktig faktor når man skal implementere ulike former for endringer. Ledelsen skal se til at det foreligger en plan på det som skal igangsettes, ledelsen må se til hele prosessen og være med i evalueringsarbeidet. Samtidig skal ledelsen sikre at det er staket ut en retning i det arbeidet som foregår, og gi de ansatte den støtten og motivasjonen som de har behov for. «En rekke forskningsstudier viser at ledelse er sentralt for implementering av endringsarbeid» (Fullan 2002, Midthassel mfl. 2000, Stoll 1999 sitert i Ertesvåg og Roland, 2015, s. 89).

Ledelsen må i tillegg inneha solide kunnskaper om kjernekomponenter og kunne forstå bruken av implementeringsdrivere som veiledning og trening med de ansatte. Dette fremmer læringsprosesser som er avgjørende for å oppnå felles læring blant de ansatte. Fullan (2014) legger vekt på at kollektiv læring utgjør en vesentlig del av endringsprosessen (Ertesvåg og Roland, 2015). «Det er en stor grad av enighet i implementeringsteorien om at ledelse er en suksessfaktor i seg selv dersom den er god, eller en barriere dersom den er mangelfull» (Fixen et al., 2019, sitert i Roland, Hye, Øgård, 2022, s. 147).

Ifølge DuFour et al. (2016) er effektiv ledelse vesentlig for å utvikle PLF. Ledelsen må også fremme en felles visjon, distribuert ledelse, samarbeid og et positivt støttende arbeidsmiljø. Det vil også være nødvendig med ledere som både utfordrer og støtter de ansatte (Roland, Hye og Øgård, 2023).

«Denne ledelsen må komme fra både organisasjonsledelsen (rektor, styrer) og barnehage- og skoleeiernivå» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.47). Roland (2023) peker på at «dyktige ledere bygger kapasitet systematisk slik at forutsetningene for kvalitet i endringsarbeid er gode» (Roland, Hye og Øgård, 2023, s.19).

Stoll (2010) viser til at ledelse er en energiressurs som skaper en overordnet ramme mellom de ulike læringsprosessene som utøves i profesjonelle lærende fellesskap (PLF) (Roland, Hye og Øgård, 2023).

Ledelsen må sikre at det tilrettelegges for nok fellestid slik at det er mulighet for å bli en del av organiserte læringsfellesskap, det må være både systematisk og over tid. I barnehager kan fellestid for eksempel være pedagogmøter, personalmøter eller reflekterende team. Dette må da settes i system slik at det er forutsigbart for alle ansatte for når de ulike treffpunktene er. Dette kan gjøres ved å lage en implementeringsplan, sørge for at en har satt av tid til dette i

hverdagen og se til at personalet ser nytten av å lære i sammen (kollektivt) (Roland, Hye og Øgård, 2023).

Som vist på figur 3, vil det kreve en type ledelse som lar andre ansatte slippe til, og leder må legge til rette for refleksjon og læring i organisasjonen (Hall & Hord 2020, sitert i Roland, Hye og Øgård, s. 40, 2023). Denne formen for ledelse omtales gjerne som distribuert ledelse. Her delegerer leder oppgaver etter kompetanse og de ansatte får tilsyn fra leder. De ansatte vil da erfare at andre enn leder også kan være med å bestemme (Mordal, 2014, hentet i Gotvassli, 2020).

I henhold til Hallinger (2003) er transformasjonsledelse den ideelle ledelsesstilen under pedagogiske rammer. Leithwood og Beatty (2008) henviser til fire hovedområder som gjelder transformasjonsledelse (hentet i Ertesvåg og Roland, 2015):

- Gi retning til arbeidet,
- Utvikle kapasiteten til de ansatte
- Endre organisasjonen
- Lede intervensjoner

«Transformational leadership inspires and motivates employees to follow an ideal or course of action» (Aarons et al., 2017, sitert i Roland, Hye og Øgård, 2023, s. 143).

Primærfokuset vil være å skape kapasitetsutvikling samtidig som personalet forplikter seg i henhold til felles mål for organisasjonen. Det må også skapes motivasjon og begeistring for kompetansebygging, og en må i tillegg sørge for at det oppgaveorienterte arbeidet også blir gjennomført. Eksempler på det kan være budsjett og dokumentasjonsoppgaver. Det vil også være nødvendig at ledelsen høyere opp enn egen barnehage, som for eksempel kommunalsjef, ser endringer som er satt i gang (Ertesvåg og Roland, 2015).

«Et av hovedmålene blir å skape kapasitetsutvikling (eksempelvis motivasjon, kunnskaper og ferdigheter, verdier og holdninger) og samtidig utvikle til sterkere grad av forpliktelse overfor felles mål i personalet» (Ertesvåg og Roland, 2015, s 93).

Fixen et al., 2019, viser til at det er bred enighet i implementeringsteorien med tanke på at ledelse er en driver og suksessfaktor dersom den utøves med kvalitet, og i motsatt fall en barriere dersom ledelsen er mangelfull. Paulsen (2021) tillegger at en ledelsesform som bygger på prinsippene i distribuert ledelse vil skape gode vilkår for å lede utviklingsarbeid i organisasjonen (Roland, Hye, Øgård, 2022).

Det er en suksessfaktor når ledelsen aktivt driver en implementeringsprosess, motiverer de ansatte og fører tilsyn med implementeringsprosessen. Likeledes er det vel dokumentert at svak ledelse eller sågar fravær av ledelse er en barriere i et utviklingsarbeid (Greenberg et al., 2015, hentet i Roland, Hye, Øgård, 2022). «Suksessfaktorer kan fort snu seg til barrierer dersom lederne ikke lykkes i endringsprosessen» (Roland, Hye, Øgård, 2022, s.149). I alle endringsprosesser vil det være barrierer som må erkjennes og bekjempes så tidlig i prosessen som mulig. Dette kan være motstand i personalgruppen, fravær av ressurser eller svak ledelse.

3.7 Økonomisk slakk i organisasjoner

Organisasjoners tilgjengelige ressurser påvirker en rekke forhold, inkludert muligheten for endring og å drive utviklingsarbeid. Organisasjonens samlede ressurser som omhandler både penger, kompetanse og teknologi med mer, er forbundet med størrelsen på organisasjonen. Ved endring er det ikke kun den totale ressursen som er av interesse, men også om det er slakk i organisasjonen (Jacobsen, 2018). «Slakk eller redundans (overflødighet) kan defineres som differansen mellom de ressurser en organisasjon trenger for å produsere en vare eller en tjeneste på et gitt tidspunkt, og de ressursene den faktisk bruker på denne produksjonen» (Jacobsen, 2018, s. 98). Ved endringsprosesser er det av interesse å se på om slakk står i veien for endring, eller om det er en faktor som antas å kunne bidra til å fremme endring (Jacobsen, 2018).

Når slakk forhindrer endring, kan det være på bakgrunn av dårlige resultater. Organisasjonen bruker en økonomisk slakk som en buffer for å slippe å endre seg. Ut fra dette perspektivet vil organisasjoner være mindre observante på endringer, og av den grunn være i dårligere stand for omstilling. En annen vinkling er at slakk i organisasjonen er en nødvendighet for å kunne utforske og teste ut nye måter å gjøre oppgaver på. Det argumenteres også for at organisasjoner med en grad av slakk bedre kan utnytte uventede omstendigheter (Jacobsen, 2018). «Når det oppstår en mulighet, har organisasjonen ressurser til å utnytte den. Samtidig setter en viss grad av slakk organisasjoner i stand til å kunne motstå og overleve kriser» (Nelson og Winters, 1982, hentet i Jacobsen, 2018, s. 99).

Et siste perspektiv er at slakk alene kan stimulere til endring. Ledelsen i en organisasjon kan komme frem til at det er ubrukte ressurser og vil dermed undersøke hvordan denne slakken kan benyttes på en mer bærekraftig måte (Jacobsen, 2018).

I barnehager kan økonomisk slakk ha stor betydning for å drive utviklingsarbeid. Når barnehager har økonomisk slakk vil det være muligheter til å investere i kompetanseheving for de ansatte. I tillegg vil det være anledning for å tilsette ekstra personale for å redusere belastningen for det øvrige personalet med tanke på høyt sykefravær i barnehager. Dette vil igjen gi effekt på møtevirksomhet og utviklingsarbeid, som da kan være mer gjennomførbart med mer personal.

3.8 Oppsummering av teori

I dette kapittelet har jeg redegjort for hva utviklingsarbeid er og for teorier om ulike forhold i barnehageorganisasjoner som kan påvirke utviklingsarbeidet.

For å drive utviklingsarbeid i barnehagen og kunne oppnå koherens, er det av betydning å jobbe målrettet, og det må være en klarhet for alle ansatte om hva målet er. Dette kan en få frem gjennom åpenhet, og at prosessene er gjennomsiktige og leder sørger for å få alle med ved å ha god kontroll på fremdriften og gi ulikt trykk og støtte der behovene er. Det må arbeides med å øke kapasiteten hos den enkelte medarbeider, slik at en oppnår kontinuerlige forbedringer av praksis.

Leders rolle, både toppledelsen i organisasjonen, styrer og pedagogisk leder er kjernen for om utviklingsarbeidet har gode vilkår for å bli implementert. Utviklingsarbeidet må være forankret i alle ledd.

Det er avgjørende å støtte seg til forskning for å forbedre praksis i barnehagen og være en lærende organisasjon som er i endring og utvikling. Barnehagen må bruke sine læringsarenaer på å tydeliggjøre hvilken forskning som er tilgjengelig på aktuelle fagfelt.

I barnehage er utviklingsarbeid og det å bygge kapasitet nært forbundet. Å drive utviklingsarbeid der målet er å forbedre praksis, krever at personalet må øke sin kapasitet innenfor trygge rammer slik at en sikrer at det er en kultur for å utforske nye tilnærminger til praksis. Leder skal tilrettelegge for både støtte og tilsyn i prosessene. Det overordnede målet til ReKomp er «*å sikre at alle barn får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet*». Det vil si at for å sikre høy kvalitet i barnehagetilbudet må barnehagen ha ansatte med samlet høy kapasitet. Barnehagen må jobbe både systematisk og over tid, og involvere alle ansatte. Klarhet i intervensjonen og påkobling av teori er sentralt i implementeringsarbeidet.

Det vil være vesentlig å utvikle den profesjonelle kapitalen, da dette er et viktig grunnlag når en skal utvikle gode læringsprosesser. Utvikling av sosial kapital omhandler hele gruppens kvalitet, og hvis en vil utvikle gruppen skal en bruke gruppen for å endre den (Fullan og Quinn, 2021). Hargreaves og Fullan (2014) viser også til at sosial kapital er mer effektiv enn menneskelig kapital, og de virker ved å ernære seg på hverandre. Ved å ha tilgang til andre ansatte med høyere kompetanse, vil det kunne fremme økt læring og inspirasjon. Det er en forutsetning at de ansatte må samarbeide innad på egen avdeling. Ved å legge til rette for at de ansatte kan samarbeide på tvers av avdelinger og gjerne også med andre barnehager, vil dette være med på å øke kompetansen til de ansatte ved at de får utvidet sine perspektiv hos andre kollegaer (Roland og Ertesvåg, 2018).

For å drive utviklingsarbeid i barnehagen må en ha kompetente ansatte, men det handler også om at de ansatte må kunne samarbeide. Dette kan gjøres ved å støtte hverandre gjennom observasjoner og gi hverandre tilbakemeldinger på egen pedagogisk praksis. Det dreier seg blant annet om å inkludere praktisk erfaring med teoretiske perspektiver som er forankret i forskning. Utviklingen skal i tillegg oppleves som en forbedring av gjeldende praksis.

God ledelse er en kritisk faktor når barnehager skal drive utviklingsarbeid som er målrettet, engasjerende og gir endring for både barna og personalet. Ledelsen vil dermed være en driver i arbeidet, og det må staves ut en retning og jobbes med kjernekomponenter for å øke kapasiteten i personalet. De ansatte må få slippe til via distribuert ledelse som motiverer de ansatte og følger med på endringsarbeidet. Ledelsen er en driver i utviklingsarbeidet når den motiverer, følger med på det arbeidet som gjøres og tilrettelegger for nok tid i arbeidet. På den annen side blir ledelse en barriere dersom den ikke er påkoblet og det er fravær av ledelse i prosessene.

Slakk påvirker også hvor mottakelig en organisasjon er for endring. Slakk kan både være et hinder for endring, i tillegg til at det kan fremme endring. Noen organisasjoner med tilgang til mange ressurser, ser gjerne ikke nødvendigheten av endring. Mens organisasjoner som har svært få ressurser må hele tiden tilpasse seg for å klare å overleve. I barnehager vil tilgang til økonomisk slakk kunne påvirke utviklingsarbeid, med tanke på å kunne investere i kompetanseheving for de ansatte.

4.0 Metode

«Forskning handler kort sagt om å følge en metodikk som har som mål å produsere sanne beskrivelser av virkeligheten basert på - i prinsippet - etterprøvbare begrunnelser» (Jacobsen, 2022, s.13). Målet er å få en dypere forståelse, eller å utvikle ny kunnskap om det vi undersøker. Intensjonen med forskning er ofte basert på påstander om fremstillinger av virkeligheten. Forskeren må hente inn data fra virkeligheten som kan validere påstanden, om den er sann eller ikke (Jacobsen, 2022).

I dette kapitlet presenteres først valg av forskningsdesign og metodisk tilnærming i studien. Deretter presenterer jeg valgt metode, hvordan jeg har samlet inn data og valg av respondenter. Avslutningsvis vil jeg presentere og diskutere undersøkelsens pålitelighet og gyldighet.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign eller undersøkelsesdesign dreier seg om hvordan studien er planlagt på overordnet nivå, selve rammeverket. «Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet» (Jacobsen, 2022, s.99). Innen forskningsdesign skiller det mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg.

Intensive opplegg går i dybden på et fenomen eller hendelse (mange variabler og få enheter), mens ekstensive opplegg går i bredden og er gode å bruke for statistisk generalisering (få variabler, mange enheter). I denne oppgaven er det benyttet et intensivt forskningsdesign med en eksplorerende problemstilling. Målet er å få en dypere forståelse av fenomenet gjennom detaljert informasjon fra færre enheter.

Ifølge Jacobsen (2022) er deduktiv og induktiv metode to grunnleggende metoder innen forskning som brukes til å frembringe konklusjoner og generaliseringer, men har forskjellige tilnærminger:

Deduktiv metode begynner med generelle hypoteser, teorier eller antakelser. Deretter brukes dette til å konkludere spesifikke påstander eller antakelser.

Denne tilnærmingen går fra det generelle til det spesifikke. Forskeren etablerer en teori eller et allment prinsipp og bruker deretter dette prinsippet til å lage spesifikke hypoteser som kan testes gjennom forskning (Jacobsen, 2022).

Induktiv metode går fra det spesifikke til det generelle. Forskeren observerer et sett med fenomener og leter deretter etter mønstre eller regelmessigheter. Deretter generaliseres det for å danne en teori eller hypotese. Her trekkes det en generell konklusjon basert på detaljerte observasjoner (Jacobsen, 2022).

Min tilnærming vil være deduktiv – fra teori til empiri og tilbake til teori igjen. Jeg vil bruke den teorien som allerede er forsket på, og se den opp mot egen empiri (Jacobsen, 2005).

4.2 Valg av metode

Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Valg av metode henger sammen med valg av forskningsdesign. Da jeg benytter meg av et intensivt forskningsdesign og en eksplorerende problemstilling der målet er å få en mer omfattende kunnskap om mitt tema gjennom detaljert informasjon fra et mindre utvalg respondenter, vil kvalitativ metode være egnet.

Kvalitativ metode innebærer å samle inn data i form av tekst. Da vil forskeren inngå i en relasjon med de eller den som studeres. Ved å benytte en kvalitativ fremgangsmåte fokuseres det på å møte de som studeres på deres betingelser og ikke forskerens. Dette vil gi en nærhet mellom forsker og de som blir studert, der hovedmålet er å få frem ulike synspunkter til den som studeres (Jacobsen, 2022). «Det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelsen» (Jacobsen, 2022, s. 141).

I kvalitativ metode vil det være den individuelle og den unike forståelsen til respondentene som kommer frem, og dataene blir ofte nyanserte. Ved å bruke denne metoden vil en i større grad fange opp variasjoner og kompleksitet, med mindre fokus på det generelle (Jacobsen, 2022).

Denne tilnærmingsmåten er fleksibel, det vil si at problemstillingen kan justeres underveis som forskeren får inn data. «.. har vi ved en slik metode muligheter til å endre både problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse etter hvert som

undersøkelsen skrider fram. Skillet mellom de ulike fasene blir flytende» (Jacobsen, 2022 s. 142).

«Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan ulike mennesker *fortolker* og *forstår* en gitt situasjon» (Jacobsen, 2022, s.144). De konkrete metodene som er aktuelle innen kvalitativ metode er eksisterende kvalitative kilder, åpne individuelle intervju, fokusgruppeintervju og observasjon. Hvilken metode en velger vil påvirke dataens gyldighet (Jacobsen, 2022).

