

## Barnehagen for en ny tid - strategi på tomgang?

JANNE VERÅSDAL MJÅVATN  
GRY REIULFSEN  
ANE NYLUND VINDHOLMEN

**VEILEDER:**  
Are Vegard Haug

**Universitetet i Agder, 2024**  
Fakultet for samfunnsvitenskap.  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Emnekode: ORG917  
Emnenavn: Master i ledelse  
Studiepoeng: 90

## Forord

Å være i avslutningen på våre lange, ulike løp med erfaringsbasert masterstudium ved Universitetet i Agder kjennes godt. Gruppen vår består av to barnehagestyrere som har gjennomført Nasjonal styrerutdanning som del av masterprogrammet. I tillegg består gruppen av en virksomhetsleder for de kommunale barnehagene som har bygget videre på tidligere lederutdanning. Alle tre er utdannet førskolelærere i bunn, med lang og variert erfaring fra barnehagesektoren. Vi er alle tre ledere og interesserer oss for lederrollen og dens utvikling i takt med hvordan samfunnet og profesjonene forandrer seg.

Først og fremst vil vi takke vår veileder, Are Vegard Haug, som har fungert som en god motivator og inspirerende fagperson. Are har hjulpet oss med å holde i tråden, begrense omfanget og kommet med gode teoriforslag. Ellers vil vi også takke familiene våre for tålmodighet, støtte og heiarop. Helt til slutt må vi takke våre 10 informanter som har tatt av sin tid i en ellers hektisk hverdag og gitt oss verdifull informasjon fra praksisfeltet.

Froland, 15.06.2024.

## Sammendrag

Utgangspunkt for denne studien er Nasjonal barnehagestrategi mot 2030, *Barnehagen for en ny tid* som sist ble lagt frem i januar 2023. Med ulike erfaringer innenfor barnehagesektoren var det flere spørsmål vi ønsket å få svar på når det gjelder kvalitetsutvikling, barnehagelæreres planleggingstid, bemanningsnorm, endringsarbeid, ansattes opplevde virkelighet og hvordan barnehagene var rustet i møte med fremtidens barnehage. Med dette som utgangspunkt ble det formulert en tredelt problemstilling for studien:

1. Hva er Nasjonal barnehagestrategi mot 2030?
2. I hvilken grad er barnehagene i denne studien kjent med strategien og hvilke forutsetninger kreves av barnehagene for å realisere strategien?
3. Opplever barnehagene at forutsetningene er til stede – drivkrefter og motkrefter?

For å besvare problemstillingen tok vi utgangspunkt i teorigrunnlaget iverksettingsteori av Offerdal og rammeverket, *stjernemodellen*, utarbeidet av Galbraith. Det empiriske grunnlaget er basert på kvalitativt design og det benyttes en komparativ casestudie for å sammenlikne flere ulike barnehager ved å finne forskjeller og likheter. Det ble innhentet data fra tre ulike kategorier av barnehager, *privat, ideell og kommunal* sektor, som tydelig trakk frem drivkrefter og motkrefter for å iverksette strategien *Barnehagen for en ny tid* med dagens forutsetninger. Fra de *private, ideelle og kommunale* barnehagene ble det intervjuet ni styreere, hvorav det var tre informanter fra hver kategori nevnt over.

Hovedfunn i studien viser at det er utfordringer med iverksetting av *Barnehagen for en ny tid* med tanke på dagens økonomiske situasjon. Det foreligger en iverksetting som er satt på «på tomgang». Empirien viste at drivkreftene, gjennom god personalforvaltning og fokus på kvalitet, ikke er nok for å nå alle hovedprioriteringene i *Barnehagen for en ny tid*. Slik sett blir det vanskelig å oppnå et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet for alle barn som tidligere kunnskapsminister Tonja Brenna trekker frem i forordet til strategien.

## Summary

In this study, the starting point is the National Kindergarten Strategy for 2030, known as *Barnehagen for en ny tid*, which was presented in January 2023. With various experiences within the kindergarten sector, several questions were addressed regarding quality development, planning time for kindergarten teachers, staffing norms, change efforts, employees' perceived reality, and how kindergartens were prepared for the future. Based on this, a three-part research question was formulated:

1. What is the National Kindergarten Strategy for 2030?
2. To what extent are the kindergartens in this study familiar with the strategy, and what prerequisites are required for them to implement it?
3. Do the kindergartens perceive that the necessary conditions are in place – both driving forces and obstacles?

To answer this research question, we relied on the theoretical foundation of implementation theory by Offerdal, and the framework known as *the star model* developed by Galbraith. The empirical basis was derived from a qualitative design, and a comparative case study was conducted to compare various kindergartens, including *private*, *nonprofit*, and *municipal* sectors. Data were collected from these different categories of kindergartens, and interviews were conducted with nine directors – three from each category mentioned above.

The main findings of the study reveal challenges in implementing the *Barnehagen for en ny tid* strategy, particularly considering the current economic situation. Implementation appears to be stalled, and the driving forces, such as effective personnel management and a focus on quality, are insufficient to achieve all the key priorities outlined in the strategy. Consequently, achieving equitable high-quality kindergarten services for all children, as emphasized by former Minister of Education Tonje Brenna in the strategy's preface, remains difficult.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Summary .....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
Figuroversikt .....	7
1.0 Innledning .....	8
1.1 Studiens problemstilling og ambisjon .....	8
1.2 Bakgrunn for oppgaven .....	10
1.3 Historisk tilbakeblikk .....	10
1.4 Oppgavens oppbygging .....	13
1.5 Problemstilling .....	13
2.0 Nasjonal barnehagestrategi mot 2030 .....	14
3.0 Teori .....	17
3.1 Organisasjonsteori .....	17
3.2 Organisasjonsdesign som iverksettelsesløsning .....	17
3.3 Rammeverk for organisasjonsdesign – The Star Model .....	19
3.3.1 Strategi .....	21
3.3.2 Struktur .....	21
3.3.3 Prosess .....	22
3.3.4 Belønning .....	22
3.3.5 Personal .....	23
3.4 Rammeverket i tidligere forskning .....	23
3.5 Iverksettelsesteori .....	25
4.0 Design og metode .....	29
4.1 Forskningsdesign .....	29
4.2 Valg av metode .....	29
4.3 Valg av respondenter .....	31
4.4 Undersøkelsen .....	32
5.0 Presentasjon av empirisk materiale .....	34
5.1 Presentasjon av våre informanter .....	34
5.2 Kjennskap til strategien .....	36
5.3 Strategi .....	37
5.4 Struktur .....	39
5.5 Prosess .....	41