Kvantitativ metode er en tilnærming innen forskning som legger vekt på innsamling og analyse av data i form av tall og statistikk for å komme frem til konklusjoner. «Store mengder informasjon kan reduseres effektivt til variabler, komplekse samvariasjoner kan avdekkes gjennom statistisk analyser, og enheter kan grupperes og omgrupperes relativt fort og enkelt» (Jacobsen, 2022, s.146). Denne typen undersøkelser har høy ekstern gyldighet da en kan samle inn store mengder data ved at en får undersøkt mange respondenter og dermed kan ha et representativt utvalg. Funn fra en studie vil dermed kunne generaliseres til lignende enheter selv om de ikke har vært med på det aktuelle studiet. Det utvikles ingen personlige relasjoner til de en undersøker, og det kan da være enklere å ha et kritisk blikk.

Ved denne tilnærmingen er det vanskelig å gå i dybden, en får ikke frem de individuelle variasjonene som finnes i en forsamling av mennesker. Kvantitativ metode kan oppleves som rigid, da det er et langt mindre fleksibelt opplegg en kvalitativt. Ved innsamling av data må det følges noen faser, der fasene må følge en viss rekkefølge (Jacobsen, 2022).

En kvantitativ tilnærming er mest hensiktsmessig når vi allerede har en solid forståelse av emnet vi studerer, og når problemstillingen er relativt tydelig. Denne metoden passer spesielt godt når målet er å beskrive omfanget eller hyppigheten av et fenomen (Jacobsen, 2022). Den dominerende metoden som er aktuell for å samle inn kvantitative data er vanligvis spørreskjema med lukkede svaralternativer. En kan også nytte seg av sekundærdata som er basert på allerede tilgjengelig data hentet fra statistikker eller undersøkelser (Jacobsen, 2022).

Jeg har valgt kvalitativ metode da det er en godt egnet metode for oppgaven med å innhente detaljerte beskrivelser av temaet jeg har valgt. I tillegg kan jeg med denne metoden få frem ulike tilnærminger om samme fenomen (Jacobsen, 2022).

Jeg vil bruke kvalitativ metode, med individuelle intervju, ansikt til ansikt. Denne intervjutypens sterke sider er at den er god på å etablere tillit og åpenhet. En kan oppnå god flyt i samtalen og minimalt med forstyrrelser da en får konsentrert seg om selve intervjuet. Den som intervjuer kan observere og har dermed oversikt over intervjusituasjonen (Jacobsen, 2022).

De utvalgte respondentene svarer med egne ord, og så blir det opp til meg som forsker å finne meningen i tekstene. Denne metoden egner seg til å få frem menneskenes fortolkninger og forståelser av ulike fenomener. Jeg må avgrense og sette fokus i mine spørsmål slik at jeg best mulig får frem svar som belyser min problemstilling. Jeg har laget en intervjuguide basert på teorigrunnlaget. Dermed får alle respondentene de samme spørsmålene, og jeg har et fokus og en plan for gjennomføringen. Det settes av en time til hvert intervju. Jeg vil ta opp intervjuene via appen «Nettskjema - diktafon» som er et sikkert verktøy for datainnsamling, opplysningene blir krypterte og dermed er personvernet ivaretatt.

4.3 Datainnsamling

Videre vil jeg gjennomgå valg av respondenter, utforming av intervjuguide og vurdering av reliabilitet og validitet. Til slutt vil jeg reflektere over det å forske på egen organisasjon og etiske hensyn som er tatt.

4.3.1 Valg av respondenter

Utvalget som skal undersøkes er styrere (virksomhetsledere), assisterende styrere og pedagogisk ledere i kommunale barnehager i Randaberg kommune. Styrere har personal-, fag- og budsjettansvar for sin barnehage. Pedagogisk leder har hovedansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet på avdelingen. Jeg vil undersøke et begrenset utvalg av de ansatte i kommunale barnehager i Randaberg kommune og utføre studien på seks respondenter som er fordelt på fem barnehager. «Det er et generelt inntrykk fra nyere intervjuundersøkelser at det ofte er en fordel å ha ett mindre antall intervjuer i undersøkelsen og i stedet bruke mer tid på å forberede og analysere intervjuene» (Brinkmann og Kvale, 2009, s. 129).

Jeg anser det som interessant å gjennomføre intervjuer med både pedagogiske ledere, assisterende styrere og styrere i de ulike kommunale barnehagene fordi alle utfører en viktig rolle for barnehagens utviklingsarbeid og kan gi informasjon om dette. Jeg vil undersøke hva

som vektlegges i betydningen av endring i rammefaktorer, og hva som defineres som drivere og barrierer når de skal drive utviklingsarbeid. Jeg vil i denne undersøkelsen se på styrernes, assisterende styrers og pedagogisk leders oppfatning av endrede rammevilkår og hvordan de driver utviklingsarbeid. For meg er det ønskelig å få deres oppmerksomhet på temaet, da det er de som er i felt og er tette på hverdagen. Jeg har derfor valgt å ikke ta med kommunalsjef for oppvekst som en respondent.

De utvalgte respondentene fikk en e-post av meg med en forespørsel om å delta i dette forskningsprosjektet. Sammen med e-posten lå samtykkeerklæringen med mer informasjon om hva temaet var. Her ble det også gitt informasjon om at intervjuet ville bli tatt opp og transkribert i ettertid. Alle respondentene ble informert om at de ville være anonyme i oppgaven og at det ikke vil komme frem i hvilken virksomhet de jobber. Personopplysninger og transkripsjonen vil oppbevares hver for seg. Alle ga sitt samtykke til å delta og til at det kunne gjøres opptak av intervjuet. Vedlagt i oppgaven ligger kopi av samtykkeskjema som respondentene fikk.

Jeg vil ikke kunne generalisere, men jeg vil få et unikt bilde og se det opp mot et teoretisk rammeverk. Jeg er ute etter å få en forståelse for hvordan dette fenomenet er i de utvalgte barnehagene i Randaberg.

«Forskerens oppfatning av hvordan virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og dermed hva slags metode som vurderes som best» (Jacobsen, 2022, s. 23).

4.3.2 Intervjuguide, fra teori til konkrete spørsmål

For å oppnå god kontakt med de som en skal intervjuer, er det avgjørende å lytte oppmerksomt og både vise interesse og gi uttrykk for forståelse. Samtidig skal en utøve respekt og ha en klar agenda over hvilket tema en ønsker å vite mer om. Ved å skape en avslappet atmosfære kan det lettere oppnås trygghet, og det vil dermed være et større grunnlag for deling av opplevelser og følelser (Brinkmann og Kvale, 2009). «Forskningsintervjuet er en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse. I intervjuet skapes kunnskap i skjæringspunktet mellom (inter) intervjuerens og den intervjuedes synspunkter» (Brinkmann og Kvale, 2009, s.137).

4.3.4 Strukturering av intervjuet

Et kvalitativt intervju kan ha varierende omfang av åpenhet. Det kan variere fra en åpen samtale uten intervjuguide til spørsmål som blir stilt i en fast rekkefølge med svaralternativer. Jeg har utarbeidet en intervjuguide som bygger på oppgavens tema - utviklingsarbeid. Det er en fast rekkefølge på spørsmålene, og spørsmålene er stilt åpne. Jeg har en semistrukturert intervjuguide.

Under utviklingen av spørsmålene har jeg tatt ett utgangspunkt i den teorien som jeg har tatt med i kapittel 3. For å finne relevante spørsmål har jeg brukt god tid på å utarbeide en intervjuguide for å treffe problemstillingen best mulig. «Ideen om aktiv intervjuing bygger på antakelsen om at vi kan forstå sosial virkelighet ved å lytte til og tolke det som blir sagt. Fra et forskersynspunkt innebærer det evne til å tolke basert på annalistisk sensitivitet, til å se det teoretiske i det empiriske» (Andersen, 2006, s. 295).

Intervjuguiden ligger vedlagt. Spørsmålene er delt opp i følgende kategorier:

- Endrede rammevilkår
- Møter og struktur
- Målrettet innsats
- Samarbeidskultur
- Dybdelæring
- Ansvarskultur
- Ledelse (inngår også i de andre kategoriene)

Intervjuene ble lagt opp til en varighet på maks 1 time. Dette for at det skulle være overkommelig i en travel hverdag å takke ja til. Respondentene kunne selv velge om de ville komme til min virksomhet eller om de ville utføre intervjuet i egen virksomhet. Fire Respondenter valgte å komme til meg, de to andre oppsøkte jeg i deres virksomhet.

Jeg har utført en pilot av intervjuet. Dette for både å teste ut den tekniske biten, men også for å kunne se om spørsmålene treffer. På bakgrunn av dette endret jeg noe på innledningen, og justerte og flyttet på noen av spørsmålene. Pilotintervjuet tok akkurat en time. Dermed visste jeg at jeg var innenfor tidsrammen. Når selve intervjuene ble gjennomført lå de på 25 minutt til 30 minutt.

«Informantintervjuing er en bestemt form for sosial samhandling. Forsker og respondent kan kjenne hverandre, men også være totalt fremmed. Under alle omstendigheter er slik samtaler preget av spenninger og motsetninger knyttet til ulike roller. De vil få et innslag av nærhet og sosial intimitet, men skal samtidig ikke være for personlig» (Andersen, 2006, s. 287).

Intervjusituasjonen skal preges av profesjonalitet samtidig som det er en sosial situasjon. En slik selvmotsigende situasjon innvirker på det som blir uttrykt og det som «ikke blir sagt», som igjen påvirker hvilken data en får samlet inn (Andersen, 2006).

Respondentene fikk ikke utdelt spørsmålene på forhånd, de visste kun oppgavens problemstilling. Dette var en bevisst handling fra min side, slik at respondentene ikke skulle oppleve stress i forkant av selve intervjuet ved at de skulle oppleve dette som en «eksamenssituasjon». Jeg ønsket å få tak i deres umiddelbare tanker og respons.

Jeg hadde totalt 52 sider med transkripsjon av intervjuene, som fordelte seg på åtte til ti sider fra hver respondent. Det er ikke ukomplisert å transkribere en tekst, og det kan oppstå flere forskjeller mellom talespråk og det som er skrevet ned. Respondenter som er velformulerte kan fremstå usammenhengende og repetitivt etter at talespråket er oversatt til et skriftspråk. I transkripsjonen kan mye gå tapt, blant annet stemmeleie, kroppsspråk, ironi, gester, intonasjon og åndedrett. Kvale og Brinkman (2012) «Transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler» (Kvale og Brinkman, 2012, s. 187).

Innledningsvis laget jeg et Excel-ark der jeg i radene skrev inn intervju spørsmålene, og i kolonnene hadde jeg hovedfunnene av svarene til de seks respondentene. I siste kolonne oppsummerte jeg funnene fra alle respondentene. Dette ga meg en god oversikt over samlede resultater.

4.4 Reliabilitet

«De som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen» (Jacobsen, 2022, s. 250). Det betyr at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke sluttresultatet. Det kan være aspekter ved studien som har ført til de resultatene som en har konkludert med (Jacobsen, 2022).

Ved å drøfte studiens pålitelighet søker en etter å behandle kvaliteten på de dataene en har samlet inn på en kritisk måte (Lewis, 2009, hentet i Jacobsen, 2022).

Intervjueffekten refererer til hvordan utviklingen av samtalen påvirkes av deltakerne i intervjuet. De som blir intervjuet blir påvirket blant annet av intervjuers utseende, klær, hvordan den uttrykker seg og non verbal kommunikasjon. Hvordan intervjuer opptrår, om den er likegyldig, pågående eller virker fiendtlig vil også gi ulike resultater (Davis et al., 2010, hentet i Jacobsen, 2022).

Respondenter kan formidle sprikende meninger eller synspunkter om like saker og situasjoner som de har god kunnskap om (Golden, 1992, hentet i Andersen, 2006). Påliteligheten i svarene kan påvirkes av at informasjon blir tilbakeholdt og av ulike tolkninger. Svarene vil også preges av egne holdninger og erfaringer, hvilke saker det spørres om og det vil være situasjonsbetinget. I tillegg vil tid være en faktor hvis respondentene skal beskrive noe fra fjern fortid, da kan oppfattelsen endres på grunn av at menneskets hukommelse er begrenset (Andersen, 2006).

For å redusere utfordringer med påliteligheten har jeg gitt mine respondenter en grundig orientering om forskningsprosessen og datainnsamling både i forkant av intervjuet og før selve gjennomføringen, slik at de har en trygghet i hva dataene skal brukes til. Jeg vil også være kritisk reflektert til de dataene jeg samler inn, da det er mange faktorer som kan påvirke svarene som gis. Jeg har vært nøyaktig på transkripsjonen slik at jeg unngår feiltolkninger mest mulig. I tillegg trygget jeg respondentene i forkant av intervjuene på at det ikke finnes noen riktige eller feil svar, og at jeg kun var ute etter deres opplevelser og erfaringer rundt temaet. Jeg var bevisst mitt kroppsspråk under intervjuprosessen, slik at jeg opptrådte mest mulig tillitvekkende.

For å sikre at kildene gir fra seg pålitelig informasjon er det som forsker viktig å se på kildens evne til å gi fra seg korrekt informasjon. Hvor nært kilden er til det fenomenet som forskeren vil undersøke. Vanligvis har en større tillit til kilder som har en nærhet til det en skal undersøke. Respondentens kunnskap om fenomenet vil også være av betydning. Tradisjonelt vil en ha større tiltro til respondenter som har mye kunnskap, enn til de som har lite erfaring. Når forskeren vurderer respondentens vilje til å formidle nøyaktig kunnskap, må vedkommende også ta i betraktning at respondenten ikke alltid er fullstendig ærlige i sine

svar. Respondentene kan ha forskjellige motiver som kan medføre at de gir uriktige opplysninger. Det vil også være hensiktsmessig å undersøke om det er aspekter ved konteksten som kan påvirke respondentenes vilje til å gi nøyaktig informasjon (Jacobsen, 2022).

«Et kjent dilemma fra forskningen er at respondenter ønsker å framstå på sosialt riktig måte, også for en ukjent forsker» (Miles og Huberman, 1994, sitert i Jacobsen, 2022, s. 242).

4.5 Validitet

Validiteten sier noe om hvor pålitelig og relevant dataene som er samlet inn er. «Om noe er riktig eller feil, kan bero på mange forhold, men vi skal konsentrere oss om hvorvidt beskrivelsen er sann, og hvorvidt sammenhenger er reelle» (Jacobsen, 2022, s. 240). Det stilles spørsmål ved om det er konsistens mellom virkeligheten og forskerens fremstilling av denne virkeligheten (Jacobsen, 2022).

Gyldigheten på de innsamlede dataene vil være vil være sterkt avhengig av kilden, som i mitt tilfelle er respondenter. Forskeren må derfor stille seg spørsmålet om en har fått tilgang til de rette kildene som kan bidra med riktige data. Alvesson (2011) viser til at selv om forskeren har fått tilgang til de rette kildene, er det også et moment at det ikke er sikkert at kilden vil dele den den riktige informasjonen. En må ta med seg hvilken nærhet respondenten har til dataene, er det førstehåndskilder som en har større tillit til, eller kommer informasjon fra andrehåndskilder som kun støtter seg til det som andre har gjengitt (Jacobsen, 2022).

Kunnskap respondenten har om temaet vil også være av betydning. En vil som oftest vie mer tillit til en med lang erfaring enn til en som uerfaren. I tillegg må en se på kildens vilje til å gi den riktige informasjonen. Forskeren må være seg bevisst at kilden kan unnlate å fortelle sannheten, og at det dermed kommer frem en misvisende fremstilling av virkeligheten. Ved å ha kilder som er uavhengig av hverandre, gjerne i tillegg med forskjellige hensikter og motiver, kan en anse informasjonen som svært gyldig (Jacobsen, 2022).

Tidspunkt for innsamling av data er av betydning. Dette er en tverrsnittstudie der funnene er gjeldende for innsamlingstidspunktet (Jacobsen, 2022).

4.6 Forske på egen organisasjon

Jeg har tatt avgjørelsen om å forske i egen kommune, Randaberg kommune, og i de kommunale barnehagene som holder til der. Det kan reises spørsmål om det blir for nært. Det kan være en styrke at jeg har innsikt i organisasjonen, da jeg har med meg innsikt i tidligere utviklingsarbeid. Samtidig kan dette også ses i lys av at jeg kan bli farget av et synspunkt som kan være feil.

Nielsen og Repstad (1998) viser til at fordeler med å forske på egen organisasjon er at jeg som forsker kjenner til hverdagspråket som henger sammen med kulturen. Man kjenner til områder i organisasjonen liv som en kun snakker om bak lukkede dører – «fy-fenomener». Jeg som forsker vet noe om hva som opptar de ansatte, og kan kjenne til kritiske hendelser som berører organisasjonen. Det kan også være lettere å avsløre respondenter som «pynter på sannheten» i en intervjusituasjon. Det vil også være enklere å stille oppfølgingsspørsmål og mer presise spørsmål til respondentene. «Den lokalkjente vil i større grad kunne improvisere en ny og utdypende runde om temaet i samtalen» (Nielsen og Repstad, 1998, s. 355).

Samtidig viser Nielsen og Repstad (1998) at det også er flere begrensninger ved å studere egen organisasjon. Når man er direkte involvert kan det være vanskelig å se helhetsperspektivet ved at man er for tett på og overtar lokale forklaringer på ulike organisasjonsproblemer. Det kan være utfordrende å få tak i data, særlig med tanke på hvis en krysser hierarkiske nivåer. Hvis den som intervjuer er i en maktposisjon kan svarene bli farget av at respondentene tilpasser svar etter tenkte forventninger. Når man analyserer data, kan det være utfordrende å unngå å bli påvirket av eksisterende meninger eller fordommer, enten det skjer bevisst eller ubevisst.