5.6	Belønning .....	44
5.7	Personal.....	46
5.8	Oppsummering av empirien .....	48
6.0	Drøfting og teoretiske refleksjoner .....	51
7.0	Konklusjon .....	60
7.1	Hovedfunn .....	61
8.0	Litteratur.....	64
9.0	Vedlegg.....	67
9.1	Intervjuguide .....	67
9.2	Informasjonsskriv til oppgavens informanter .....	71
9.3	Samtykkeerklæring .....	75

## Figuroversikt

Figur 1: Stjernemodellen.....	19
-------------------------------	----

## 1.0 Innledning

### 1.1 Studiens problemstilling og ambisjon

Hvordan ser fremtidens barnehage ut? Siden barnehageforliket i 2003 har sektoren vært i stor endring. Kravet til barnehagene er økende og de har måttet videreutvikle innhold, arbeidsmåter og kompetanse. Det er lagt frem flere stortingsmeldinger og strategier frem til i dag som omhandler utviklingen av barnehagesektoren. I den forbindelse gjorde vi oss noen undringer og stilte oss selv noen spørsmål som vi ønsket å finne ut av. Med det utgangspunktet laget vi oss en tredelt problemstilling til studien.

1. Hva er Nasjonal barnehagestrategi mot 2030?
2. I hvilken grad er barnehagene i denne studien kjent med strategien og hvilke forutsetninger kreves av barnehagene for å realisere strategien?
3. Opplever barnehagene at forutsetningene er til stede – drivkrefter og motkrefter?

I januar 2023 la regjeringen frem Nasjonal barnehagestrategi mot 2030, *Barnehagen for en ny tid*. Strategien viser retning og flere målsettinger inn mot 2030, hvor temaene blant annet er økt kompetanse, god ledelse og tilstrekkelig bemanning. Alle med et ønske om å bedre kvaliteten i barnehagetilbudet. Barnehagen skal bidra til sosial utjevning og inneholde et godt likeverdig tilbud med høy kvalitet uavhengig av hvor man bor.

Det var ønskelig å finne ut om barnehager rundt oss, både *private*, *ideelle* og *kommunale*, har laget et systematisk strategisk arbeid inn mot måloppnåelsene strategien har satt. Vi tenkte oss at å sammenligne *private*, *ideelle* og *kommunale* barnehager ville gi oss variasjoner og sammenlignbare fakta, som for oss ville være interessant å få svar på. Tanken fra regjeringen var at det ikke skal være noen forskjell mellom *private* og *kommunale* barnehager, jf. forskrift om likeverdig behandling (2004). I høringsnotatet med forslag til endring av barnehageloven (01.11.23) ble det utredet mange ulike forslag i forbindelse med finansiering av barnehagesektoren. Leder av velferdstjenesteutvalget, Kåre Hagen, løftet diskusjonen om velferdsprofitt. Han fikk mye kritikk for sitt utsagn om at «det norske velferdssamfunnet ikke har et lekkasjeproblem i betydningen av at penger bevilget til private aktører lekker ut i privat velferdsprofitt» (Karlsen, 2021, ingen sidetall). I forlengelsen av dette ble det satt ned et nytt



offentlig utvalg, avkommersialiseringsutvalget. Det skulle vurdere hvordan kommersiell drift kunne fases ut av ulike skattefinansierte velferdstjenester. Det blir interessant å se om siste strategien regjeringen la opp til inn mot år 2030, vil få stor betydning for barnehagefeltet og hvorvidt den vil bli realiserbar. Utvalget har kommet med et forslag til en juridisk definisjon som vil forhindre at private aktører tar ut overskudd på lovpålagte offentlige tjenester, med utgangspunkt i at det skal foreligge et likeverdig barnehage tilbud.

Som ledere har vi en motivasjon om å drive og lede fremtidens barnehage, men ser utfordringer på flere felt. De største utfordringene handler om det finnes tilstrekkelig kompetanse hos de ansatte i barnehagene for å møte fremtidens barn og deres omsorg- og utviklingsbehov. Det finnes mål i strategien *Barnehagen for en ny tid* om å heve andel barnehagelærere opp mot 50 prosent innen 2025 og opp mot 60 prosent innen 2030. Dette for å bedre kvaliteten i barnehagen.

Med utgangspunkt i strategien *Barnehagen for en ny tid* ser vi at barnehagene må ta stilling til hvordan de er forberedt og rustet på disse føringene. Det kunne ha vært spennende å se på hvordan organisasjonskulturen for at styrer kan få til en endring slik som strategien legger opp til eksisterer. Styrer er på mange måter i denne sammenheng en endringsagent som driver frem en endring som blir oppfattet som at noe kan gjøres bedre. Vi har likevel valgt å ikke gå inn i organisasjonskulturperspektivet, da dette er et tema som er vanskelig å måle og sammenlikne.

Etter at politiske føringer er publisert, er det forventet at strategiene iverksettes. Den nasjonale strategien *Barnehagen for en ny tid* anses å ha et ovenfra-og-ned-perspektiv på hvordan dette er nasjonalt bestemt og skal settes ut i livet. Alle landets barnehager, med kommunene som oppdragsutførere, blir dermed iverksettere av strategien. Studien vår omhandler hvorvidt barnehagene var istandsatt til å realisere denne strategien. Vi skulle teste ut hvordan regjeringens mål fikk gjennomslag i barnehagene ved en tilnærming til strategien nedenfra-og-opp. Vi har i prosessen med oppbygging av oppgaven sett nytte av å la det bli en iverksettelsesstudie og for å svare på spørsmålene er vi inspirert av Øyvind Offerdal sin teori på dette feltet.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

Vårt engasjement for tema fremtidens barnehage kommer først og fremst med vår lange erfaring fra barnehagefeltet. Vi har alle tre både pedagogisk leder- og styrerbakgrunn og er derfor kjent med hvordan norske barnehager driftes og hva som påvirker kvalitet i tjenesten. Erfaringene gir oss ulike vinklinger inn mot temaet som vi ser på som svært verdifullt, på spørsmålet om målsettinger fra regjeringen er realiserbare eller ikke. Samtidig må vi være bevisst vår rolle inn i denne oppgaven og ikke la tidligere erfaringer hemme oss i utviklingsmuligheter som ligger der fremme.

Denne studien kan være relevant også for andre tjenester utenom barnehagesektoren fordi gjensidighet med andre tjenester, det tverrfaglig samarbeidet på tvers, skal gjøre fremtidens barn rustet for det livslange læringsløpet. *Barnehagen for en ny tid* må parallelt med andre tjenester samhandle slik at laget rundt barnet blir helhetlig og av høy kvalitet.