Intern forskning kan ha trange arbeidsvilkår dersom det i organisasjonen ikke er toleranse for kritikk. Det kan være krevende å formidle «sannheten» ved kritiske spørsmål som rettes mot organisasjonen. «Ens mot til å skrive sannheten vil gjerne generelt avhenge av ens styrke til å forholde seg til kritikk fra andre i organisasjonen» (Nielsen og Repstad, 1998, s. 357).

Forskeren kan bli kritisert for å komme med skildringer og fortolkninger som er ubekvemme for noe i organisasjonen. Dette kan føre til at forskeren blir for tilbakeholden med å benytte seg av den kunnskapen man faktisk besitter om det indre livet i organisasjonen (Nielsen og Repstad, 1998).

Jeg anser at dette studiet er høyst aktuelt i den tiden vi er inne i nå, da vi er med i Regional kompetanseutvikling og det skal utarbeides en ny kvalitetsstrategi for barnehagesektoren i kommunen. Det vil også være nyttig å formidle kunnskap til politikere om hva det innebærer å drive utviklingsarbeid i barnehagene, og hvilken betydning deres økonomiske prioriteringer har for barnehagene.

4.7 Etiske hensyn

Ved å samle inn data til masteroppgaven følger det med et både etisk og juridisk ansvar ved å innhente informasjon, behandle denne, oppbevaring av data og videre i oppgaven analysere de dataene som er samlet inn. Før gjennomføring av intervjuene hadde jeg sendt inn meldeskjema til SIKT, med den hensikt å få en vurdering på om min planlagte håndtering av data oppfyller kravet til personvern. Meldeskjema med ulike opplysninger om hvordan jeg skal håndtere de dataene som jeg samler inn og intervjuguide må sendes til SIKT senest 30 dager før innsamling av datamateriell starter. Det skal foreligge en godkjent vurdering fra SIKT før jeg kan begynne å intervju mine Respondenter.

Jeg har utformet et informasjonsskriv om min forskning som er sendt ut til mine Respondenter. Dette skrivet sier noe om tematikken i oppgaven, i tillegg til behandling av personvernopplysninger. Dette er sendt ut i forkant av intervjuene, og innhenting av samtykkeskjema ble sendt meg på e-post i før oppstart av intervjuene. Dette ligger vedlagt som kopi til oppgaven. Respondentene er informert om at de har muligheten til å tilbakekalle sitt samtykke når som helst.

5.0 Empiriske funn og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere undersøkelsens empiriske funn. Dataene som er samlet inn har blitt gjennomgått og analysert, dette for å se om jeg kan oppdage mønster og sammenhenger.

Hovedformålene med mine funn er å kunne besvare oppgavens problemstillinger:

1. Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?
2. I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

5.1 Opplever barnehagene at rammevilkårene har endret seg?

Alle respondentene bekrefter at de opplever at rammevilkårene har endret seg, og alle påpeker at økonomi er en faktor som har endret seg.

En av respondentene beskriver det slik det slik: «Det er mye som har endret seg, både i krav og økonomi.» En annen uttaler: «Ja! Radikalt». En tredje respondent uttrykker: «Rammevilkårene har endret seg ganske drastisk!»

Respondentene oppgir at rammevilkårene har endret seg på en rekke områder. Mer begrenset økonomi har ført til at det ikke er budsjettert med vikarer. Dette fører til at barnehagene går lengre uten bruk av vikar. Å få gjennomført ukentlige møter vanskeligjøres i noen barnehager. Det er ikke budsjettert med kveldsmøter, noe som er eneste mulighet for å samle alle ansatte, foruten de fem planleggingsdagene. Det er derfor planlagt færre kveldsmøter der en driver utviklingsarbeid. To av respondentene viser til redusert møtevirksomhet på kveldstid som et rammevilkår som har endret seg. En av respondentene uttrykker seg slik: «Med tanke på at vi skal være en lærende organisasjon og være i utvikling, så er det jo vesentlig at vi har møter». (Respondenten viser til at barnehagen arrangerer færre møter på kveldstid på grunn av stramme budsjetttrammer). En annen respondent formulerer det slik: «Vår barnehage tar gjerne et sjettemøte, hvis vi ser at det er det vi har behov for. Jeg tenker at å øke kompetansen til de ansatte ikke kan måles i penger».

Ledelsesressursen i administrasjonen er fordelt på alle områder innen tjeneste området oppvekst, det er derfor merkbart mindre tid til ledelse av barnehagene. Det tildeles færre enkeltvedtakstimer fra PPT for barn med sakkyndig vurdering. I tillegg er ny praksis at barna kan dele vedtakstimer med andre barn. Dette utløser at barnehagen totalt sett tilføres færre ekstraressurstimer for barn med særskilte behov.

Halvparten av respondentene peker på bemanningssituasjonen som et rammevilkår som er endret. Høyt sykefravær som resulterer i ustabilitet i personalgruppen, gjør det utfordrende å avvikle plantid for pedagogene og møter kan derfor være vanskeligere å gjennomføre. En respondent uttrykker seg slik med tanke på bemanning: «Voksenteiteten er mindre. Det er også, opplever jeg, et høyere fravær på ansatte enn det var før» En annen beskriver det på denne måten: «Slik det er med økonomi med tanke på vikarbruk, så merker vi det når det er sykdom, da går i hvert fall min plantid veldig ofte ut».

Tre av respondentene uttrykker økte krav om kvalitet både fra foreldre og styresmakter som et rammevilkår som er endret de siste årene. Det er blitt høyere krav til dokumentasjon i det pedagogiske arbeidet. Prioritering av lovpålagt plantid for pedagoger kan skape en følelse av krysspress mellom å gjennomføre pedagogiske aktiviteter og utøve omsorg for barna, og det å utføre utviklingsarbeid. En respondent formulerer det slik: «Det er for det første et mye tydeligere mandat og klarere forventninger til de ansatte. Mye større fokus på kvalitet. Foreldrene er mer bevisste på de valgene de gjør for barna sine knyttet til barnehage».

To av respondentene oppgir barnas oppholdstid, altså lange dager i barnehagen som et rammevilkår som har endret seg. De fleste barna går 100% i barnehagen. Barna har stabilt oppmøte og de har mindre ferie og fri sammen med foreldrene. En respondent uttrykker det slik: «Nå er det 100%, og da er det fra begynnelsen til slutt». (Respondenten refererer til at barna har 100% plass, mot at flere gikk redusert tidligere, og at de er i hele barnehagens åpningstid, opptil 9 timer). En annen beskriver det slik: «Hvordan de (foreldrene) nytter barnehagen. Før var det en plass de leverte barna når de hadde behov. Nå leverer de ungene både med og uten behov, vil jeg si».

Det kan til tider være vanskelig å finne «tid» i hverdagen til å drive utviklingsarbeid, da det er mye praktisk som skal gjennomføres. En respondent beskriver det slik: «Vi har jo den samme tiden som vi alltid har hatt. Så det er jo mer som skal inn på den samme tiden».

Alle respondentene svarte bekreftende på at de opplevde at endrede rammevilkår påvirket utviklingsarbeidet. En respondent begrunner det med: «Ja, å drive utviklingsarbeid koster penger, tenker jeg. Når det da er utfordringer knyttet til økonomi, så må jeg tenke lurere og smartere til enhver tid». En annen beskriver det slik: «Det med personal, det er vanskelig å ta personal ut av avdelingen for å drive utviklingsarbeid, fagdager. Egentlig vanskelig å få til møter enkelte ganger». Mens en tredje respondent vinkler det på denne måten: «For jeg tror jo at nettopp i de periodene der det er mye sykefravær, folk er trøtte og slitne, da går vi og trykker oss selv litt ned, så nettopp da kanskje, mer enn noen gang vektlagt og hatt de avdelingsmøtene for å få noen ny input, for å være i utvikling. For jeg tror at det å være i utvikling som person, det å være i flytsonen, det er det som gir deg motivasjon og har lyst til å gå på jobb». Videre sier respondenten at de prøver å prioritere møter selv om det er sykefravær, da ledelsen ser på det som viktig å være i utvikling og få ny kunnskap.

Hovedbildet er at det varierer om respondentene opplever at endrede rammevilkår påvirker deres lederskap til å drive utviklingsarbeid. Fire av de seks respondentene mener at endrede rammevilkår går utover deres lederskap til å drive utviklingsarbeid. En respondent skildrer det på denne måten: «Ja, det gjør det! Det gir meg mindre armslag. Jeg må i mye større grad vurdere hva jeg prioriterer. Og når det ikke settes av penger til kompetanseheving og kompetanseutvikling, så blir det ganske mye tyngre å drive. Jeg er litt usikker på om kommuneadministrasjonen og oppvekstområdet og leder der ser at utviklingsarbeid faktisk koster penger. Eller at det må koste penger».

To respondenter opplever at utviklingsarbeid i egen enhet ikke blir påvirket. Der er det utarbeidet en egen fag - og implementeringsplan. Det er kun to respondenter som oppgir at de har en egen fagplan, mens en tredje respondent er i ferd med å utarbeide planen. En av respondentene gir uttrykk for: «Jeg føler ikke at det påvirker meg så veldig mye i min barnehage rett og slett. Men det handler jo om å få til noe felles med de fem andre barnehagene som jeg anser som nettverket mitt og kollegaene mine».

5.2 Hvordan barnehagene arbeider med utviklingsarbeid

I det følgende vil jeg analysere og presentere funnene gjennom følgende inndeling:

- møter og struktur
- målrettet innsats
- utvikle samarbeidskultur
- tilrettelegge for dybdeløring
- ansvarskultur
- ledelse

5.2.1 Møter og struktur

Alle barnehagene har fem planleggingsdager i året. Da er barnehagene stengt, og hele personalet deltar. En av fem planleggingsdager er felles med de andre barnehagene i kommunen, de andre avvikles internt i egen barnehage. Målet med planleggingsdagene er å drive utviklingsarbeid.

Respondentene oppgir at personalmøter som gjennomføres på kveldstid der hele personalet deltar, er redusert fra cirka åtte til fem møter årlig for å redusere utgifter til overtid for personalet. Formålet med personalmøter er både utviklingsarbeid og ulike former for hms arbeid. Det kan være tema som for eksempel vurdering av arbeidsmiljøet, brannoppløring eller gjennomgang av lovverk,

Avdelingsmøter gjennomføres på den enkelte avdeling. Formålet er å planlegge pedagogiske aktiviteter, reflektere og evaluere. I tillegg brukes møtene til å gjennomgå barnegruppen og planlegge tiltak både rundt hele barnegruppen, men også rundt enkeltbarn. Én av respondentene oppgir at barnehage har planlagt avdelingsmøter 1-2 ganger per måned, én respondent oppgir at barnehagen har avdelingsmøte annenhver uke, mens de fire andre respondentene oppgir de at barnehagene har ukentlige avdelingsmøter.

På pedagogmøter deltar pedagogiske ledere i egen barnehage. Formålet med møtene er å drøfte ulike temaer og problemstillinger, i tillegg til å løfte frem faglige utfordringer sett opp mot relevant faglitteratur. Den barnehagen som har avdelingsmøter 1-2 ganger pr måned har også pedagogmøter annen hver uke. De andre barnehagene oppgir å ha ukentlige pedagogmøter.

To respondenter oppgir å ha prosjektgruppe og veiledning for fagarbeidere og assistenter i tillegg.

Det er kun personalmøtene som avholdes på kveldstid, de andre møtene avvikles innenfor kjernetiden mellom klokken 09:00-14:30. Det var variasjon rundt om møtene ble avholdt før eller etter lunsj.

Gjennomføringsevnen på de ulike møtene varierte. Avdelingsmøtene er de møtene som oftest blir avlyst. To av respondentene sier at møter på dagtid oftere blir avlyst enn møter på kveldstid. Halvparten oppgir at møtene stort sett blir gjennomført. Pedagogmøtene blir noe oftere gjennomført enn avdelingsmøter. Halvparten sier at de har snakket med personalet om viktigheten av å gjennomføre møter. En respondent formulerer det slik: «Hvis en er på jobb med to vikarer så har det lite for seg å ha avdelingsmøte. Og sånn har faktisk vår hverdag vært». En annen respondent uttrykker det på denne måten: «Vi har ikke fått avviklet de møtene som er på dagtid, det vil si pedagogmøter og avdelingsmøter. For det har vært mye (trykk på mye) fravær». Mens en tredje respondent formidler at: «Pedagogmøtene blir aldri avlyst. De blir i så fall flyttet hvis det er ad hoc sykefravær som gjør at vi ikke kan avvikle de. Hvis det er noe som blir avlyst i vår barnehage, så er det avdelingsmøtene. Pedagogmøtene blir så å si aldri avlyst». En annen respondent fremstiller gjennomføringen av møter ved å legge vekt på behovet for møtene, at personalet opplever at det er viktig og at de da prioriterer møter. Det nevnes også en raushet overfor de som har mest behov dersom en må prioritere hvem som skal få gjennomført sitt møte. Respondenten vektlegger viktigheten av å gjennomføre møter for å kunne være en lærende organisasjon og være i utvikling.

5.2.2 Målrettet innsats

Alle respondentene kommer etter hvert frem til at de har en strategi. Her er det noe usikkerhet når de svarer, det kan tyde på at spørsmålet mitt burde vært utdypet bedre eller at strategien til den enkelte barnehage ikke er tydelig nok. En respondent formidler at: «Vi har jo en årsplan som forteller om oss og beskriver oss. Og sier noe om hvor vi skal og hvordan vi skal komme dit. Vi har ikke noen planer utover det. Annet enn det som er kommunalt». Mens en annen respondent tydelig gir uttrykk for: «Ja, vi har en plan, ganske strukturert og tydelig plan for hvordan vi skal jobbe. Med tanke på implementeringsplanen som varer i to år, så har vi en plan for faglig utvikling som varer ett år om gangen. I tillegg har vi evalueringer og

videreføringer. Vi har kjernekomponenter, så det er det vi jobber etter. Vi har hatt de samme nå i to år».

Fire av respondentene påpeker viktigheten av å få alle med når en skal drive utviklingsarbeid. For å kvalitetssjekke at alle er med bruker to av respondentene egenvurderingsskjema.

«Vi har også et egenvurderingsskjema på våren, hvor de krysser av om de skal bli bedre, om de er gode nok, eller om de må bli mye bedre. Da går jeg og assisterende styrer igjennom disse skjemaene som alle selv fyller ut. Så ser vi hva de er usikre på, og så tar vi et steg tilbake, og tar det en gang til i så fall. Da mener jeg at de får et eierskap til det».

Andre forteller om en aktiv bruk av årsplan og andre planer, og at planer er tilgjengelige for alle ansatte. En barnehage prioriterte møter for assistenter likeså mye som møter kun for pedagoger. For å få alle med uttrykker en respondent det slik:

«For det første er jo alle med, det hørtes kanskje ut som det var sykt mye møter, men det er litt poeng i det, å få faktisk alle med. Det tror jeg er en viktig ting, og en av de grunnene til at det lykkes i arbeidet, er at vi kan like godt prioritere en assistent veiledning som vi prioriterer et pedagogmøte. Da får vi satt en fot i bakken, for det er jo det som er tanken vedrørende barnehagebasert kompetanseheving, det å ha alle med».

Tre av respondentene oppgir at for å bygge opp med støttende miljøer når en skal endre praksis, er tydelig ledelse og leder som en god rollemodell avgjørende. En av respondentene beskriver det slik: «For det første må jeg gå foran som et godt eksempel. Og så må jeg være den støttende. Men jeg må også være bevisst på at jeg setter ord på at jeg er det». En av respondentene peker på at leder også må være en veiviser og veileder, og vise forståelse for motgang: «Og så tror jeg det å vise forståelse som leder overfor ansatte som ikke har kommet så langt i fagutviklingen. At vi prøver å tenke at vi sammen skal videre.»

En annen respondent refererer til viktigheten av å sette ord på praksis opp mot teori: «For eksempel under tilvenningen, vi har foreldreaktiv tilvenning som er basert på forskning. Vi

skal vite hvorfor vi gjør som vi gjør». To respondenter peker på å lage egne drivergrupper i barnehagen, der det er andre ansatte som også er med og driver utviklingsarbeidet: «Jeg oppfordrer til å bruke hverandre. Bruke de ressursene vi har på huset. Og bruke andre barnehager og».

5.2.3 Utvikle samarbeidskultur

For å ivareta og videreutvikle den kompetansen som allerede er i barnehagen, trekker tre av respondentene frem viktigheten av å anerkjenne de ansatte og la dem føle seg både hørt og betydningsfulle. En av respondentene uttrykker seg på denne måten: «Så gir jeg tilbakemeldinger, skryt, når jeg ser at de har gjort ting som kanskje var litt vanskelig. Eller når det er ting jeg synes de har gjort veldig bra». En annen respondent beskriver det slik: «Jeg tror nok mange ikke følte at deres stemmer betydde noe før, mens nå er den på en måte viktigere. At alle ansatte blir litt tvunget til å måtte si noe og, at det kanskje ligger litt i dem. At de vet at de kan si noe, og at de vet at det betyr noe».

To av respondentene trekker frem involvering av ansatte og betydningen av å vise de ansatte tillit. I tillegg nevnes det å snakke høyt om god utvikling. Den ene uttrykker det på denne måten: «Og anerkjenner den jobben de gjør, snakker høyt om at de utvikler seg». «Så snakker vi høyt om hvordan vi hadde det før, hvor folk gjemte seg bak hverandre og fire snakket, ...nå hiver mange seg på. Og jeg tror at de føler mestring selv».