## 1.3 Historisk tilbakeblikk

Barnehagepolitikken i Norge har hatt en utrolig utvikling de siste 20 årene. Endringene kommer gjerne når det har vært regjeringsskifter, hvor det blant annet kan dreie seg om at statsråder skal sette sitt preg på barnehagepolitikken – derav strategier og reformer. Alle strategiene har til felles å heve kvaliteten i barnehagene og ønske om at alle som jobber der skal ha god og relevant kompetanse. Det er nøyaktig 20 år siden Barnehageforliket, hvor den store samfunnsendringen skjedde. Det hele startet med at Barnehageforlikets «mor» Øystein Djupedal kontaktet partileder i FrP, Siv Jensen og dernest Kristin Halvorsen i SV. De tre kom opp med fire lovnader etter at det tidlig på 2000-tallet viste seg at ingen av stortingspartienes løfter om en storstilt satsing på barnehager så ut til å bli innfridd. Det hele dreide seg om makspris, full utbygging, bli en del av kunnskapssamfunnet og likebehandling.

Barnehageforliket rettet søkelys på at alle skulle ha mulighet til å få en barnehageplass. Makspris i barnehage ble innført og det ble en likeverdig behandling av *private* og *kommunale* barnehager. På Private Barnehagers Landsforbund (PBL) sitt landsmøte i juni 2023 påpeker Øystein Djupedal betydningen av Barnehageforliket. «– Og disse fire punktene til sammen gjorde at du fikk en helt stor samfunnsreform. Dette er jo den største likestillings-

*og velferdsreformen i moderne tid. Bare tenk deg hva det har betydd for likestillingen: At kvinner kunne komme ut i arbeidslivet med en trygg barnehageplass, det har jo vært fantastisk» (PBL, 2023, ingen sidetall).*

Utbygging skulle legge til rette for full barnehagedekning i hele landet. Kommunene hadde ikke mulighet til å klare dette selv og ble avhengig av privat utbygging. Makspris for barnehage og et likebehandlingsprinsipp la grunnlaget for at private og kommunale barnehager skulle motta likt tilskudd til drift. På bakgrunn av dette ble det åpnet rekordmange private barnehager på veldig kort tid. Full barnehagedekning var et faktum og målet om likestilling ble også innfridd. Kvinner fikk være i arbeid på lik linje med menn og kunne levere barna sine til trygge omgivelser i barnehagene. Barnehage gikk fra å være et ganske så utilgjengelig tilbud, til å være for alle. Vi ser stort mangfold med 50/50 private og kommunale barnehager, ulike typer barnehagenisjer og kvalitet i tjenesten. En delt sektor mellom privat og kommunal, ser ut til å ha vært en positiv faktor for konkurransen og innovasjon i barnehagesektoren. Det har foregått et sunt arbeid med utvikling av kvaliteten i barnehagene gjennom disse årene, men fokuset har nok vært mest rettet på hvem som arbeider der og ikke kompetansen som finnes (Alver, 2023, ingen sidetall).

Når barnehageforliket var innfridd var det et behov for å se på kvaliteten på arbeidet i barnehagen og de ansattes kompetanse for fremtidens barnehage. Det har de siste 20 årene kommet mange endringer i Lov om barnehager, strategier og Norges offentlige utredninger (NOU) som peker på at barnehagen skal ha kvalitet og utjevne forskjeller. Vi fikk blant annet utarbeidelsen av *Meld. St. 24 – Fremtidens barnehage*. Sametinget, Foreldreutvalget for barnehager, Private barnehagers landsforbund, Kommunenes sentralforbund og Utdanningsforbundet ble involvert. Disse fikk komme med innspill til hva fremtidens barnehage skulle være. Denne medvirkningen vil ha stor relevans for å forstå hva som skal til for å overleve og være en attraktiv organisasjon foreldre ønsker å benytte seg av. Formålet med stortingsmeldingen er å sikre et godt pedagogisk tilbud i barnehagen, trivsel, læring og utvikling.

I en rapport av barne- og familiedepartementet fra 2005, kom det frem et ambisiøst ønske om å øke andelen barnehagelærere fra en tredjepart til 50 prosent. Dette kom via arbeidsgruppen som jobbet med *Klar, ferdig, gå – tyngre satsning på de små* (2005). I 2018 ble det lovfestet en endring av pedagognormen i barnehagene. Endringen medførte en økning av

barnehagelærere i grunnbemanningen fra 33 prosent til 40 prosent. Lind og Rishaug (2021) belyste i sin masteroppgave hvordan pedagoger er organisert i barnehagen etter ny pedagognorm. Hovedfunnene som kommer frem i masteroppgaven til Lind og Rishaug (2021) er fire utfordringer. Det innebærer samhandlinger mellom pedagoger, usikkerhet i roller, forventningsavklaring og fordeling av pedagoger. Det viser seg å være krevende å finne god balanse mellom tid sammen og tid alene for pedagoger og øvrig ansatte. Samtidig skal forsvarlig drift av barnehagen opprettholdes. Funnene deres viser at det å få til en god arbeidsdeling ikke handler om tittel eller ledermandat, men om tid til samhandling og behov for formaliserte oppgaver. Med dette som utgangspunkt er det svært interessant å se på regjeringens mål om bemanning med 60 prosent andel barnehagelærere inn mot 2030. Hvordan opprettholde lov om forsvarlig bemanning samtidig som man skal nå strategi om *Barnehagen for en ny tid*? Som funnene i masteroppgaven viser, handler det ikke om mandat, rolle eller utdanningsnivå når vi skal levere et tilbud av høy kvalitet innenfor rammene. Med kompetanseheving kommer også økt kunnskap. Hva betyr det når forsvarlig bemanning ikke er oppnådd? Vi ønsker å belyse disse faktorer for å se om barnehagene i undersøkelsesarbeidet er rustet til å møte forventningene fra regjeringens side og om virkemidlene for å nå strategien er realiserbare.

Statistisk sentralbyrå (SSB) melder at Norge vil mangle 13000 barnehagelærere i 2030. Dette er en utvikling vi tydelig ser med vår relasjon til barnehagesektoren. Det er en utvikling som vekker vår nysgjerrighet og derfor styrker vårt engasjement for tema oppgaven omhandler. SSB fastslår at andelen barnehagelærere vil øke. Det er ikke nok for å oppfylle mangelen som allerede foreligger og i hvert fall ikke om man tar med målet om 60 prosent barnehagelærere i regnestykket. Dette i motsetning til skole-Norge som går mot et læreroverskudd (Svarstad, 2023, ingen sidetall). Så hva kan disse tallene skyldes? Barnehagesektoren opplever allerede en underbemanning med dagens bemanningsnorm. Å heve pedagognormen vil ikke gjøre noe med antall timer med full bemanning i løpet av åpningstiden. Er det slik å forstå at regjeringen mener høyere kompetanse bidrar til økt kvalitet, uavhengig av antall tilstedeværende ansatte? Vi er alle helt enige i at kompetanse og kvalitet er noe vi må ta på alvor, men hvordan gjennomføre dette med dagens- og kommende bemanningssituasjon?

## 1.4 Oppgavens oppbygging

For å besvare problemstillingene presentert over, utdypes problemstilling 1 i kapittel 2, inkludert en presentasjon av den Nasjonale barnehagestrategien mot 2030, *Barnehagen for en ny tid*. Problemstilling 2 presenteres i kapittel 3, hvor studiens teoretiske fundament kommer frem. Vår siste problemstilling dreier seg om å få svar på våre hypoteser om barnehagers forutsetninger, drivkrefter og motkrefter, for å få til målene strategien legger opp til. Dette kommer fem i kapittel 5.

I arbeid med tema, bakgrunn og problemstilling så vi det nyttfullt å bygge opp masteroppgaven som en iverksettingsstudie. Studien skulle undersøke hvilke forutsetninger og muligheter barnehagene har for å iverksette regjeringens strategi *Barnehagen for en ny tid* inn mot 2030. Hvilke evner barnehagene har på implementeringsstadiet har vi vurdert ut fra Galbraiths 5 komponenter i *stjernemodellen*, som beskriver organisasjonens design for imøtekommelse av Regjeringens fem hovedmål som skal nås før 2030.

## 1.5 Problemstilling

Studien er opptatt av å belyse hvilke forutsetninger som er til stede for at barnehagene skal kunne realisere strategiene som kommer fra regjeringen uten at kommunene i forlengelsen blir tildelt insentiver.

Opgavens problemstilling er tredelt:

1. Hva er Nasjonal barnehagestrategi mot 2030?
2. I hvilken grad er barnehagene i denne studien kjent med strategien og hvilke forutsetninger kreves av barnehagene for å realisere strategien?
3. Opplever barnehagene at forutsetningene er til stede – drivkrefter og motkrefter?

Det er utarbeidet fem hypoteser, med bakgrunn i Galbraiths komponenter i *stjernemodellen*. Gjennom hypotesene skal problemstillingene som er satt, svares ut. To av hypotesene dreier seg om at barnehagene har kjennskap til strategien og om barnehagene har opparbeidet seg gode prosesser for å ta imot denne strategien.

## 2.0 Nasjonal barnehagestrategi mot 2030

Strategien *Kompetanse for fremtidens barnehage* er en revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023-2025. Denne strategien satt som mål at minst 50 prosent av grunnbemanningen i barnehagene skal ha utdanning som barnehagelærere innen 2025 og er forløperen til den siste nasjonale barnehagestrategien til regjeringen, *Barnehagen for en ny tid* fra januar 2023. Strategien har ambisjon om at grunnbemanningen i barnehagene skal utgjøre minst 60 prosent barnehagelærere innen 2030. Dette er en problemstilling som vi ønsker å ta med videre inn i vårt forskningsarbeid. Tanken om 60 prosent barnehagelærernorm i alle barnehager kan tilsynelatende høres ut som et godt tiltak for å heve kvaliteten i barnehagen, men da må regjeringen også se på bemanningsnormen parallelt. Vi ønsker å se nærmere på hvordan barnehagene er rustet til å imøtekomme strategien om 50-60 prosent andel med barnehagelærere.

*Barnehagen for en ny tid* er en revidert nasjonal barnehagestrategi gjeldende fra januar 2023. Strategien legger grunnlaget for at barnehagesektoren skal utvikles i en felles retning frem mot 2030, der alle barn i hele Norge skal ha tilgang til et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet (Barnehagen for en ny tid, 2023, s. 7). Elementene som går igjen i denne strategien er økt kompetanse blant alle ansatte, flere barnehagelærere med masterutdanning, god ledelse og tilstrekkelig bemanning.

### **Strategien viser til fem prioriteringer fram mot 2030:**

#### **1. Alle som arbeider i barnehage, skal ha god og relevant kompetanse**

Dette innebærer et ønske om å heve kvaliteten ved at barnehagens grunnbemanning skal økes til 50 prosent barnehagelærere innen 2025. Målet frem mot 2030 er å øke dette tallet opp mot 60 prosent. Hurdalsplattformen ser det som viktig at ansatte i barnehagene får tilbud om etter- og videreutdanning. Det er ønskelig at flere barnehagelærere skal ta mastergrad.

Barnehagelærerutdanningen (BLU) skal styrkes ved å rekruttere flere barnehagelærere for økt kompetanse og til kompetansehevingstiltak.

## **2. Alle barnehager skal ha god ledelse**

Regjeringen ønsker at flere styrere skal ha lederkompetanse, gjerne på mastergradsnivå. Tanken er at det vil styrke den analytiske kompetansen, noe som gjør det lettere for styrer å utvikle barnehagens kvalitet og praksis. Regelverket for stedlig leder skal klargjøres.

## **3. Barnehagene skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud**

Det er til enhver tid barnehageeiers ansvar å ha tilstrekkelig bemanning for å kunne drive i tråd med rammeplanen og Lov om barnehager. Barna skal få et godt pedagogisk innhold uavhengig av sykdom og vikarbruk. Regjeringen vil også se på bemanningssituasjonen i alle barnehagene for å kunne få et bedre kunnskapsgrunnlag og se på ulike måter å organisere barnehagedagen og personalgruppen på.

## **4. Alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling**

Barnehagene skal få god støtte i arbeidet med kvalitetsutvikling gjennom gratis veiledningsmateriell som er tilgjengelig på Utdanningsdirektoratet sine nettsider. Kompetansepakker kan brukes fritt i implementeringen av rammeplanen. Strategien sier også at forskningen skal styrkes om og for barnehagen. Tidlig innsats- begrepet i skole og barnehage er fortsatt et viktig prinsipp for regjeringen. Det handler om å fange opp utfordringer på et tidlig stadium for å gi bedre resultater senere i livet. Det er mer samfunnsøkonomisk lønnsomt å investere i forebyggende tiltak, i motsetning til å sette inn tiltak senere i livsløpet.

## **5. Alle barn skal ha et trygt og godt barnehagemiljø**

Nytt regelverk skal sørge for at alle barnehagene skal jobbe systematisk med barnehagens psykososiale barnehagemiljø. Det er tenkt at barnas stemme skal bli hørt på en god måte av alle ansatte i barnehagen. Regjeringen vil evaluere det nye regelverket for å sikre at det fungerer.