Det er varierende hvorvidt respondentene oppgir å ha systematisk internt samarbeid der målet er å forbedre praksis som skal føre til læring. Fire av respondentene viser til at det er lite formalisert, det skjer mer spontant og tilfeldig i hverdagen der styrer oppfordrer til å besøke andre avdelinger. En av respondentene uttrykker det slik: «...vi har mye å gå på angående samarbeid. Det samarbeides mest om det praktiske, ikke så mye om fag». En annen respondent beskriver det på denne måten: «De (avdelingene) samarbeider en del, for eksempel hvis dere er fravær så må de samarbeide. Hvis det er lite barn, så må de samarbeide». En tredje respondent oppgir at: «Jeg tror vi har mye å lære av hverandre». Og beskriver videre at det er viktig å se seg selv utenfra for å kunne komme videre.

Kun to av respondentene forteller om månedlige møter der målet er deling av praksis. En av respondentene beskriver det på følgende måte: «En avdeling som har fokustid, bringer selv

inn i møte en problemstilling, om det er om barn, barnegruppe eller system. Alle pedagogene er til stede. Og så blir det en veiledning. Og det tenker jeg at mange lærer, at alle lærer». Den andre respondenten fremstiller deres arbeid på tvers på denne måten: «...men mest mulig prøver vi egentlig å ha grupper på tvers, for da får en litt nye øyne». Videre legger respondenten til: «Mest mulig på tvers, enten om det er stor som er på tvers eller liten, eller om det er på tvers av alt. Så det er da å tenke litt gjennom hvilke grupper man setter til de ulike gangene og temaene». Respondenten beskriver her hvordan de setter sammen grupper på tvers av alle avdelingene på fellesmøtene, der målet er å lære av hverandre.

Det er liten deltakelse i eksterne nettverk utenfor egen barnehage.

En respondent oppgir at de er i et eksternt nettverk gjennom et samarbeid med Universitetet i Stavanger. To respondenter sier at de har vært i lærende nettverk tidligere, og en viser til deltakelse i regional kompetanseutvikling.

5.2.4 Tilrettelegge for dybdelæring

Alle respondentene mine oppgir å benytte seg av forskningsbasert kunnskap. Det trekkes frem både digitale flater som kompetansepakker hos Utdanningsdirektoratet, Språkløype, Filiorum – senter for barnehageforskning og podcaster. I tillegg til ny faglitteratur som blir kjøpt inn til barnehagen. En av respondentene gir uttrykk for bruk av faglitteratur i egen barnehage på denne måten: «Og nå har vi blitt ferdige med en bok som vi holdt på med i fjor. Som vi har oppe, alle leser. Vi drøfter og diskuterer på avdelingsnivå og pedagognivå». En annen respondent referer til mange av de ressursene som finnes og bruken av disse: «Vi prøver å bruke ressursene som er. Det er jo sykt mye ressurser som finnes. Jeg tror det er veldig mye nyttig som kunne gjort vårt arbeid som ledere lettere. I stedet for at man må lete det frem, så de er jo egentlig ferdige kompetansepakker her».

Alle respondentene oppgir at det er et felles språk og kunnskapsbase i egen barnehage. De gir uttrykk for både at de ansatte har et felles språk, og at de ser endringer i hvordan de ansatte er sammen med barna på en positiv måte. Hos en respondent kommer det til uttrykk på følgende måte: «...jeg føler at vi har et mye mer felles språk nå enn hva vi hadde før». «...nå har vi lov til å bruke faguttrykkene, så må vi heller forklare disse. Det føler jeg har vært en endring. Men det gjør også at en føler at en har mer felles språk. Vi snakker ikke bare hverdagspråket». En annen respondent beskriver opplevelsen av felles språk slik: «Ja, det tror jeg jeg må si ja til. For vi har brukt mye tid på det. Å snakke felles språk og definere ting.

At det betyr det samme for meg som det betyr for en annen ansatt». «Jeg synes det er interessant å se at når man velger å gjøre en så stor satsing som det var hos oss, for hele kommunen, så kommer det jo fortere til dette med fellesspråk».

Alle respondentene gir uttrykk for at det er en kultur i barnehagene der det er en forventning om at hele personalet kan lære og at de ansatte kan lære av sine feil. Den ene respondenten beskriver det slik: «Ja, jeg føler det. Og jeg føler at alle vil lære. Det har vi vært tydelige på. At alle må ta ansvar for at vi er en lærende organisasjon. Alle skal møte forberedt. Det er en forventning om at du og skal ha din mening». Videre beskriver en annen det på denne måten: «Her er det lov å gjøre feil, men det er ikke lov å gjøre den samme tre ganger». Men en tredje formulerer det slik: «Vi holder på å jobbe inn en tilbakemeldingskultur som ikke skal være en negativ kultur, men som skal være en kultur for å utvikle oss». Samme respondent oppgir også: «Og det lærer man hverandre. Vi øver oss på hverandre».

To av respondentene omtaler deltakelse i Regional kompetanseordning (Rekomp) og lærende nettverk. Den ene respondenten uttrykker seg slik: «Det handler om at når du går på et møte, eller er med på noe, så føler du at du skal gi noe, og få noe igjen. Det skal være nyttig. Det har det nok ikke alltid vært». «Vi var litt forvirret rundt hva som var utbyttet og hva som var målet». En annen beskriver deltakelsen slik: «Her må jeg gjerne innrømme, at det har jeg kjent på.. at det kom på toppen av mye. Motivasjonen for dette har ikke vært den største hos oss».

5.2.5 Ansvarskultur

Fire av respondentene svarer klart at de ansatte er med og tar ansvar slik at praksis blir forbedret og barnehagen når sine mål. En av respondentene oppgir: «Jeg opplever det altså. De ansatte tar ansvar. Det er jo derfor det er viktig å ha en fagplan og en implementeringsplan som er forankret i ledelsen. For vi er nødt til å holde en hånd over det, ellers så sklir det rett ut». En annen respondent fremstiller det slik i egen barnehage: «Ja, jeg føler det, vi er ganske heldig med de ansatte vi har. Men så tror jeg det igjen henger sammen med at når du føler du er i en utvikling, så vil en lære mer».

De to resterende respondentene uttrykker at de opplever at det er varierende og personavhengig om de ansatte tar ansvar for å forbedre praksis. Den ene beskriver det slik:

«Noen er veldig flinke, mens det er andre som trekker seg vekk». Mens den andre respondenten beskriver det på følgende måte: «Der må jeg si både ja og nei. Det er veldig personavhengig. Det er alltid noen som er lette å fyre opp, og som tar grep og hele tiden er i den farten. Og så er det noen som er tyngre og få med».

Fire av respondentene trekker frem at de er en del av Regional kompetanseordning (Rekomp) med tanke på hvordan de som ledere holder seg oppdatert på det som skjer på utsiden av barnehagen. En av respondentene oppgir å være i videreutdanning. To av respondentene viser til at de deltar på aktuelle konferanser hvis økonomien tilsier at man kan delta. Halvparten av respondentene trekker frem at det er lavere deltakelse på eksterne regionale og nasjonale konferanser på grunn av presset økonomi. En av respondentene formulerer det på denne måten: «Jeg synes det er veldig lite. Og økonomien er jo en brems med hensyn til å delta på ting som rører seg i sektoren». En annen respondent legger til at en ikke er deltaker på noe eksternt nå, men viser til tidligere deltakelse på eksterne konferanser og oppgir at det var både lærerikt og spennende.

5.2.6 Ledelse

Respondentene skiller på egen ledelse, og ledelse fra kommunalsjef oppvekst. Hovedtrekkene som kommer frem er endringer i administrasjonen som påvirker forankring og fremdrift i utviklingsarbeid.

Tre respondenter trekker frem at det har vært endringer i administrasjonen innen barnehage de siste årene, noe som har påvirket forankring av utviklingsarbeid på det overordnede nivået. En av respondentene fremhever at leder ikke har barnehagefaglig kompetanse og at rådgiverstillinger er redusert. En annen respondent oppgir: «Utviklingsarbeidet må være forankret i ledelsen.» Med ledelsen her menes ledelsen i egen barnehage, i tillegg til ledelsen som utøves fra kommunallede nivå.

Viktigheten av god ledelse når barnehagene skal drive med utviklingsarbeid trekkes frem av halvparten av respondentene. Det nevnes noen kriterier for god ledelse, blant annet tydelighet, det å være en god rollemodell og å vise de ansatte tillit. Respondentene uttrykker forskjellige perspektiver på lederens rolle i utviklingsarbeidet. En respondent understreker ledelsens ansvar for å sette en klar retning, mens en annen fremhever behovet for ledere å fungere som veivisere og pådrivere for å sikre enighet og fremdrift blant alle ansatte. Videre peker en tredje respondent på betydningen av å gi tid til utviklingsprosesser, og understreker

viktigheten av å jobbe grundig og over tid fremfor å skynde seg gjennom prosessene. Det blir uttrykt på følgende måte: «At vi ikke ruser, vi må jobbe med ting over tid».

Tydelig ledelse og en leder som er en god rollemodell trekkes frem av tre respondenter som viktig for å skape støttende miljøer. En av respondentene uttrykker det slik: «Og så er jeg nok ganske tydelig når ting ikke er etter den standarden vi har sagt at vi vil ha». En annen respondent oppgir også at leder må vise forståelse hvis ansatte ikke har kommet så langt i ett utviklingsarbeid og hovedfokuset må være å få alle med. En tredje respondent trekker frem en drivergruppe i egen barnehage som både er en støtte til ledelsen, samtidig som denne gruppen har et særlig ansvar for gjennomføring og oppfølging av fagplan på egen avdeling.

For å bygge tillit i egen barnehage oppgir alle respondentene at de er gode rollemodeller overfor sine ansatte. De bygger relasjoner og lytter til egne ansatte. Det nevnes også at det å være synlig, og å ta de ansatte på alvor skaper tillit ut i organisasjonen. Den ene respondenten uttrykker det på denne måten: «Jeg bygger tillit med å gjøre det jeg sier. Gå foran som en god rollemodell. Men aller helst bygger jeg relasjoner til de ansatte og barna. Viser at jeg er interessert i dem og hva de gjør, og følger med på hva som skjer. Jeg tar de på alvor når de kommer med noe». Videre beskriver en annen respondent det på denne måten: «Det er viktig for meg å være nær. Tett på de ansatte. Jeg deltar ganske mye. Bidrar og hjelper til. Hopper inn ved behov. Det er en balansegang å ikke gjøre for mye av. Jeg liker å være synlig og tilstede ute i avdelingene». Dette sitatet vitner om en leder som virkelig ønsker å være nær og tett på sine ansatte og som vil bidra der det trengs. Samtidig er det en avveining opp mot leders andre oppgaver som både er administrative, pedagogiske og ledelsesoppgaver.

5.3 Rammefaktorer som er drivere for utviklingsarbeid

God ledelse trekkes frem av alle respondentene som en driver for å skape gunstige betingelser for utviklingsarbeid. Tilstrekkelige økonomiske rammer trekkes frem av tre respondenter. Ellers nevnes det å ha en plan på utviklingsarbeidet, involvere de ansatte og deltakelse fra ansatte. I tillegg å erkjenne at ting tar tid.

En av respondentene fremstiller gode vilkår på denne måten: «Jeg er nødt til å nevne økonomi. Det koster å utdanne, det koster å oppgradere og det koster å holde ved like. Jeg tror tid og penger og en motivert leder som får medarbeidere med seg er det som må til». En annen respondent uttrykker det slik: «Prøve å fokusere på det man kan gjøre noe med, fremfor

hva som egentlig hemmer oss. Ledelse vet vi ut ifra forskning er viktig, og det har jeg troen på, og at ting tar tid». En tredje respondent formulerer seg på denne måten:

«Først og fremst må det være et ønske om å lære noe, blant personalet. Det må være fokus på utviklingsarbeid hos ledelsen i egen barnehage. Jeg tenker også på involvering av pedagogene. Men alle ansatte må involveres. Men først og fremst må ledelsen ha en plan på hva vi skal gjøre».

Respondentene trekker frem at utviklingsarbeid må være forankret i ledelsen, og at ledelse er viktig. Det legges også til at utviklingsarbeid koster penger. En respondent beskriver det på denne måten. «Det er i hvert fall økonomi. Og en leder som er med og drar. Det tenker jeg er viktig». En annen respondent gir også uttrykk for at utviklingsarbeid koster, og at ledelsen må være villig til å prioritere det.

Planarbeid trekkes frem av tre av respondentene til å være en driver i utviklingsarbeidet. Det å ha en langsiktig plan på hva og hvordan en skal fremme utviklingsarbeidet er med på å drive arbeidet fremover. Den ene respondenten henviser til en implementeringsplan og en fagplan: «Ja, vi har en plan, ganske strukturert og tydelig plan for hvordan vi skal jobbe». Videre fremhever respondenten betydningen av at planer er tilgjengelige for alle ansatte, slik at en får alle med. Viktigheten av å få alle med, samtidig som en har engasjerte ansatte, trekkes også frem som viktige faktorer i utviklingsarbeidet. Alle ansatte må også oppleve at deres stemme er viktig, og at det både er et ønske og en forventning om at de deltar.

Ved å ha høy frekvens på gjennomføring av møter oppleves det som lettere å drive utviklingsarbeid da en får tid til å drøfte, reflektere og koble på teori i sammen. Flere respondenter trekker også frem betydningen av å ha sakslister i møtene. Dette både for å sikre at en klarer å sette utviklingsarbeid på dagsorden, og for at ansatte som skal delta er forberedt med hensyn til møtets innhold. Ved å dele ansatte på tvers når en jobber i grupper oppnår man muligheten av læring på tvers, og en kan få nye øyne på egen praksis.

Ansatte som har lang fartstid i barnehagen, kan være en driver for å få til utviklingsarbeid når de ansatte er engasjerte og tar ansvar. Ved å ha jobbet sammen lenge er det ofte utviklet en trygghet til resten av personalet og en er en del av kulturen i barnehagen. En av respondentene

oppgir at det er endring på personalmøtene. «Nå hiver mange seg på i diskusjoner, og jeg tror de føler en mestring selv». Ved å ha en stabil ansattgruppe, vil det også være en større mulighet for at en har utviklet et felles språk og fagspråk. Samme respondent trekker frem at det tidligere kunne forekomme at ansatte kjeftet på barna. «Det forekommer ikke kjeft i barnehagen lengre. Nå er det kun veiledning, og dette gjelder fra ufaglært ansatt til pedagoger».

En av respondentene trekker frem betydningen av å fokusere på det en får til innenfor de rammevilkårene som gjelder. Da unngår en å bruke energi på det en ikke kan endre, for eksempel strammere økonomiske rammer. «Man må gjøre det beste en kan i barnehagen. Prøve å fokusere på det man kan gjøre noe med, fremfor det som hemmer oss.»

Gjennom å benytte seg av materiell som er både forskningsbasert og kvalitetssjekket, vil dette kunne være en motivasjon for å drive utviklingsarbeid i egen enhet da det ikke vil kreve for mye av ledelsen som skal drive arbeidet. En av respondentene henviser til kompetansepakker hos Utdanningsdirektoratet og «Språkløyper» fra Universitetet i Stavanger. «Det er utrolig mange nyttige ressurser på nettet, dette kan gjøre vårt arbeid som ledere lettere med tanke på å drive utviklingsarbeid». Da kan leder konsentrere seg om å lede arbeidet som blant annet innebærer å støtte og veilede de ansatte, finne tid til treffpunkter og føre tilsyn ved arbeidet.

5.4 Rammefaktorer som er barrierer for utviklingsarbeid

Stram økonomi er det rammevilkåret som alle respondentene trekker frem som har endret seg mest. Respondentene formidler at det er ikke avsatt budsjettmidler til å avvikle felles personalmøter på kveldstid, noe som fører til at det gjennomføres færre møter enn det i utgangspunktet er behov for med tanke på å drive utviklingsarbeid. De forteller også at det ikke er budsjettmidler til vikarer, noe som resulterer i at møter på dagtid blir avlyst på grunn av for få ansatte til å være sammen med barna. Videre beskriver flere av respondentene en hverdag med lav bemanning. Dette medfører at de ansatte ofte kun kan ta del i drift. Dette betyr at når hverdagen blir utfordrende, kan utviklingsarbeidet måtte prioriteres bort for å sikre at daglige driftsoppgaver blir håndtert.

I Randaberg er barnehagesjefstillingen tatt vekk, og erstattet med kommunalsjef for oppvekst. Ifølge halvparten av respondentene medfører det at kommunalsjef ikke er så tett på barnehagene. De viser til at det er få felles møter og treffpunkter med nærmeste leder. En

respondent trekker frem at: «De som er over oss, de ser oss ikke så godt som vi kunne ønske». Dette resulterer i at felles utviklingsarbeid ikke er godt nok forankret i toppledelsen, og det kan dermed være mer krevende å drive arbeidet ut i den enkelte organisasjon.

To av respondentene trekker frem at lavere frekvens på møter, og møter som blir avlyst, danner svakere rammer for å drive utviklingsarbeid. En respondent viser til at de har fått gjennomført få møter: «Nå har vi slitt med å få til avdelingsmøter». Videre legger samme respondent til: «Vi har ikke fått til så veldig mange møter dette året». En respondent uttrykker at det er liten mulighet for å drøfte og reflektere sammen med resten av personalet på avdelingen når møter blir avlyst. Videre legger respondenten til at de har få planer for utviklingsarbeidet og at det gjør at de ansatte ikke oppnår eierskap til arbeidet.