Regjeringen legger ansvaret over på barnehageeiere. De må sørge for at bemanningen er tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet. Det innebærer at eiere må sørge for at det er nok ansatte på jobb til at tilbudet til barna er i tråd med lovverket. Bemanningen må vurderes ut fra barnegruppens størrelse og barnas behov. Barnehageeier må også vurdere hvor lange åpningstider barnehagene skal ha, sett i forhold til antall ansatte.

Kommunene må selv vurdere hvordan lokale prioriteringer og hvilken oppgaveløsning som bidrar til å sikre og ivareta kvalitet for alle barn. Ettersom det finnes mange ulike kommuner med variert barnehage tilbud, vil også løsningene være ulike. Regjeringen lover å komme med flere virkemidler for å oppnå målene i strategien. Vi vil se nærmere på hvordan politiske vedtak blir iverksatt. Intensjonene med strategien er gode, men det kommer også frem ulemper med iverksetting av målene. På den ene siden vil profesjonen styrkes, på den andre siden vil kanskje målet med barnehage tilbudet bli noe annet enn hva rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver definerer driften som. Profesjonen har hatt styrke av at barnehagen som organisasjon har gått fra det tidligere barne- og familiedepartementet over i kunnskapsdepartementet. På en annen side er det ikke ønskelig at barnehagen skal inneholde for mye av det realfaglige perspektivet. Om lederkompetansen skal økes og fagarbeidere skal videreutdannes, vil da lekens betydning få et endret syn. Blir det tilrettelagt for lek i det hele tatt? Intensjonen med strategien er god. Realistisk sett faller søkertallene til barnehagelærerutdanningen. Hvordan skal regjeringen da oppnå målene sine om 60 prosent barnehagelærer innen 2030? I statsbudsjettet for 2024 blir det lagt opp til å bevilge 595 millioner til videreutdanning. Utfallet blir ikke flere hender for å utføre hjelp, eller hjelp til støtte og veiledning til flere barn samtidig. Barnehagelærere går ofte med en følelse av å være utilstrekkelige og slitne. Det tærer på og føyer seg inn i rekken av momenter i de emosjonelle kravene de står i. Vi stiller spørsmål ved om det muligens er et større behov for å styrke grunnbemanningen i barnehagene, enn å tilby videre- og etterutdanning. Det er ikke vanskelig å støtte regjeringen i forslaget om at 60 prosent av grunnbemanningen skal være barnehagelærere og gjerne ha mastergrad. Det interessante fremover er å se hvordan regjeringen vil organisere barnehagene med majoritet av barnehagelærere.

Vi har ovenfor presentert Nasjonal barnehagestrategi mot 2030. Kjernen i *Barnehagen for en ny tid* er at strategien legger grunnlaget for at barnehagesektoren skal utvikles i en felles retning frem mot 2030, der alle barn i hele Norge skal ha tilgang til et likeverdig barnehage tilbud av høy kvalitet (Nasjonal barnehagestrategi mot 2030, s. 7). I det neste kapitlet skal vi gå nærmere inn på studiens teoretiske inntak.



## 3.0 Teori

Dette kapitlet presenterer studiens teoretiske inntak. Kapitlet bygger på to hovedtyper teori. Den første gjelder klassisk organisasjonsteori med vekt på organisasjonsdesign. Det andre perspektivet retter oppmerksomheten mot iverksetting.

### 3.1 Organisasjonsteori

«Det er viktigere enn noen gang å forstå hvordan organisasjoner i utgangspunktet fungerer. Organisasjonsteorien hjelper oss å forstå og forklare hvorfor organisasjoner fungerer slik de gjør», skriver Jacobsen og Thorsvik i sin bok *Hvordan organisasjoner fungerer* (2019, s.14). Målet for kommuner som iverksettere er hele tiden å få kunnskap om hvordan ting kan gjøres bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14).

«En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). I denne forbindelse trekker vi slutninger til *private, ideelle og kommunale* barnehager. De må alle forholde seg til barnehagens samfunnsmandat som sier «i samarbeid og forståelse med hjemmet, skal barnehagen ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Rammeplanen, 2017, s. 7). Dette i tillegg til å ha hver sine individuelle mål å arbeide mot.

### 3.2 Organisasjonsdesign som iverksettelsesløsning

Organisasjonsdesign handler om bevisst handling rettet mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer, personal- og kunnskapsforvaltning, for å skape en effektiv organisasjon som gjør det mulig å oppnå strategiske valg.

Jacobsen og Thorsvik (2019) refererer til Miller et al. (2009) sin definisjon på organisasjonsdesign:

*«I organisasjonslitteraturen bruker vi ofte begrepet organisasjonsdesign for å beskrive hvordan man utvikler strategi og formell struktur i organisasjoner gjennom fordeling og gruppering av arbeidsoppgaver, hierarkisk organisering av autoritet og*

*bruk av administrative ordninger for styring, koordinering og kontroll» (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 20).*

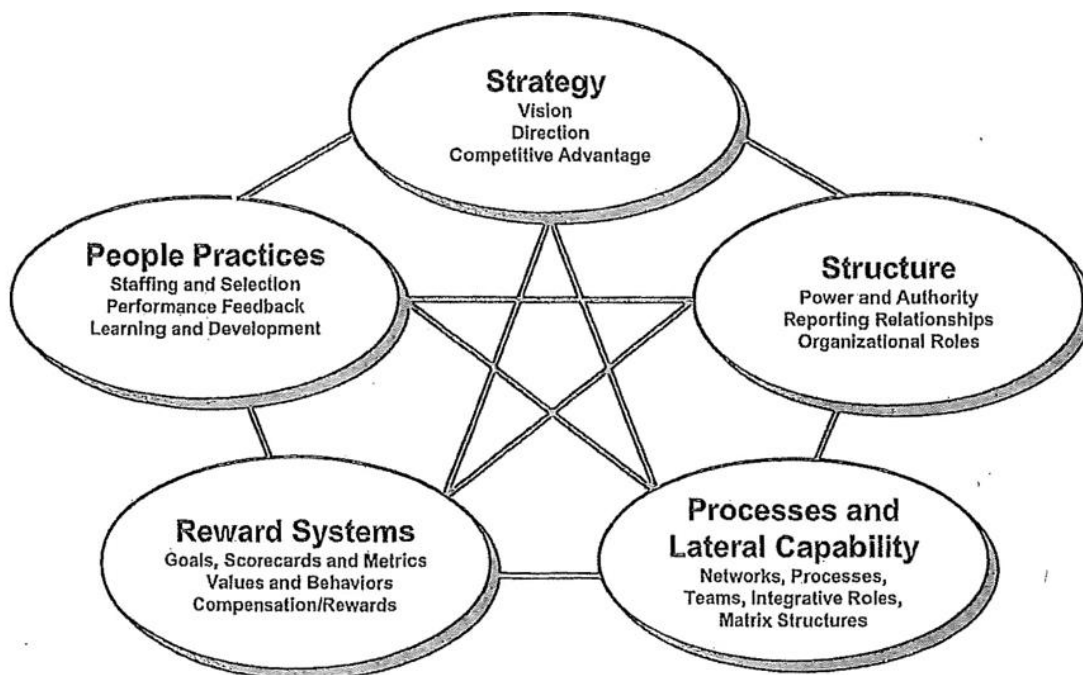
For å være en tilpasningsdyktig organisasjon er det trekk ved organisasjonen som bør være til stede; en aktiv leder, god kunnskapsforvaltning, fleksibilitet og læring. Det bør være forpliktelser fra de ansattes side og det bør være vilje til endringer. For at organisasjoner skal yte maksimal effektivitet, bør de tilpasse seg omgivelsene, endringer i samfunnet, nye målkrav og endringer av politisk styringsstruktur. Ved nye strategier kan det føre til at organisasjoner må tenke nytt eller endre på designet sitt. Det må da vurderes hva som skal endres og det må defineres en måloppnåelse for å komme dit. Iverksettingen blir her i denne betydningen overført lokalt til kommunene for å ta disse vurderingene. Hvilke forutsetninger kreves av eierne/kommunene for å nå målkravene i strategien *Barnehagen for en ny tid*? Barnehager må se på sitt eget organisasjonsdesign, belyse hvilke endringsbehov som foreligger og iverksette tiltak for å oppnå regjeringens målsetninger inn mot 2030. De må være bevisst sin personalforvaltning. Valg av medarbeidere, rolleutforming, ledelse, utvikling og støtte. Og alt dette må sees i sammenheng.

Ifølge Jacobsen er endring «en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018, s. 17). Selv om vi har en intensjon om å forbedre vår organisasjon, er det ikke sikkert vi klarer endringen. Organisasjonsendring er svært komplekst og sammensatt. Barnehagenes design preges av lange tradisjoner hvor driften er «satt». Personalets entusiasme for endringer kan forventes at ikke dukker opp. I forbindelse med organisasjonsendring må vi forstå drivkreftene bak viljen vår til endring. Motkreftene er muligens de barne- og ungdomsarbeiderne som har lang fartstid og ikke ønsker videreutdanning til å bli barnehagelærere, eller har en frykt for å miste jobben sin til fordel for andre barnehagelærere. Jacobsen (2018) mener at organisasjonsendring må inneholde noen elementer etter en såkalt konseptuell modell. Man må vite hvorfor endring ønskes eller hvilke drivkrefter som ligger til grunn, vi må kunne konkretisere hva det er som skal endres og hvor denne endringen skal skje. Personalet bør derfor informeres og inkluderes for å skape gode forutsetninger for vilje til endring, i denne sammenheng med regjeringens måloppnåelse i strategien *Barnehagen for en ny tid*.

### 3.3 Rammeverk for organisasjonsdesign – The Star Model

For å kunne belyse norske barnehagers evner til å møte strategien *Barnehagen for en ny tid*, er det tatt utgangspunkt i organisasjonsdesign og Galbraiths *stjernemodell* for å forstå hvordan barnehagene skaper en effektiv organisasjon som gjør det mulig å oppnå strategiske valg. *Stjernemodellen* er en holistisk modell som benyttes for å beskrive designprosessen i ulike organisasjoner. Modellen inneholder fem komponenter som er knyttet til organisasjonsdesign og som alle må være i likevekt for å oppnå en optimal effektivitet. Med andre ord vil organisasjoner og prosesser lett havne i ubalanse og i kaos, om det blir ubalansert vektlegging av de fem komponentene.

The Star Model (1995)



Source: Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

*Figur 1: Stjernemodellen*

Galbraith sier lite om leders egenskaper, men definerer mange av leders oppgaver. I denne sammenheng vil det være nærliggende å trekke frem Adizes (1980) sine fire lederstiler innenfor offentlig sektor. Han klassifiserte lederroller som henholdsvis produsent, administrator, integrator og entreprenør (Baldersheim et al. 2021, s. 79). Modellen over ulike

lederfunksjoner, lederroller og lederstiler er med på å gi oss en oversikt på hvordan mellomledere i offentlig sektor plasserer seg til sammenlikning med andre ledergrupper.

*«I rollen som administrator fungerer lederen som koordinator og informasjonsspreder. I rollen som integrator fungerer lederen som tilrettelegger og mentor for ansatte. Produsenten har et mer utadrettet fokus med vekt på organisasjoners målgrupper og skape gode resultater for disse. Lederrollen entreprenør er utadrettet. Lederen er innovatør og forhandler og søker å fremme et kreativt og eksperimenterende arbeidsmiljø»* (Baldersheim et al. 2021, s. 80).

Vi vil senere komme tilbake til betydningen av lederfunksjoner i form av handlekraft, handlingsrom og delegasjon ved å se på Baldersheim et al. (2021) sin beskrivelse av *mellomlederens* rolle for at organisasjoner skal fungere på best mulig måte.

Regjeringen legger opp til en strategisk personalforvaltning, som ifølge Galbraiths *stjernemodell* (1995), er avgjørende for å oppnå målsetning om en god barnehagehverdag for alle barn. Regjeringen vil investere mer i kompetansen til de ansatte, både gjennom kompetanseutvikling, tillit og faglig handlingsrom. De ønsker å legge til rette for at flere barnehagelærere i barnehagen skal ha mastergrad. Mastergrad er viktig for å styrke faglig og analytisk-metodisk kompetanse som kreves for å vurdere og videreutvikle barnehagens praksis, slik at alle barn i hele Norge får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet. Samtidig har en barnehagelærer mange oppgaver og tiden strekker ikke til. Det kommer frem i ulike artikler at arbeidspresset er for stort og av den grunn velger mange å si opp stillingen sin. Det er nærliggende å tenke at barnehagene bør omorganisere og legge rammer for designprosesser, da Nasjonal strategi mot 2030 vil gjøre endringer av politisk styringsstrategi. For å oppnå det strategien forventer er det fornuftig å tenke på hva som kan endres i barnehagene.