To av respondentene legger vekt på at det ved sykdom er vanskelig å avvikle plantid hos pedagogene dersom en ikke har vikar. Det medfører at pedagogen ikke får planlagt hvordan de skal drive utviklingsarbeidet på egen avdeling. En av respondentene viser til at: «Det er vanskeligere å gjennomføre det du har planlagt når det er mindre ansatte». Videre vises det til at personalgruppen har mindre mulighet til å reflektere og evaluere arbeidet avdelingen har gjort, når møter ikke blir gjennomført. Respondenten forteller videre at det sjelden er nok tid i hverdagen til å finne svar i faglitteratur på spørsmålene som kommer fra både ansatte og foreldre.

Tid som en barriere, nevnes også av flere respondenter. «De ansatte i barnehagen skal få gjort mer på mindre tid», trekker en respondent frem. Videre vises det til at det har vært en økning i antall oppgaver som skal utføres på den samme tiden. Da må de ansatte i en travel hverdag gjøre valg og prioriteringer. En annen respondent trekker frem kvalitetsbegrepet: «Det blir stilt tydeligere krav til de ansatte med tanke på kvalitet, selv om tiden som de ansatte har til planlegging har vært uendret». Tre av respondentene nevner at en må erkjenne at ting tar tid når en skal drive med utviklingsarbeid i barnehage og få alle med seg. Det oppstår ofte uforutsette hendelser som gjør at den oppsatte fremdriftsplanen ryker. En respondent uttrykker at høyt fravær blant de ansatte gjør utviklingsarbeid mer krevende. «Når vi har et høyt sykefravær, da stagnerer det litt i kontinuiteten hos de ansatte, det stopper opp».

6.0 Drøfting

I det følgende kapittelet vil jeg drøfte funnene som er presentert i kapittel 5, sett i lys av teorien i kapittel 3.

6.1 Hvordan arbeider kommunale barnehagene med utviklingsarbeid?

Kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid på ulike måter. Det er blant annet gjennom møter, målrettet innsats, samarbeid, dybdelæring, ansvarskultur og ledelse.

6.1.1 Møter og struktur

Alle respondentene oppgir å ha flere ulike typer av møter som etter planen skal gjennomføres med ulik intervall. Betydningen av møter støttes av Roland (2023). Infrastrukturen, hvordan det er tilrettelagt i hverdagen for møtevirksomhet og at det er en plan for når de enkelte møtene skal gjennomføres er med på å vise noe av organisasjonens generelle kapasitet (Roland, Hye og Øgård, 2023). Dette handler om å systematisk og over tid få til endring og læring basert på refleksjoner rundt det som skjer i praksisfellesskapet (Roland, Hye og Øgård, 2023). Gotvassli (2019) beskriver tegn på god kvalitet i barnehagen, der ansatte har blikk for faglig utvikling og reflekterer over egen praksis. De strukturelle forholdene som for eksempel møtevirksomhet i barnehagen er en av kjernekomponentene når en skal utvikle kollektiv læring (Hall og Hord, figur 2, hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).

Hovedfunnene når det gjelder møtevirksomhet er at det er varierende i hvilken grad møter på dagtid blir avviklet. Dette begrunnes i sykefravær på avdelingen, vanskeligheter med å få tak i vikarer eller ikke bruk av vikarer på grunn av strammere økonomiske budsjetttrammer. I de barnehagene der det er en høyere grad av gjennomføring av møter legger leder vekt på behovet for møtene for å kunne være en lærende organisasjon og være i utvikling. Barnehagen må ha en riktig balanse av «trykk og støtte» fra ledelsen. Trykk kan ses på som tydelige forventninger til at møter gjennomføres og støtte kan referere til de ressursene som det legges til rette for gjennom en møteplan og avsatt tid. Dette er med på å bidra til at organisasjonen er mer forberedt til å takle endringer (Fullan og Quinn, 2021).

Leder må legge forholdene til rette for at det er nok fellestid i barnehagen. Dette må organiseres og planlegges slik at alle ansatte har oversikt over når de ulike møtepunktene er. For å oppnå dette kan en utvikle en implementeringsplan (Roland, Hye og Ødegård, 2023).

De barnehagene som har en implementeringsplan, oppgir å ha høyere gjennomføring av møter. Ved å ha en implementeringsplan vet alle ansatte hva som er barnehagens mål, og hvordan det er planlagt at de skal komme dit. Dette gir en forpliktelse for å gjennomføre planen og også møtene. Mine funn kan tyde på at gjennomføringsgraden av møter kan være knyttet til at barnehagen har laget sin egen implementeringsplan og at den er aktivt i bruk.

Et annet interessant funn er at i de barnehagene som har planfestet ukentlige møter, ser det ut til at en får gjennomført flere møter i løpet av året. Dette kan gjerne skyldes at dersom en ikke får avviklet møter på grunn av sykdom ved to ukers intervall, blir det lengre til neste planlagte møte. Ved å tilrettelegge for ukentlige møter viser leder også at møter er viktige og prioriteres. De strukturelle forholdene i barnehagen innvirker på kvaliteten i barnehagen, som igjen påvirker overskudd hos de ansatte, stabilitet og tid. Når de ansatte opplever å ha «tid nok» vil de ha tid til å reflektere over egen praksis (Gotvassli, 2019).

Størrelsen på barnehagen, det vil si antall avdelinger og antall ansatte, kan ha noe å si for gjennomføringsevnen av møter og utviklingsarbeid. Slik det kommer frem i mine funn, er det de største barnehagene som har høyest grad av gjennomføringsevne når det gjelder møteaktivitet innad i barnehagen og det er også de barnehagene som har mest planer for faglig arbeid. Dette støttes også av Larsen og Slåtten (2021) som viser til at det i store barnehager ser ut til å være mer faglig utvikling, og at det kan styrke profesjonalisering. Videre bekreftes dette av Børhaug og Bøe (2022) som viser til at styrere i store barnehager der regler og normer er etablert, virker å igangsette og lede utviklingsarbeid i høyere grad. En mulig årsak til dette kan være at mindre barnehager kan tilnærme seg utvikling og endring på ulike måter enn gjennom utviklingsprosjekter. I de større barnehagene kan det være mer ressurser til endring. Det vil også være større mulighet for at det er utviklingen som fører til nye rutiner og ikke rutiner som fører til utvikling (Børhaug og Bøe, 2022).

6.1.2 Drøfting av funn knyttet til målrettet innsats

Et sentralt funn med tanke på hvordan personalet skal oppnå et eierskap til utviklingsarbeidet, er at fire av respondentene trekker frem betydningen av å involvere alle ansatte. Dette er i tråd med det som Ertesvåg og Roland (2013) også refererer til når de hevder at personalet må involveres i prosesser. Dette vil på sikt gi eierskap og styrket engasjement til deltakelse i utviklingsarbeid. Over tid kan dette også være en av faktorene som bidrar til at personalet får

en felles dyp forståelse når hele personalet engasjerer seg i å skape sammenhenger (Fullan og Quinn, 2021).

Målrettet innsats er en av driverne i rammeverket koherens. For å ha fokus på en vedvarende målrettet innsats viser Fullan og Quinn (2021) til at det er viktig å ha et begrenset antall mål, være utholdende i situasjonen og unngå forstyrrelser. Videre viser de til at klarhet og sammenheng i stor utstrekning også handler om strategi, ikke kun om mål. Ved å utvikle kapasiteten til de ansatte og da spesielt i sammen, vil både forståelsen og engasjement øke (Fullan og Quinn, 2021). I mine funn kommer det frem at respondentene er noe usikre når de besvarer spørsmålet om barnehagen har en strategi. Dette kan indikere at barnehagene ikke har viet arbeid med egen strategi nok tid og innstas. Dette kan være på grunn av høyt fravær blant personalet, som har ført til færre møter der personalet i sammen kan utvikle en strategi. I tillegg en arbeidshverdag preget av høyt arbeidstrykk med få timer der alle ansatte er til stede. Samtidig har barna en oppholdstid oppimot 8-9 timer hver dag, og det kan da være krevende å avvikle møter samtidig som barnets beste skal ivaretas.

Ved å ha implementeringsplaner og årsplaner tilgjengelig for de ansatte, noe flere av respondentene nevner, kan de ansatte i en større grad få en klarhet for arbeidet og at det også kan skape forpliktelse (Fullan og Quinn, 2021). Det kan da være lettere å inkludere alle ansatte i arbeidet, noe som fire av respondentene uttrykker. Ved å være tett på personalet i ulike prosesser ser dette ut til at det øvrige personalet får en større forståelse og motivasjonen øker (Gotvassli, 2021). Ertesvåg og Roland (2018) trekker også frem at det må være en klarhet i visjonen slik at de ansatte er klar over i hvilken retning de skal gå. I Stoll og Louis (2007) sine åtte nøkkeltema er felles verdier og visjoner det første temaet som inngår i profesjonelle lærende nettverk.

Et annet funn som respondentene trekker frem, er betydningen av ledelse når en skal endre praksis og gjennomføre utviklingsarbeid. Flere respondenter trekker frem tydelig ledelse som en driver i dette arbeidet. Dette støttes også av Fullan og Quinn (2021) sin koherens teori der «lederskap for sammenheng» er kjernen i rammeverket deres. De fire andre driverne virker i sammen, og det er samhandlingen gjennom lederskap som gjør dem effektive (Fullan og Quinn, 2021).

Videre fremhever Fullan og Quinn (2021) at ledelse må være konsekvent og tydelig på tvers av organisasjoner og nivå når en ansattgruppe skal skape vedvarende sammenheng. Dette er noe som mine respondenter uttrykker at er noe manglende i egen kommune da barnehagene ikke har en egen barnehagesjef. Det oppleves da mer utfordrende i forhold til tydelighet av ledelse på tvers av nivåer fordi det er få treffpunkter med egen ledelse. Dette fremheves også av Roland, Hye og Øgård (2023), de uttrykker at ledelsen må komme fra både styrer og barnehageeiernivå. Det er også viktig at ledelsen på et høyere nivå enn barnehagen, for eksempel kommunalsjef, følger med på utviklingsarbeid som igangsettes i barnehagene (Ertesvåg og Roland, 2015). Dette støttes også videre av Larsen (2023) i en kvalitativ undersøkelse som viser til at styrerne er opptatt av at deres nærmeste leder skal være barnehagelærer. Styrerne er opptatt av å kunne diskutere faglige spørsmål med leder, og da er det påkrevd at denne har barnehagefaglig kompetanse (Larsen og Slåtten, 2023). I den kvalitative intervjuundersøkelsen av Larsen (2023) kommer det frem at styrerne opplever at deres nærmeste leder har begrenset med tid og at de er lite tilgjengelige (Larsen og Slåtten, 2023). Styrerne i denne undersøkelsen ga også uttrykk for at de ønsket et samarbeid med eiere, og da spesielt gjennom faglige diskusjoner. Det ble uttrykt et behov for mer faglighet i styremøter, og mer regelmessig og individuell kontakt for å drøfte faglige spørsmål (Larsen og Slåtten, 2023).

Betydningen av leder som en god rollemodell er også pekt på av respondentene. Dette bekreftes også av Bush og Glover (2003) som i sin definisjon av ledelse viser til at leder skal inspirere og støtte ansatte mot en visjon som er basert på både personlige og profesjonelle verdier. Barnehager har i de siste årene vært i stadig endring, noe som medfører at de ansatte trenger en leder som er både samlende og stabil. En leder som fokuserer på grunnleggende verdier og det pedagogiske grunnsynet, i tillegg til å strebe etter å være en god rollemodell (Gotvassli, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2013, hentet i Gotvassli 2019) kaller dette symbolsk ledelse og deler dette inn i flere underkategorier, blant annet transformasjonsledelse. I pedagogiske rammer betraktes transformasjonsledelse som den ideelle lederstilen (Hallinger, 2003).

6.1.3 Drøfting av funn knyttet til å utvikle samarbeidskultur

Hovedfunnet er at respondentene trekker frem viktigheten av å få alle ansatte med. På bakgrunn av det har barnehagene flere ulike typer møter slik at alle ansatte blir inkludert. Respondentene oppgir at det har en stor verdi i å få alle med. Hall & Hord (se figur 2) viser til

at utvikling av felles verdier og visjon er en kjernekomponent for å få utviklet kollektiv læring i en organisasjon (Roland, Hye og Øgård, 2023). Kools og Stoll (2016) underbygger også dette når de beskriver hva som er hovedmålet med profesjonelle lærende nettverk, det skal være systematisk læring som involverer alle ansatte (Roland, Hye og Øgård, 2023). Inkludering av ansatte både i fellesskap, deltakelse og medvirkning er et av de åtte nøkkeltemaene til Stoll og Louis (2007) som inngår i PLF.

Betydningen av tillit når de ansatte skal samarbeide trekkes frem av to av respondentene. Dette støttes også av Hargreaves og Fullan (2016) når de skal beskrive sosial kapital, som beskrives som de ressursene som er mellom mennesker. Personalgruppene som er preget av ansatte med høy troverdighet og tillit vil oppnå bedre resultater. Når tilliten er høy mellom personalet er det en større vilje til å dele av egen erfaring og kunnskap, dette fører til at det utvikles en større forståelse for hverandres praksis. Tillit er en viktig del av den sosiale kapitalen (Hargreaves og Fullan, 2016). Et støttende kollegamiljø som Hall og Hord (2020) viser til i sin figur 2, vil være basert på tillit. Ved å opprette sterke relasjoner på alle ulike nivå i barnehagen vil de ansatte legge et godt grunnlag for å bygge tillit, noe som i fremtiden vil være positivt for både ansatte, barn og foreldre (Roland, Hye og Øgård, 2023). I Stoll og Louis (2007) sine åtte nøkkeltema som inngår i profesjonelle lærende fellesskap ligger også tillit som et premiss for å kunne utvikle PLF. Tilliten må bygges opp over tid, og må i tillegg inneholde respekt og ansvarlighet mellom deltakerne som er med i fellesskapet.

Hovedfunnet når det gjelder internt samarbeid innad i egen barnehage er at det samarbeides mest om det praktiske. Her vil alle barnehagene ha mye å hente ved å systematisk samarbeide mer på tvers med den hensikt å lære av hverandre og forbedre praksis. De ressursene som er mellom mennesker, blir beskrevet som sosial kapital og utgjør en driver for å endre profesjonen. Økt deling av kunnskap og tilgang til de andre ansattes menneskelige kapital gir både styrke til den enkelte ansatte, i tillegg til kollektive fordeler som viser at læringsprosesser går raskere når man har fokus på hele personalet (Hargreaves og Fullan, 2016). Videre viser de til at de ansatte gjennom å ha felles drøftinger og samarbeid med andre kollegaer styrker beslutningskapitalen på tvers, og det bygges felles kapasitet blant hele personalet.

Qvortrup (2018) peker på at profesjonelle lærende fellesskap er en prosess der de ansatte skal lære gjennom en samarbeidskultur for å oppnå et resultat. Stoll og Louis (2007) viser også til

samarbeid på alle nivå i sine åtte nøkkelkomponenter. Ved å utnytte den kompetansen som kollegaene innehar vil en bedre kunne videreutvikle seg. Den andre driveren i rammeverket til Fullan og Quinn handler om å utvikle samarbeidskulturer der en jobber mot et felles mål, hvor hovedfokuset er å lære av hverandre. Barrierene for at samarbeid (der målet er læring) er krevende å få til i de kommunale barnehagene, kan være på bakgrunn av svake rammefaktorer som økonomi, nok tid, lav bemanning og en ledelse som ikke legger til rette for samarbeid i organisasjonen.

Et annet sentralt funn er at det er svært lite deltakelse i eksterne nettverk utenfor egen barnehage.

Bakgrunnen for dette kan være at det tar mye tid å være deltaker i eksterne nettverk. Når hverdagen i barnehagen skal fungere kan dette være noe en velger vekk da en ikke opplever å ha tid nok. Styrerens handlingsrom oppleves å være i endring. Flere erfarer at rollen er overbelastet, det er veldig mange oppgaver som skal håndteres og dermed er det krevende å få tiden til å strekke til (Larsen og Slåtten, 2023). Pedagogene gir også uttrykk for at de er mye borte fra egen avdeling, og velger da gjerne ikke denne formen for samarbeid. To respondenter uttrykte også at læringsutbyttet hadde vært varierende på de eksterne lærende nettverkene de hadde deltatt i.

Det vil være avgjørende at den faglige læringen oppleves som relevant. Børhaug og Bøe (2022) skiller mellom profesjonalisering «innenfra» og profesjonalisering «utenfra». Ved at ledelsen og barnehagelærere selv tar ansvar for faglig utvikling, vil det komme «innenfra». Mens det på den motsatte side kommer «ovenfra» når det kommer fra andre aktører enn barnehagelærerne som er i feltet. Hensikten kan da være å innvirke på ulike politiske eller organisasjonsmessige målsettinger. Hele organisasjonen er mer tjent med at ulike former for utvikling kommer innenfra, og flere påpeker at det er lokalt som er den rette plassen for å få til innovasjon (Børhaug og Bøe, 2022). Ved at utviklingsarbeid blir påtvunget utenfra, uten at det er forankret i egen barnehage eller ledelse, kan det føre til både forvirring og overbelastning og blir av Fullan og Quinn betraktet som «gale drivere». Videre kan det være vanskelig å realisere arbeidet da en kan møte på motstand som negativitet og og passiv unnlatelse (Fullan og Quinn, 2021).

6.1.4 Drøfting av funn knyttet til å tilrettelegge for dybdelæring

Et sentralt funn er at alle respondentene oppgir å benytte seg av forskningsbasert kunnskap. Dette er i samsvar med det som Fullan og Quinn (2021) kaller den tredje driveren i sitt rammeverk for koherens – å tilrettelegge for dybdelæring. For å oppnå dybdelæring må de ansatte blant annet ta i bruk ny kunnskap som de bruker for å løse problemer. Ved å styrke de ansattes kapasitet øker kvaliteten i barnehagen. Når en oppretter en felles kunnskapsbase i barnehagen vil en på sikt oppnå en gruppe ansatte med god kapasitet, og det vil da være høy sannsynlighet for at organisasjonen leverer høy kvalitet (Roland, Hye og Øgård, 2023). «Det finnes overbevisende forskning på at det å investere i kunnskap og ferdigheter hos lærere og ledere har en mye større påvirkning på elevenes læringsutbytte enn det å investere i skolearkitektur, datamaskiner eller flere ansatte» (Hattie, 2009, sitert i Robinson, 2021 s. 111). Dette viser viktigheten av å tilegne seg ny forskningsbasert kunnskap for ansatte som jobber med barn, og at det er den viktigste ressursen for å fremme læring hos barna.

Profesjonelle lærende fellesskap bygger på at de ansatte skal ha kritiske profesjonelle refleksjoner til sin egen utøvelse av arbeidet og det skal bygge på forskning. Målet er en praksis som skal bli bedre (Roland, Hye og Øgård, 2023). En av respondentene nevner at det ikke forekommer kjeft i barnehagene lengre, det gis kun veiledning til barna. Og dette gjelder for alle ansatte, fra ufaglært til pedagog. Respondenten viser til at det ble jobbet mye med voksenrollen under utviklingsarbeidet «Være sammen». Autoritativ voksen (varm og grensesettende) var en av kjernekomponentene, og kunnskapen de ansatte opparbeidet seg om voksenrollen var basert på forskning. Fullan og Quinn (2021) peker på at for å utvikle en presis pedagogisk praksis må en først og fremst etablere en kultur som stimulerer læring hos alle. Roland, Hye og Øgård (2023) viser også til at kulturen er av stor betydning med tanke på hvordan barnehagelæreren tilnærmer seg barna. Hvordan barna møtes med tanke på respekt og anerkjennelse og hvilke verdier og normer som ligger til grunn for handlingene.

Et annet hovedfunn er at alle respondentene oppgir at det er et felles språk og kunnskapsbase i egen barnehage. Fullan og Quinn (2021) viser til hvordan en kan skape engasjement hos de ansatte ved at læringsmål blir identifisert ved å involvere alle, ved at en samarbeider og sammen utvikler et språk som kan inspirere til gode samtaler om praksis. Når de ansatte har et felles språk kan dette ses opp mot profesjonell kapital i organisasjoner som konstant er i utvikling. Profesjonell kapital består av human, sosial og beslutningskapital, kategoriene er knyttet sammen og styrker hverandre når de blir videreutviklet (Ertesvåg og Roland, 2018).

Ansatte med høy humankapital alene vil ikke være mye verd for hele ansattgruppen før kunnskapen deles. Det er sosial kapital, altså det som oppstår når de ansatte samhandler og er i en relasjon med andre (Hargreaves og Fullan, 2016). Ved at respondentene opplever at de ansatte har et felles språk, kan dette føre til at de ansatte utvikler sin beslutningskapital. Arbeidet med å utøve skjønn og ta beslutninger er en del av daglige utfordringer for ansatte innen oppvekstsektoren (Ertesvåg og Roland, 2018).

Et annet sentralt funn er at alle respondentene oppgir at det er en forventning til at alle ansatte kan lære, og dermed lære av sine feil. Når det er psykologisk trygghet i ansattgruppen vil de ansatte være mer mottagelige for nye ideer og teste de ut i praksis fordi de opplever at det er klima der det er en anerkjennelse for å prøve, feile og lære av egne feil (Carmeli og Gittell, 2009, hentet i Paulsen, 2021). Videre viser Roland, Hye og Øgård (2023) til at når det er et støttende kollegamiljø der det er etablert sterke relasjoner vil dette legge grunnlag for videre bygging av tillit i organisasjonen. Hall og Hord (2020) har også støttende kollegamiljø som ett av sine fire temaer i sin modell om kollektiv læring.

6.1.5 Drøfting av funn knyttet til ansvarskultur

Det er noe varierende om respondentene opplever at de ansatte er med og tar ansvar, slik at praksis hele tiden blir forbedret og barnehagen når de målene som er satt. Hovedtyngden, fire av seks respondenter erfarer at de ansatte påtar seg ansvar. Stoll og Louis (2007) peker på kollektiv ansvarlighet som et av de åtte nøkkeltemaene som må til i profesjonelle lærende fellesskap. Hver ansatt må kjenne på et ansvar for å bidra til å utvikle egen organisasjon. Det vil også være avgjørende at de ansatte kan påvirke og medvirke til et utviklingsarbeid (Roland, Hye og Øgård, 2023). Den fjerde driveren i rammeverket for koherens dreier seg om å skape en ansvarskultur. Der vil både hver ansatt og i tillegg hele personalet kjenner på en forpliktelse til å oppnå kontinuerlig forbedring av barnehagens verdier og mål, i tillegg til at personalet må ha en positiv holdning til endring (Fullan og Quinn, 2021).

Manglende motivasjon hos de ansatte, kan være en årsak til at det i noen barnehager ikke i like stor grad ble opplevd at de ansatte tar ansvar. Det ble uttrykt at de ansatte «trekker seg vekk» og at «noen er tyngre å få med». Negative holdninger og sviktende motivasjon vil ha innvirkning på kapasiteten til barnehagen og kan være en barriere i et utviklingsarbeid. Motstand i personalet kan oppstå dersom det er manglende motivasjon eller negativ holdning til utviklingsarbeid (Roland, Hye og Øgård, 2023). Videre trekker Ertesvåg og Roland (2013)

frem at den ansattes læring og utvikling ikke kan velges vekk av den ansatte, da det ligger en forventning fra myndighetene om at kvaliteten i barnehagene skal forbedres.

For å være påkoblet det som skjer på utsiden av barnehagen trekker fire respondenter frem at de er en del av ReKomp. Halvparten av respondentene oppgir at det er lavere deltakelse på eksterne konferanser på grunn av en presset økonomi i kommunen. Fullan og Quinn (2021) viser til at for å være koblet til utsiden, må leder være en del av, og delta på nettverk, regionale og nasjonale konferanser. I tillegg må leder være med å bidra til forbedringer ved å være til hjelp for andre. På dette området har Randaberg kommune et forbedringspotensial, da det er begrenset deltakelse eksternt for de ansatte på bakgrunn av stram økonomi.

Konsekvens av manglende økonomisk slakk fører til mindre mulighet til å drive utviklingsarbeid og delta på eksterne nettverk eller konferanser. Jacobsen (2018) viser til at det ved endringsprosesser er av interesse å se på om slakk står i veien for endring, eller om det er en faktor som antas å kunne bidra til å fremme endring (Jacobsen, 2018). I dette tilfelle er det for lite slakk, noe som fører til smalt økonomisk handlingsrom.

6.1.6 Drøfting av funn knyttet til ledelse

Ett hovedfunn er at alle respondentene trekker frem betydningen av ledelse som en driver når barnehagene skal drive utviklingsarbeid. Det støttes av Fullan og Quinn (2021) som beskriver at kjernen i deres rammeverk for koherens er «lederskap for sammenheng». Videre bekreftes dette av Greenberg et al. (2005) som hevder at ledelse som motiverer, driver arbeidet og er tett på prosesser er en suksessfaktor. Svak ledelse eller mangel på ledelse vil være en barriere (Greenberg et al., 2005, hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).

Halvparten av respondentene viser til at det har vært endringer i administrasjonen innen barnehage de siste årene, og at det har påvirket forankringen av utviklingsarbeid. Dette støttes av Fullan og Quinn (2021) som viser til at ledere skaper koherns (sammenheng) når de integrerer de fire driverne i rammeverket for å imøtekomme ulike krav som organisasjonen har. Det å skape sammenheng er tilsynelatende et uendelig arbeid fordi noen ansatte starter og andre slutter i organisasjonen, og dermed blir dynamikken utfordret. Det tar lang tid å skape sammenheng, og det krever vedvarende kontinuitet. Det å skape sammenheng blir utfordret når det kommer inn ny leder som har sine egne målsetninger. Det er ikke utskiftningen av leder isolert sett som utgjør den største trusselen, men fraværet av en sammenhengende retning (Fullan og Quinn, 2021). DuFour og DuFour (2013) bekrefter også betydningen av

ledelse, de viser til at de ikke har kunnskap om et eneste utviklingsprosjekt som har vært vellykket uten at det har vært en ledelse som aktivt fremmer og støtter prosessene som skal føre til endring (DuFour og DuFour, 2013, hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).

Tydlig ledelse trekkes frem av halvparten av respondentene som essensielt når de skal skape støttende miljøer rundt utviklingsarbeid. Dette samsvarer med det å sette en retning for arbeidet der det skapes høye forventninger til kvalitetsutvikling, samtidig som ledere er i samspill med de ansatte og bygger felles visjon som inngår som ett av punktene i transformasjonsledelse (Leithwood, 2019 og Leithwood et al. 2020 hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).

Respondentene oppgir at de lytter til de ansatte, de bygger tillit, er synlige i organisasjonen og er gode rollemodeller overfor de ansatte. Det kan da tyde på at de utøver transformasjonsledelse. Gode ledere etablerer og vedlikeholder relasjoner med sine ansatte, noe som over tid resulterer i tillit og fremmer et positivt klima. Dette i tillegg til å selv være en rollemodell som handler i samsvar med organisasjonens verdier (Leithwood, 2019 og Leithwood et al. 2020 hentet i Roland, Hye og Øgård, 2023).

Det nevnes også av respondentene at tid er en viktig faktor i et utviklingsarbeid. Både i forhold til å få alle med, og det å ha god nok tid slik at de ansatte får jobbet med utviklingsarbeidet over en lengre periode. Dette støttes av Gotvassli (2021) som trekker frem at ledelsen både må initiere, men også legge til rette for kompetanseutvikling. Mangel på tid der personale arbeider mot samme mål vil være en barriere dersom ledelsen ikke legger til rette for nok tid. Videre uttrykker Gotvassli (2021) at det kan være utfordrende å få med alle ansatte i en barnehage, dette kan skyldes mangel på tid, og da spesielt felles møtetid. Det å legge til rette for gode støttesystemer i barnehage som ressurser og tid er også ledelsen sitt ansvar (Roland, Hye og Øgård, 2023).

6.1.7 Oppsummering av hvordan kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid

Funnene viser at det arbeides med utviklingsarbeid på ulike måter i barnehagene. Gjennomføring av møter på dagtid for å drive utviklingsarbeid gjennomføres i varierende grad da det påvirkes av sykefravær og mangel på vikarer. Barnehager med implementeringsplaner som er aktivt i bruk har en høyere gjennomføringsevne av møter på

dagtid. I tillegg kan mine funn tyde på at størrelsen på barnehagen kan være av betydning for gjennomføring av møter.

Mine funn viser at det meste av samarbeidet internt er for å hjelpe hverandre med praktiske oppgaver, det er mindre fokus på å dele kunnskap for å lære av hverandre. Funnene viser at det også er svært lav deltakelse på eksternt samarbeid der målet er å forbedre praksis.

Et sentralt funn er at alle respondentene oppgir at de benytter seg av forskningsbasert kunnskap og at de opplever at det er et felles språk i ens egen barnehage.

I tillegg viser funnene betydningen av ledelse på tvers i organisasjonen når en skal endre praksis og gjennomføre utviklingsarbeid. Til slutt vises viktigheten av at ledelsen er en driver i arbeidet, og at utviklingsarbeidet må være forankret hos ledelsen.

6.2 I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

I de følgende kapitlene vil jeg se nærmere på i hvilken grad endrede rammevilkår har påvirket utviklingsarbeidet i de kommunale barnehagene.

6.2.1 Økonomi

Økonomiske budsjetttrammer for barnehagene virker inn på flere områder i den daglige driften av barnehagene, og vil derfor også være det største rammevilkåret som har innflytelse på å drive utviklingsarbeid. Dette er tidligere omtalt iblant annet i punkt 5.4. Det påvirker blant annet; møtevirksomhet, vikarbruk, ledelse og deltakelse på eksterne konferanser.

Kommuneledelsen har strammet inn på barnehagenes tilskuddsordning. Før 2023 var tilskuddet basert på en årlig telling av barn den 15. desember. Fra 1. januar 2023 telles barna åtte ganger i året, og tilskuddet justeres månedlig etter antall barn, noe som gir barnehagestyrene et økonomisk insentiv til å holde plassene fulle hele året. I mange av tiltakene på å endre og fornye offentlige organisasjoner er det blitt igangsatt ulike forsøk på å skape markedslignende mekanismer, dette kan blant annet være økonomiske tiltak (Jacobsen, 2018). I tillegg må barnehageledere nå konkurrere om ressurser med andre kommunale sektorer og beherske det økonomiske språket for å sikre tilstrekkelig finansiering (Gotvassli, 2019). For å forstå hvorfor noen avdelinger eller tjenesteområder får større økonomiske

rammer enn andre må en forstå makt for å skjønne hvorfor noen får mer enn andre (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Denne tilskuddsordningen påvirker rammene for å drive utviklingsarbeid ved at det månedlige budsjettet blir kuttet tilsvarende ledig kapasitet dersom barnehagen ikke klarer å fylle opp alle sine barnehageplasser. Ved plutselige oppsigelser og få eller ingen barn på venteliste på grunn av synkende barnetall påvirker dette det økonomiske handlingsrommet til styrer. Strand (2018) viser til at offentlige midler, skal benyttes hensiktsmessig, rettferdig og med nøkternhet. Her vil balansen mellom effektivt og forsvarlig nøkternhet bli satt opp mot hverandre, og det vil det gjerne være ulike synspunkter mellom de ansatte som er i drift og de som bevilger budsjetttrammene.

Strammere økonomisk handlingsrom kan føre til reduksjon i personalressurser, noe som kan medføre høyere arbeidsbelastning for de andre ansatte og det kan påvirke deres mulighet for å delta i utviklingsarbeid. Med færre ansatte og en større arbeidsbelastning vil det være mindre tid til å gjennomføre utviklingsarbeid. Færre økonomiske midler vil også påvirke de ansattes mulighet til å delta på konferanser, kurs og videreutdanning og dermed hemme deres profesjonelle utvikling. Ved stram økonomi kan styrer bli nødt til å prioritere daglig drift fremfor utviklingsarbeid. «Enhver reduksjon blir oppfattet som et tap, og tillegg oppfattes vanligvis som vinning. Reduksjon oppfattes som et tap av større verdi enn et tilsvarende beløp som vinnes» (Kahneman og Tversky, 1981 hentet i Strand, 2018). Lite, eller ingen økonomisk slakk i barnehagene kan føre til at det er krevende å overleve i et lengre tidsperspektiv da det ikke er noe slakkressurs som kan investeres i utvikling (Jacobsen, 2018).

6.2.2 Møter og plantid for pedagoger

Strammere økonomiske rammer påvirker gjennomføringsevnen av møter på dagtid. Det kan til tider være krevende å gjennomføre møter når det er sykdom blant personalet og det ikke er økonomi (eller vikarer å få tak i) til å sette inn vikar. Da må driften prioriteres fremfor å avvikle møter der de ansatte driver utviklingsarbeid.

Ansatte i barnehage kan kun ha felles møter der alle ansatte deltar på kveldstid (foruten fem planleggingsdager i året), da det er full drift i hele åpningstiden. Ved å redusere i antall felles møter på kveldstid på bakgrunn av at dette ikke er budsjettet med midler til dette, vil en ha færre felles timer i sammen hele personalet til å utvikle seg og samarbeide på tvers. Teorien

støtter betydningen av å gjennomføre møter for å kunne drive utviklingsarbeid. Det vises både til infrastruktur som er av betydning for organisasjonens generelle kapasitet i tillegg til å systematisk og over tid få til refleksjoner av det som skjer i praksisfeltet (Roland, Hye og Øgård, 2023). Ved at de ansatte har fokus på faglig utvikling og reflekterer over det som skjer i praksisfellesskapet vil det være tegn på god kvalitet (Gotvassli, 2019). For å få til dette må de ansatte ha ulike møtepunkter for å sammen kunne dele praksis og reflektere. Hargreaves og Fullan (2016) viser også til at ansatte styrker sin beslutningskapital gjennom kollektive diskusjoner og samarbeid med kollegaer, da bygges det kapasitet i organisasjonen.

Plantid til pedagoger er også mer utfordrende å få gjennomført når det er fravær av personal på avdelingen og det ikke er økonomi til å booke inn vikarer. Når plantiden til pedagogen utgår, får den ansatte heller ikke planlagt og evaluert utviklingsarbeid. Ved å ha stor arbeidsmengde i forhold til hvilken tid og ressurser som er til rådighet kan det føre til at strategien blir å gjøre det beste ut av omstendighetene, og de ansatte velger ut oppgaver som en opplever å mestre (Lipsky, 1980; hentet i Gotvassli, 2021). Dette kan da føre til at de ansatte ikke får utviklet seg, noe som igjen vil gå ut over kvaliteten på arbeidet.