Om man ikke har søkelys på organisasjonsdesign kan det føre til forvirring hos de ansatte. Dette kan resultere i at de ansatte drar i ulike retninger. Om leder velger å ikke endre på noe i organisasjonen kan det føre til friksjon med mangel på mobilisering av ressurser. Det kan også føre til informasjonsmangel, lav innovasjonstakt og manglende samarbeid over grenser. Det kan oppstå intern konkurranse innad i organisasjonen med stor frustrasjon hos personalet

og høy turnover. Det kan føre til feil resultater og dårlige prestasjoner som igjen kan gi lav tilfredshet blant ansatte og dårligere resultater i brukerundersøkelser.

### 3.3.1 Strategi

Den første komponenten i *stjernemodellen* er strategi. I følge Galbraith et al. (2002) er strategi hjørnesteinen i organisasjonsprosessen (Galbraith et al. 2002, s. 3). Når en organisasjon har en klar strategi, betyr det at visjon, formål og målsetninger tydelig er definert. Det ligger da gode forutsetninger for å føre organisasjonen i ønsket retning. Man vet hva som skal løses og hvilke mål som skal nås. *Barnehagen for en ny tid* bygger sin strategi på fem hovedprioriteringer som tidligere nevnt. Barnehagelærere skal utgjøre 60 prosent av grunnbemanningen. Alle som jobber i barnehage, skal ha god og relevant kompetanse. Barnehagen skal ha nok ansatte, det skal foreligge god ledelse og alle i barnehagen skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling. Slik vi kjenner barnehagefeltet i dag, er barnehagene på god vei til å oppfylle fire av fem hovedprioriteringer i strategien. *Vår hypotese 1 er at private, ideelle og kommunale barnehager er kjent med nasjonal barnehagestrategi og er kommet godt i gang med arbeidet.*

### 3.3.2 Struktur

Den andre komponenten er struktur. Det dreier seg om valg knyttet til arbeidsdeling, koordinering og beslutningsmyndighet, og hvor mye av disse tre elementene ønsker man å delegerer til ledere og ansatte nedover i organisasjonen. Barnehagesektoren er kjent for sin flate struktur, med uskrevne regler om at alle skal gjøre de samme oppgavene satt i system. Strukturen setter formen og rammene på organisasjonen. Galbraith et al. (2002) mener struktur kanaliserer energien til organisasjonen og gir et «hjem» og identitet for ansatte (Galbraith et al. 2002, s. 3). Når de ansatte får frihet til å utføre oppgaver de selv tenker er mest effektive, vil det medføre økt ytelse og større tilhørighet til arbeidsplassen.

Ett av regjeringens mål i strategien omhandler systematisk jobbing med kvalitetsutvikling. De vil derfor «gjennomføre en helhetlig gjennomgang av hva slags støtte barnehagesektoren har behov for i arbeidet med kvalitetsutvikling» (*Barnehagen for en ny tid*, 2023, s. 39). Skal man tro Galbraiths påstand om struktur vil det være en trygghet for personalet. Jf. *Barnehagen for*

*en ny tid* er lederopplæring en viktig del av strategien hvor alle barnehager skal ha god ledelse. *Hypotese 2* blir dermed at barnehager deltar på kompetansehevingsprogrammer for å utvikle kvaliteten i barnehagen.

### 3.3.3 Prosess

Den tredje komponenten i *stjernemodellen* definerer hvilke prosesser som finnes i en organisasjon. Kjernen i teorien er at kommunikasjon og informasjon må skje på bestemte måter for å kunne løse utfordringene organisasjoner står ovenfor. For å forhindre at strukturene hemmer det interne samarbeidet og relasjonene, må man danne ulike nettverk, laterale kapabiliteter, på tvers av egen organisasjon, men også utover egen organisasjon. Både mellommenneskelige nettverk, men også teknologiske nettverk og team. «For uansett hvor gjennomtenkt organisasjonens struktur er, vil det skape noen barrierer for samarbeid. En organisasjons laterale kapasitet er i hvilken grad den kan bruke disse mekanismene for å øke sin fleksibilitet og utnytte alle ressursene» (Galbraith et al. 2002, s. 4). I barnehagene finner vi interne nettverk som pedagogisk lederteam, avdelingsmøter og personalmøter der alle er samlet. Også styrernetverk og andre eksterne nettverk, for eksempel Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehagen (Rekomp) er nettverk som går utover barnehagens egen organisasjon. Med bakgrunn i at barnehager har mange gode velfungerende nettverk både internt og eksternt, blir *vår hypotese 3* at barnehagene har opparbeidet seg gode prosesser for å ta imot denne strategien.

### 3.3.4 Belønning

Den fjerde komponenten i rammeverket er belønningssystemer. Mange organisasjoner bruker insentivsystemer som belønning for godt arbeid og strev, andre anerkjenner og definerer heder og ære i form av verbale ord blant ledere og ansatte. Om det praktiseres insentiver eller anerkjennelse og heder, kommer helt an på hvilken organisasjon du befinner deg i. Det foreligger rett og slett ikke kultur og forutsetninger for å bruke insentiver i enhver organisasjon. «Et selskaps målkort og system for belønning av mennesker kommuniserer hva selskapet verdsetter til ansatte tydeligere enn noen skriftlig uttalelse» (Galbraith et al. 2002, s. 4). Det er vanskelig å bruke belønning i norske barnehager, da erfaringen tilsier at belønning hos enkelte blir sett på som forskjellbehandling og kan oppleves krenkende. *Vår hypotese 4*

*blir derfor at barnehagene har muligheter for å iverksette strategien uten noen form for belønning.*

### 3.3.5 Personal

Den siste og femte komponenten i Galbraiths *stjernemodell* er personalforvaltning. Det vil si menneskelige kunnskaper, ferdigheter og praksis. Strategien avgjør hvilke kunnskaper og ferdigheter de ansatte trenger for å nå målsetningene organisasjonen har satt (Galbraith et al. 2002, s. 3). Med tanke på antall barnehagelærere som per i dag er tilgjengelig nasjonalt tenker vi at det blir uoppnåelig å nå strategien *Barnehagen for en ny tid*, med 60 prosent barnehagelærere innen 2030. *Vår hypotese 5 blir at man som barnehageeier er helt prisgitt at allerede ansatte fagarbeidere ser positivt på videreutdanning for å utdanne seg til barnehagelærere.*

*Stjernemodellen* benyttes som sagt for å se på bedrifters design, om hva som må justeres på, for å få til endringer og oppnå størst mulig effektivitet. Da må alle komponentene *strategi, struktur, prosesser, belønning og personal* være i likevekt og balanse i forholdet til hverandre. Det er det denne studien har som fokus, å se inn mot regjeringens organisasjonsdesign, i strategien *Barnehagen for en ny tid*.