6.2.3 Ledelse

Reduksjonen av barnehagesjefstillingen, som tidligere fungerte som nærmeste leder for styrerne, har ført til færre samarbeidsmuligheter og treffpunkter. Det å bli ledet uten å være direkte involvert og tett nok på prosesser, kan oppleves som utfordrende. Leder kan mangle innsikt og forståelse i det arbeidet som skjer i den enkelte barnehage, og da kan beslutninger bli tatt uten at det er tatt hensyn til relevante utfordringer og andre faktorer som er viktige for de som arbeider i barnehagen. Når det er stor avstand mellom ledelse og de som de er satt til å lede, kan dette føre til kommunikasjonsutfordringer der informasjon ikke kommer frem eller tolkes ulikt. Dette kan føre til samarbeidsutfordringer. Ved at leder ikke er tilstrekkelig deltakende, kan det gi lavere motivasjon og engasjement. Roland, Hye og Øgård (2023) viser til at det trengs ledere som både utfordrer og hjelper de ansatte. Hvis ansatte opplever mangel på støtte og veiledning kan dette stå i veien for videre utvikling og effektivitet. Dette kan også gi mindre forståelse for den faktiske arbeidsbelastning og de daglige utfordringene styrerne sitter i, noe som på sikt kan føre til et økt stressnivå. Hallinger (2003) hevder at transformasjonsledelse er den beste ledelsesstilen innenfor pedagogiske rammer. Videre viser Leithwood og Beatty (2008) viktigheten av at leder må sette en retning til arbeidet i organisasjonen, og kapasiteten til de ansatte må utvikles. I tillegg må leder lede arbeidet som

skal føre til endringer i organisasjonen (hentet i Ertesvåg og Roland, 2015). Ledelse og det en leder gjør er av stor betydning for motivasjonen til de ansatte. Det å få hjelp og støtte, samtidig som en blir sett av ledelsen er av avgjørende betydning (Oldham og Hackman, 2010, hentet i Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Randaberg kommune er organisert i en tre-nivå modell, med tre administrative myndighetsnivå (Larsen og Slåtten, 2021). Det vises også til at barnehagene er mer beroende på at styrerne må manøvre seg i politiske kamper for egen barnehage gitt at barnehageadministrasjonen ikke lenger tar ansvar for denne oppgaven (Meyer, 2004; Slåtten 2004 hentet i Børhaug og Lotsberg, 2010).

Kjernen i rammeverket for koherens er lederskap (Fullan og Quinn, 2021) og er dermed en avgjørende faktor for å drive utviklingsarbeid og oppnå suksess. Ledelse som leder utviklingsarbeid, er tett på ulike prosesser og som motiverer sine ansatte gir godt grunnlag for å få til utviklingsarbeid. Ved svak ledelse eller fravær av ledelse vil det utgjøre en barriere i arbeidet (Roland, Hye og Øgård, 2023).

Endringer som har vært i oppvekstadministrasjonen har også påvirket forankringen av utviklingsarbeid i kommunen. Det å skape sammenheng når nye ansatte begynner, og andre ansatte slutter er krevende og ser ut til å være et arbeid som aldri slutter. Det er ikke byttet av leder isolert sett som er den største hindringen, men fraværet av sammenheng (Fullan og Quinn, 2021).

I barnehagene er det ikke satt av budsjettmidler til kompetanseutvikling, møter på kveldstid eller vikarer. Gotvassli (2021) hevder at ledelsen må legge til rette for kompetanseutvikling. Dette støttes videre av Roland, Hye og Øgård (2023) som hevder at det er ledelsen sitt ansvar å legge til rette for gode støttesystemer som ressurser og tid.

6.2.4 Sykefravær

Det er ikke budsjettert midler til vikarer i de kommunale barnehagene i Randaberg kommune. Med et relativt høyt sykefravær er det krevende å navigere i hverdagen der det både er en bemanningsnorm som skal i varettas, samtidig som barna skal tilbys et pedagogisk opplegg av høy kvalitet og det skal drives utviklingsarbeid innenfor eksisterende rammevilkår som hvert år blir trangere. God kvalitet i barnehagen påvirkes gjennom organisatoriske rammer som

blant annet bemannings- og pedagogtetthet, og faste og trygge vikarer. Disse rammene innvirker på stabiliteten, ansattes overskudd og tid som gir mer overskudd til hvert barn og mulighet for refleksjon (Gotvassli, 2019).

Budsjettene er stramme, de er basert på et lavt driftsnivå. Jacobsen (2018) viser til økonomisk slakk i organisasjoner som både kan hemme og fremme endring. Når budsjettene er skåret til beina og det er tatt høyde for at barnehagen får inntekter av refusjoner fra sykefravær (2023), gir dette lite handlingsrom til å drive utviklingsarbeid. Det å drive utviklingsarbeid som det er forventet at ansatte i barnehagen skal (Kunnskapsdepartementet, 2023) under slike vilkår blir krevende, da utviklingsarbeid er en overskuddsaktivitet.

6.2.5 Ekstern deltakelse

Deltakelse i eksterne nettverk eller regionale og nasjonale konferanser for å åpne blikket utover er blitt færre, samtidig som økonomien er blitt strammere. Det meste foregår innad i egen kommune, og noe deltakelse i nabokommuner. Det er sjelden barnehagene har anledning til å dra på nasjonale konferanser, og studieturer sammen med hele personalet forekommer ikke lenger. Dette kan føre til at en går glipp av viktig kunnskap som deles regionalt eller nasjonalt. Ved å ha felles fokus og samsvarende kapasitet til å lære sammen, vil en få en effekt som har en virkning på læring som er bredere enn kun i egen kommune (Fullan og Quinn, 2021). Flere styrere opplever at handlingsrommet er endret og at rollen er overbelastet, det er dermed utfordrende å få tiden til å strekke til alle oppgaver (Larsen og Slåtten, 2023). Dette kan også være noe av grunnen til at ekstern deltakelse velges vekk, en opplever å ikke ha kapasitet til å delta.

6.2.6 Barns oppholdstid og bemanningsnorm

Barns oppholdstid har økt kraftig de siste årene (Statistisk sentralbyrå, 2023) kombinert med at barnehager stadig har utfordringer knyttet til bemanning, som blant annet det å ha tilstrekkelig bemanning gjennom hele dagen. Som vist til tidligere i punkt 2.2.3 rapporterer halvparten av alle barnehager å ha full bemanning 4-5 timer hver dag, mens over en av fire viser til full bemanning 2-3 timer hver dag (Fagerholt, Myhr, Naper og Løe, 2020). Disse to faktorene sammen skaper en lite gunstig utvikling for barnehagesektoren. Det betyr at det er færre ansatte til å gi barna et kvalitativt godt nok tilbud gjennom hele dagen. Kombinert med høyt sykefravær og lite bruk av vikarer er dette en dårlig kombinasjon for å drive med utviklingsarbeid.

6.2.7 Oppsummering av i hvilken grad endrede rammevilkår påvirker utviklingsarbeidet i kommunale barnehager

Økonomi er det endrede rammevilkåret som påvirker utviklingsarbeidet i barnehage på flest områder. Ny tilskuddsordning gir lite handlingsrom på barnehagens budsjett. Å gjennomføre møter og plantid på dagtid kan til tider være krevende. Dette på grunn av sykdom i personalet og at det ikke er økonomi til å bruke vikarer. Dette får konsekvenser i forhold til å drive utviklingsarbeid ved at personalet ikke får planlagt, igangsatt og evaluert arbeidet.

Endringer i oppvekstadministrasjonen som har påvirket forankring av utviklingsarbeid i organisasjonen er et annet funn som viser til endrede rammevilkår som påvirker utviklingsarbeidet. I tillegg til at det er få møtepunkter med nærmeste leder, noe som kan føre til avstand i prosesser og mindre motivasjon.

Det er lite deltakelse i eksterne nettverk, regionale og nasjonale konferanser på bakgrunn av trangt økonomisk handlingsrom. Dette påvirker styrernes mulighet til profesjonelt påfyll og å utvide den faglige horisonten.

Barns økning i oppholdstid de seneste årene, kombinert med høyt sykefravær i sektoren er en endring i rammevilkår som har ført til mindre voksentetthet i løpet av dagen. Dette påvirker muligheten til å drive utviklingsarbeid, da en ikke er nok ansatte. Da blir det viktigste fokuset driften av barnehagen.

7.0 Konklusjon

Jeg vil i dette kapittelet presentere hovedfunnene i oppgaven sett i lys av problemstillingene. Videre vil jeg peke på praktiske implikasjoner, og til slutt vil jeg foreslå potensielle forbedringspunkter og forslag til fremtidig forskning.

7.1 Hovedfunn

Innledningsvis i oppgaven presenterte jeg to problemstillinger som er knyttet til utviklingsarbeid i kommunale barnehager. Jeg har i denne oppgaven svart på følgende problemstillinger:

7.1.1 Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?

Oppsummert kan man si at det varierer hvordan kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid. Det er blant annet ulikt i hvilken grad møter på dagtid blir avvirket. Respondentene er opptatt av å få alle de ansatte med på utviklingsarbeid. Det trekkes frem betydningen av ledelse når en skal drive et utviklingsarbeid, både i egen enhet, men også på tvers i organisasjonen. For å bygge kapasitet i barnehagen oppgir alle informantene at de bruker forskningsbasert kunnskap. I forhold til å samarbeide både internt og eksternt for å oppnå læring og utvikling er det et rom for forbedring.

7.1.2 I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

Det endrede rammevilkåret som påvirker utviklingsarbeid mest, er økonomi. Reduserte økonomiske ressurser gir mindre bruk av vikarer, noe som fører til at det kan være krevende å avvikle plantid og møter på dagtid. Endring i oppvekstadministrasjonen har ført til at utviklingsarbeid ikke har vært godt nok forankret i øverste ledelse. Trangere økonomisk handlingsrom har bidratt til lav deltakelse på eksterne kurs og regionale og nasjonale konferanser for å tilegne seg kunnskap.

Rammefaktorer som er drivere og som gir gode vilkår for utviklingsarbeid nevnes å være god ledelse og et økonomisk handlingsrom. I tillegg trekkes det frem det å få alle ansatte med og å ha en langsiktig plan på utviklingsarbeidet. Som drivere nevnes også det å ha høy gjennomføringsevne på møter, en ansvarlighet hos de ansatte og å benytte kompetansepakker fra for eksempel Utdanningsdirektoratet eller universitet.

Rammefaktorer som fungerer som barrierer og skaper utilstrekkelige vilkår for utviklingsarbeid nevnes å være lite økonomisk handlingsrom, lav bemanning der en kun fokuserer på drift og endringer i ledelsesstrukturen i oppvekstadministrasjonen. I tillegg trekkes det frem fravær av fagplan og lav frekvens på møter innad i egen barnehage. Som barrierer for å drive utviklingsarbeid påpekes også høyt sykefravær og økning i antall oppgaver som de ansatte skal utføre på den samme tiden.

7.2 Praktiske implikasjoner

Videre vil jeg fremlegge praktiske implikasjoner til politikere, kommunaldirektør, kommunalsjef for oppvekst, virksomhetsledere i oppvekst, styrere og pedagoger i Randaberg kommune.

Mitt datamateriale viser flere mulige funn med forbedringsområder når de kommunale barnehagene skal drive utviklingsarbeid. Dette kan sammenfattes i følgende punkter:

- Opprettholde høy gjennomføringsevne på møter internt i barnehagen.
- Mer fokus på samarbeid på tvers, med mål om å forbedre praksis og å lære av hverandre.
- Utvikling av egen fagplan i hver barnehage for å sette en retning for utviklingsarbeidet.
- Forankring av utviklingsarbeid både i ledelsen i egen barnehagen, men også i toppledelsen.

En mulighet for barnehagene til å kompensere for endrede rammevilkår, kan være ved å tenke innovativt. Dette kan blant annet gjøres ved å bli bedre på å dele på utstyr, læremidler og personale med spisskompetanse mellom de kommunale barnehagene. Ved å ha et høyere fokus på et internt samarbeid der en deler kunnskap, vil den samlede kapasiteten i personalet øke. For å få tilgang til ekstern ekspertise og kunnskap, vil det være nyttig å koble seg enda mer på eksterne partnere. Dette kan være frivillige organisasjoner, bedrifter, foreldregruppen eller universitet. De ansatte må vise fleksibilitet og være åpne for endring og nye praksiser for å møte fremtiden. For å ha økonomiske midler til å drive utviklingsarbeid på en bærekraftig måte, må barnehagene gjerne i større grad se på mulighetene for å søke om midler til dette eksternt, via offentlige og private aktører.

7.3 Forslag til videre forskning

Arbeidet knyttet til denne studien har vært spennende og krevende. I mitt arbeid har jeg fått innsikt i hvordan de ulike barnehagene driver utviklingsarbeid og hvilke rammevilkår som påvirker arbeidet. Ulike ledere har delt av sine erfaringer, meninger og synspunkter med tanke på hvordan kommunale barnehager arbeider med utviklingsarbeid. Dette har igjen gitt informasjon om hva som fremmer og hemmer et utviklingsarbeid i barnehagen.

7.3.1 Plantid for pedagoger

Det er verdt å stille seg spørsmålet om dagens plantid for pedagoger er moden for revisjon. I dag skal hver pedagog ha minimum fire timer plantid hver uke. Med mål om 50% pedagoger innen 2025 og 60% innen 2030 jamføre strategien «*Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030*», vil bemanningsnormen på hver avdeling være oppfylt enda mindre deler av dagen. For å både utdanne, rekruttere og beholde barnehagelærere i barnehagen, må bemanningsnormen gjelde hele dagen, og det må da tilføres flere årsverk i den enkelte barnehage. Noen kommuner, blant annet Hå kommune (Korsmo, 2023) og enkelte barnehager, blant annet Myklaberget barnehage (Mejlbo, 2023) har allerede startet arbeidet med å tilføre ekstra ansatte når pedagoger utfører sin plantid. Dette gjør at bemanningsnormen opprettholdes større deler av dagen. Organiseringen av barnehagene må være tilpasset fremtidens krav og være bærekraftig.

7.3.2 Bemanningsnorm og organisering

Det ble i 2018 innført skjerpet bemanningsnorm i barnehagene (Barnehageloven, 2005). Praksisen av bemanningsnorm i dag er ikke bra nok, da den til tider kun gjelder for 2-3 timer per dag, og ikke i hele barnehagens åpningstid. Det bør innføres en bemanningsnorm som gjelder i hele barnehagens åpningstid. Først da kan vi anta at barnehagen har nok personal til både å gi barna et kvalitativt godt pedagogisk tilbud i tillegg til at det vil være et større rom for å kunne drive utviklingsarbeid.

Organisering av bemanning i barnehage har vært omtrent uendret. Det er gjerne på tide å vende blikket utover og se til skole hvordan de organiserer skole og fritidsordning (SFO). Vil en lignende organisering i barnehage gi pedagogene mer tid til å drive utviklingsarbeid, ved å skille mellom tidspunkt på dagen der det er et tilbud med pedagoger og et fritidstilbud før og etter kjernetiden? Da kan alt av utviklingsarbeid, foreldresamtaler og samarbeidsmøter både

internt og eksternt kunne legges til ettermiddagen uten at det går utover barna og bemanningstettheten.

7.3.3 Sykefravær og vikar

Det er et høyt sykefravær i barnehagene. Ved å ansette en ansatt «på topp» (utover grunnbemanningen) vil det være en kjent vikar tilgjengelig når sykdom oppstår. Vikaren er da kjent med de praktiske gjøremålene, i tillegg kjenner den barna og de ansatte. Det kan gi en ro for de ansatte å vite at det er en vikar tilgjengelig. Vikaren vil også kunne hjelpe til på avdelingen i de periodene det er aller mest behov, og den kan være på flere avdelinger hver dag for å støtte opp der trykket er høyest. Det vil dermed være mer håndterbart for pedagogene å avvikle sin plantid for å drive utviklingsarbeid, og i tillegg vil avvikling av ulike type møter internt i barnehagen være mer gjennomførbart.

7.3.4 Private barnehager

Studien kunne også vært utvidet til å gjelde de private barnehagene i kommunen. Dette for å undersøke hvordan de private barnehagene driver med utviklingsarbeid, og om det er de samme rammefaktorene som er endret i den private sektoren.

8.0 Litteraturliste

Andersen, S. (2006). *Aktiv respondentintervjuing*. Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 22(3), 278–298

Barnehageloven (2005). *Lov om barnehager*. (LOV-2022-06-10-40) Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Bergundhaugen, A. (2022, 26. februar). *Mener sterke følelser kan gjøre barnehageansatte syke. Etterlyser tiltak*. <https://www.barnehage.no/arbeidsmiljo-emosjonell-belastning-fafo/mener-sterke-folelser-kan-gjore-barnehageansatte-syke-etterlyser-tiltak-1/235667>

Bjørnstad, T.A. og Gulliksen, A.K. (2023). *Sykefravær i barnehagen, fra styrernes ståsted. Nødvendig å redusere, krevende i praksis*. Universitetet i Sørøst-Norge.
<https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/3081798/no.usn%3awiseflow%3a6863270%3a54993728.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS

Børhaug, K. og Lotsberg, D.Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring*. Nordisk barnehageforskning 2010. Høgskolen i Oslo

Børhaug, K og Bøe, M. (2022). *Barnehagelærerprofesjonen*. Universitetsforlaget

Dagsavisen (2023, 22. september). *Utdanningsforbundet varsler bemanningskrise i barnehagene*. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2023/09/22/utdanningsforbundet-varsler-bemanningskrise-i-barnehagene/>

Eik, L.T, Steinnes G.S. og Ødegård E. (2020). *Fra intensjon til handling i barnehagen. Dilemmaer som omdreiningspunkt for kompetansebygging*. 1 utgave, Vigmostad & Bjørke AS

Ertesvåg, S.K. og Roland, P. (2015). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. 1. utgave, 3.opplag, Gyldendal Akademiske

Ertesvåg, S.K og Roland, P. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. 1. utgave, 1.opplag, Gyldendal Akademiske

Fagerholt, R., Myhr, A., Naper, L.R. og Løe, I. (2020). *Spørsmål til Barnehage-Norge 2019 Analyse og resultater fra Utdanningsdirektoratets spørreundersøkelse til barnehagesektoren*. (TFoU-rapport 2020:1). Utdanningsdirektoratet.

<https://www.udir.no/contentassets/f0371753ee3f448ba7219046082f7df6/sporsmal-til-barnehage-norge-20192.pdf>

Fredriksen, K. (2020, 24.februar). *Barnehager og skattelettelse gir flere fødsler*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/barnehager-og-skattelettelse-gir-flere-fodslernehager-og-skattelettelse-gir-flere-fodsler-SSB>

Fullan, M. og Quinn J. (2021). *Koherens i skoleutviklingen. De riktige lokale, regionale og nasjonale driverne*. Kommuneforlaget AS

Gotvassli, K.Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. 2 utgave. Universitetsforlaget

Gotvassli, K.Å. (2021). *Kvalitetsutvikling i barnehagen. Fra vurdering til ny pedagogisk praksis*. Universitetsforlaget

Hargreaves, A. og Fullan, M. (2016). *Professionel kapital*. Frederikshavn: Dafolo (Kap 1, 5, 6)

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan fungerer organisasjoner* 5. utgave. Fagbokforlaget

Kleva, A.E. og Skybak, T. (2022, 28. februar). *Tiden er overmoden for et bemanningsløft i barnehagene*. Barnehage.no. <https://www.barnehage.no/bemannings-bemanningsnorm-redd-barna/tiden-er-overmoden-for-et-bemanningsloft-i-barnehagene/230295>

Kristensen, T.S. (2021, 5. januar). *Godtpsykiskarbeidsmiljø. Fakta om profesjonell kapital – en kort introduksjon*. <https://www.godtpsykiskarbeidsmiljo.dk/samarbejde-og-social-kapital/professionel-kapital/fakta-om-professionel-kapital>

Kommuneprofilen (2024, 17. april). *Statistikk og nøkkeltall for din kommune*. https://kommuneprofilen.no/Profil/Befolkning/DinRegion/bef_fodt_region.aspx

Kommunesektorens organisasjon (2020). *Mange bekker små. Politiske prioriteringer for perioden 2020–2023*. Hentet 14. februar, 2024. <https://www.ks.no/globalassets/kpt-2020/GrunnlagsdokumentPr240220.pdf>

Korsmo, E.K. (2023, 7. september). *Politikarane i Hå løyva ekstra pengar til vikar i plantida* Utdanningsforbundet. <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2023/politikarane-i-ha-loyva-ekstra-pengar-til-vikar-i-plantida/>

Korsvold, T. (2023, 29. september). *Barnehagereformen*. Store norske leksikon. <https://snl.no/barnehagereformen>

Korsvold, T. (2023, 6. november). *Barnehage*. Store norske leksikon. <https://snl.no/barnehagenehage> – Store norske leksikon (snl.no)

Kunnskapsdepartementet (2019). *Meld. St. 6 (2019–2020)* <https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacad48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>

Kunnskapsdepartementet (2021). *Barnehager mot 2030. Strategi for barnehagekvalitet 2021-2030*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/c35eef3580af4a66898a5314b4be3f90/no/pdfs/barnehager-mot-2030.pdf>

Kunnskapsdepartementet (2022). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023-2025.*

<https://www.regjeringen.no/contentassets/60cb8cea7014464a9cbd22bbb2e3664e/no/pdfs/kompetansestrategi-barnehage.pdf>

Kunnskapsdepartementet (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal barnehagestrategi mot 2030.*

<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnhagen-for-en-ny-tid.pdf>

Larsen, A.K. og Slåtten, M. V. (2021). *Nye tider – nye barnehageorganisasjoner*. 2 utgave. Fagbokforlaget

Larsen, A.K. og Slåtten, M. V. (2023). *Felles barnehagen. Styring, ledelse og samarbeid*. Fagboklaget

Mejlbo, K. (2023, 14. juni). *Vikarer i plantiden ga lavere sykefravær og mindre stress*
Utdanningsnytt.no <https://www.utdanningsnytt.no/bemanning-bemanningsnorm-pedagogisk-leder/vikarer-i-plantiden-ga-lavere-sykefravaer-og-mindre-stress/363941>

Meld. St. 14 (2019–2020). *Lære hele livet 2019-2020*. Kunnskapsdepartementet
<https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>

Meld.St. 20 (2020-2021). *Perspektivmelding 2021*. Finansdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/91bdfca9231d45408e8107a703fee790/no/pdfs/stm202020210014000dddpdfs.pdf>

Nielsen, J.C. R. og Repstad, P. (1998). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I mellom nærhet og distanse*. Oslo. Universitetsforlaget.

NOU (2022). *Med videre betydning Et helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole*. NOU 2022: 13

Oksvold, R. (2023, 2. oktober). *Krise i barnehagene: Ansatte slår alarm*.

<https://www.tv2.no/aktualitet/krise-i-barnehagene-ansatte-slar-alarm/16063090/#:~:text=Fra%202021%20til%20i%20C3%A5r%20har%20antallet%20s%C3%B8kere,s%C3%A5%20langt%20at%20de%20kaller%20det%20en%20bemanningskrise.>

Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektivt*. Universitetsforlaget

Persvold, A. Z. (2021). *Koherens*. Hentet 14.februar 2023 fra <https://snl.no/koherens>

Randaberg kommune (2024, 26.februar). *Rammesak 2024*.

<https://randabergkommune.wixsite.com/budsjett/rammesak-2024>

Randaberg kommune (2024, 17. april). *Om oss*. <https://www.randaberg.kommune.no/om-kommunen/>

Robinson, V. (2021). *Færre endringer - Mer utvikling* Cappelen Damm Akademiske

Statistisk sentralbyrå (u.å). *Fakta om barnehager*. Hentet 27. februar 2024 fra

<https://www.ssb.no/utdanning/faktaside/barnehager>

Statistisk sentralbyrå (2023, 30. november). *Sykefravær*. [https://www.ssb.no/arbeid-og-](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer)

[lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer)

Statsforvalteren i Rogaland (2019). *Plan for kompetanseutvikling i Rogaland*.

<https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-rogaland/justert-handlingsplan-rekomp-midt-2019-2022-med-vedlegg-1.pdf>petanseordning for region midt rogaland 2019 - 2022
([statsforvalteren.no](https://www.statsforvalteren.no))

Statsforvalteren i Rogaland (u.å). *Regional ordning for barnehager*. Hentet 14.februar 2024

fra [https://www.statsforvalteren.no/portal/Barnehage-og-opplaring/lokal-](https://www.statsforvalteren.no/portal/Barnehage-og-opplaring/lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnopplaring/regional-ordning-for-barnehager/#:~:text=Regional%20ordning%20skal%20bidra%20til%20at%20barnehager%20)

[kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnopplaring/regional-ordning-for-](https://www.statsforvalteren.no/portal/Barnehage-og-opplaring/lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnopplaring/regional-ordning-for-barnehager/#:~:text=Regional%20ordning%20skal%20bidra%20til%20at%20barnehager%20)

[barnehager/#:~:text=Regional%20ordning%20skal%20bidra%20til%20at%20barnehager%20](https://www.statsforvalteren.no/portal/Barnehage-og-opplaring/lokal-kompetanseutvikling-i-barnehage-og-grunnopplaring/regional-ordning-for-barnehager/#:~:text=Regional%20ordning%20skal%20bidra%20til%20at%20barnehager%20)

[utvikler,og%20gjennomf%C3%B8res%20i%20samarbeid%20med%20universitet%20og%20h%C3%B8gskole. Regional ordning for barnehager | Statsforvalteren.no](#)

Statsforvalteren i Rogaland (u.å). *Fordeling av kompetansemidler til partnerskap i tilskuddsordningen*. Hentet 14. februar 2024 fra

<https://www.statsforvalteren.no/nn/Rogaland/Barnehage-og-opplaring/nasjonale-satsinger-for-kompetanseutvikling/tildelinger-2023/>

Sønstebø, A. (2019, 7. mars). *Fruktbarheten fortsetter å synke*. Statistisk sentralbyrå.

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/fruktbarheten-fortsetter-a-synkeynke-SSB>

Utdanningsdirektoratet (2017, 1. august). *Rammeplan for barnehagen. Ansvar og roller*.

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/ansvar-og-roller/barnehageeier/>

Utdanningsdirektoratet (2021). *Kvalitet kompetanse og utviklingsarbeid*

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utviklingsarbeid-i-barnehagen/#a160622>

Utdanningsdirektoratet (2022, 5. oktober). *Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis* [https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/)

[kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/)

Wedde, E. (2020). *Sykefraværet i barnehagen sett fra innsiden*. (Rapport 1/2020).

Utdanningsforbundet. [https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_01.2020_sykefravar_barnehage.pdf)

[politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_01.2020_sykefravar_barnehage.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_01.2020_sykefravar_barnehage.pdf)

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?

I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

Hva er de viktigste driverne og barrierene i dette arbeidet?

Formålet med prosjektet

Dette er min avsluttende masteroppgave innenfor studiet erfaringsbasert ledelse ved universitetet i Agder.

Det overordnede formålet med forskningsprosjektet er min nysgjerrighet på å finne ut om endrede rammevilkår påvirker arbeidet med utviklingsprosjekt i kommunale barnehager i aktuell kommune, og hva styrer og pedagogisk leder ser på som drivere og barrierer i dette arbeidet.

Opgavens problemstilling er rettet mot å få tak i styrer og pedagogisk leders erfaringer med å drive utviklingsarbeid i barnehagen når rammevilkårene endres.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Universitetet i Agder, fakultetet for samfunnsvitenskap er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.
- Student: Merethe Andersen Ranvert

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen om å delta basert på utvalgsriteriene som er satt for prosjektet. Kriteriene som er lagt til grunn er at respondentene skal jobbe i den gitte kommunen og inneha stilling som styrer eller pedagogisk leder. I tillegg skal det være Respondenter fra flere ulike virksomheter for å sikre spredning i datamaterialet. Det vil være seks til åtte Respondenter i studien

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i ett intervju på ca 60 minutter. Interjuvet inneholder spørsmål om organisering og strukturering av møter i barnehagen, hvordan bygge kapasitet hos de ansatte, og din rolle som leder i forhold til å drive utviklingsarbeid.

Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet. Intervjuet transkriberes i ettertid.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Kun undertegnede vil ha tilgang til personopplysninger
- Navnet og kontaktopplysningene dine lagres adskilt fra øvrig data
- Du som respondent vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, det vil ikke publiseres hverken navn eller virksomhet

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i juni 2023. Etter prosjektslutt vil alle lydopptak og datamateriale bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Hjalmar Sæbø Djønnne, veileder: hsd@riksrevisjonen.no
- Merethe Andersen Ranvert, student: merether@uia.no

Personvernombud Universitetet i Agder: Trond Hauso – personvernombud@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Hjalmar Sæbø Djønnne
Veileder

Merethe Andersen Ranvert
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid? I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager? Hva er de viktigste driverne og barrierene i dette arbeidet?» Jeg har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At informasjon fra meg behandles og lagres frem til prosjektslutt, juni 2024
- Lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Jeg ønsker å takke deg for din deltakelse i denne intervjuprosessen, som har som formål å utforske og forstå utviklingsarbeidet i barnehager i lys av endrede rammevilkår. Ditt perspektiv og erfaringer er avgjørende for å kaste lys over drivere og barrierer som påvirker dette utviklingsarbeidet. Jeg er opptatt av å skape en åpen og meningsfull dialog for å samle inn data til dette forskningsprosjektet.

Skiftende rammebetingelsene innen barnehagesektoren gir opphav til nye utfordringer og muligheter. Formålet med dette intervjuet er å utforske hvordan barnehager håndterer disse endringene, og å identifisere faktorer som bidrar til eller hemmer utviklingsarbeid.

Disse intervjuene som jeg nå skal ha, skal brukes i min avsluttende masteroppgave innenfor studiet erfaringsbasert ledelse ved universitetet i Agder

Definisjon begreper:

Definisjonen av utviklingsarbeid som er lagt til grunn i denne oppgaven er: «Utviklingsarbeid i barnehage refererer til målrettet og systematisk innsats for å forbedre pedagogiske praksiser, læringsmiljø og barns utvikling i barnehage, dette skal være basert på forskning».

Samtykke

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som jeg nå har gjennomgått og som er informert om i samtykkeskrivet. Jeg vil behandle opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun undertegnede vil ha tilgang til personopplysninger
- Navnet og kontaktopplysningene dine lagres adskilt fra øvrig data
- Du som respondent vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, det vil ikke publiseres hverken navn eller virksomhet
- På oppdrag fra Universitet i Agder har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Til slutt vil jeg be om tillatelse til at dette intervjuet blir tatt opp på en båndopptaker, nærmere bestemt en app som heter Nettskjema diktafon. Nettskjema er et sikkert datafangstverktøy

som tilbyr en rekke funksjoner for å samle inn, lagre og analysere data fra ønsket målgruppe. Tjenesten har også høyt sikkerhetstiltak for å sikre datanøyaktighet og personvern.

Min problemstilling er:

1. Hvordan arbeider kommunale barnehager med utviklingsarbeid?
2. I hvilken grad påvirker endrede rammevilkår utviklingsarbeidet i kommunale barnehager?

Til slutt vil jeg se på hva som er drivere og barrierer i dette arbeidet.

Bakgrunn/innledning

1. Kan du gi en kort oversikt over din utdanning og yrkeserfaring innenfor barnehagesektoren?
2. Hvilken stilling har du i Randaberg kommune og hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvor mange avdelinger er det i den barnehagen du jobber i dag?

Endrede rammevilkår

4. Opplever du at rammevilkårene for barnehagen har endret seg i løpet av de siste årene?
5. Hvis ja: Hvilke rammevilkår er endret i løpet av de siste årene?
6. Hvis ja: Hvordan påvirker de endrede rammevilkårene utviklingsarbeidet i barnehagen?
7. Hvis ja: Opplever du at endrede rammer påvirker ditt lederskap i forhold til å drive utviklingsarbeid? (ledelse)

Møter og struktur

8. I hvilke arenaer foregår utviklingsarbeid for de ansatte i barnehagen og hva er hyppigheten på disse møtene? Eksempel på arenaer kan være planleggingsdager, pedagogmøter, avdelingsmøter og personalmøter.
9. Hvordan organiserer dere møtene i barnehagen? For eksempel tidspunkt, hvem som er med og hvordan det gjennomføres.
10. Opplever du at møtene blir gjennomført som planlagt?

Å målrette innsatsen

11. Har barnehagen definert en strategi for sitt arbeid?
12. Hvis ja, hva gjør du som leder for å få alle ansatte med (eierskap) slik at alle får et felles eierskap til forbedringen/endringen/utviklingsarbeidet?
13. Hvordan tilrettelegger du som leder for støttende miljøer når en skal endre praksis?

Å utvikle samarbeidskultur

14. Hva gjør du som leder for å utvikle og ivareta den kompetansen som allerede er i barnehagen? Hvordan øke ferdigheter og selvtillit til de ansatte?
15. Har dere interne samarbeid mellom avdelingene der målet er å forbedre praksis? Hvis ja, hva tenker du er viktige faktorer for at samarbeidet fører til læring?
16. Er dere i barnehagen med i nettverk med noen eksterne utenfor organisasjonen? Hvis ja: Hvordan oppleves dette samarbeidet?

Å tilrettelegge for dybdelæring

17. Benytter barnehagen seg av forskningsbasert kunnskap for bygge kapasitet?
18. Har personalet utviklet et felles språk og en kunnskapsbase?
19. Er det en kultur i barnehagen som fremmer en forventning til at hele personalet kan lære, og at man lærer av feil?

Å skape en ansvarskultur

20. Opplever du at personalet er villige til å påta seg et ansvar for å hele tiden forbedre praksis slik at barnehagen når sine mål? (ansvarskultur)
21. Er du som leder en del av eksternt nettverk, deltar på regionale eller nasjonale konferanser for å være koblet på det som skjer på utsiden av barnehagen?

Ledelse (inngår også i de andre spørsmålene)

22. Hvordan bygger du som leder tillit ut i egen organisasjon/avdeling?
23. Hva skal til for at utviklingsarbeid i barnehagen har gode vilkår?

Avsluttende spørsmål

Er det noe mer du vil legge til som kan belyse utviklingsarbeidet i de kommunale barnehagene i Randaberg som har fått endrede rammevilkår?

Takk for din tid og bidrag!