## 3.4 Rammeverket i tidligere forskning

For å skape et nyansert bilde av rammeverket til Galbraith (2002), er det tatt utgangspunkt i tidligere empirisk forskningsmaterieell, gjennom tre ulike masteroppgaver som studerer endringer i egen organisasjon også med bruk av Galbraiths *stjernemodell*. Det er sett på studier i ulike sektorer: skolesammenslåing, endring i politietaten og en tredje oppgave om endringer innenfor skole. Alle disse tidligere forskningsstudiene har identifisert drivkrefter og motkrefter ved *stjernemodellen*, som vi under vil belyse om samsvarer med drivkreftene og motkreftene vi finner i forbindelse med denne studiens problemstilling og barnehagers forutsetninger for å realisere strategien *Barnehagen for en ny tid*.

I masteroppgaven til Njål, *Hvilke faktorer påvirker skolelederens mulighet til å prioritere og gjennomføre pedagogisk lederarbeid?* brukte han Galbraiths *stjernemodell* for å identifisere

faktorer som potensielt påvirket prioriteringer og gjennomføring av pedagogisk lederarbeid i skolene. Njål kom frem til at struktur, kompetanse og prosess var fremmede komponenter. Det å ha en struktur var positivt for arbeidet, ettersom skolene er gode på å ha jevnlig møter. Kompetanse ble fremmede ettersom rektorene var gode på å bruke medarbeiderne på rett sted ut ifra hvilken kompetanse de hadde. Prosess var fremmede da skolens rektor var god på informasjonsflyt og samarbeid på viktige arenaer. Ledelsen var også synlig. Komponenten strategi ble derimot hemmende, ettersom det ikke var lagt opp til en helhetlig og tydelig strategi. Overordnet nivå hadde ikke bidratt stort, noe som gjorde det vanskelig å prioritere. Komponenten belønning var en hemmende komponent ettersom skolene ikke hadde brukt dette bevisst. Tilfeldig bruk av belønning, som i dette tilfellet var ekstra kos og tilbakemelding innimellom, var ikke godt nok til å fremme utviklingsarbeidet (Njål, 2023).

Masteroppgaven til Lyngroth omhandler *Lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler (2020)*. Studien beskriver komponentene strategi, struktur og belønning som hemmende. De hadde ikke god nok forankring i vedtak om sammenslåing. Forventningene om endringer til det bedre, var fraværende. De lyktes ikke med kommunikasjonen og det var vage beslutningsmyndigheter. Også i komponenten belønning var de ansatte delt i synet på om belønning kunne sammenlignes med utvikling, anerkjennelse og handlingsrom. Andre mente at likhet var motivasjonsødeleggende. De hadde derimot klart å beholde dyktige medarbeidere og derfor var personalforvaltningen en fremmede faktor i dette endringsarbeidet. Hemmende faktor i denne studien var mangel på ansvarlig til å drifte endringsprosessen ved sammenslåingen av skolene. De burde fått på plass gode endringsagenter som drev endringsledelse og kommuniserte tydelig hva organisasjonsendringen omfattet. Det handlet om å involvere medarbeidere og å bygge tillitt. I denne studien oppstod det stor grad av underprestasjon ved denne kostbare endringsprosessen og kostet i tillegg samfunnet store pengesummer (Lyngroth, 2020).

I den tredje og siste masteroppgaven av Reif, *Et moderne og kompetent politi (2022)*, dreier det seg om endringer i politietaten. Studien trekker frem et nytt forslag på hvordan politiorganisasjonen kunne utøves som en matrise. Studien brukte *stjernemodellen* til Galbraith for å implementere matrisen og fant fremmede komponenter som struktur, personalforvaltning og nettverk. De fikk mer robuste fagmiljøer, bevarte kompetanse og



utviklet fag. De fikk bedre kvalitet og ble bedre i stand til å håndtere vanskelige saker. De fikk et tydelig fagansvar, ble mer helhetlig og fikk bedre utvikling. De utnyttet ressursene på tvers av avdelingene, effektiviserte og skapte læring og utvikling. Hemmende faktorer kom til uttrykk gjennom medarbeiderne som kunne føle på krysspress og lojalitetsproblemer. Det var uklart hvem som bestemte og det ble stilt store krav til ansattes vilje og evne til samarbeid. Det kan legges til grunn at matriseorganisering er nødvendig i moderne og komplekse virksomheter, men at det er et krevende design.

Skal vi oppsummere disse tre studiene ser vi fellestrekk på motkrefter og drivkrefter som kan være interessant å ta med seg videre. Det skal analyseres hva informantene i denne studien tenker om iverksetting og utvikling i lys av *stjernemodellen*. De felles drivkreftene fra tidligere empirisk forskningsmaterieell er personalforvaltningen. Felles motkrefter i tidligere studier er komponenten strategi. Hvordan dette sammenfaller med utvalget i denne studien, vil vi komme tilbake til senere.

### 3.5 Iverksettingsteori

Definisjon på iverksetting finnes i boka *Det kommunale laboratoriet* av Baldersheim & Rose (2014) hvor Audun Offerdal har et eget kapittel. Offerdal uttaler at iverksettingsteori «dreier seg om å etterspore samsvar eller mangel på samsvar mellom et politisk vedtak og de handlingene vedtaket pålegger de ulike leddene i en offentlig forvaltning å gjennomføre og kunne forklare eventuelle avvik» (Baldersheim & Rose, 2014, s. 235).

Iverksettingsteorien retter søkelyset på hva som skjer etter at politiske vedtak er besluttet. På 80-tallet ble konklusjonen at iverksetting av offentlige tiltak stort sett var mislykket. Det ble forsøkt beskrevet iverksettingsprosesser gjennom modeller som forklarte utfallet. Man kunne velge å se iverksettingsprosessen nedenfra-og-opp eller ovenfra-og-ned. Utover på 90-tallet mente enkelte forskere at iverksettingsstudier skulle bli fulgt over en lengre tid og det ble mer snakk om implementeringsmetoder for iverksetting. Én ting var et vedtak i politikken, noe annet var hvordan dette ble satt ut i livet (Baldersheim & Rose, 2014, s. 219).

Iverksettingsteorien har fått større relevans i kommunal politikk i dag. Mye av det som vedtas sentralt, må iverksettes lokalt. Dette er gjerne kommuners oppgave.

Ifølge Offerdal blir nyere iverksettingsstudier sett på med et læringsperspektiv som en fellesnevner, der man ser om kommuner er gode på å lære av erfaringer og innehar evnen til å utvikle seg gjennom den daglige aktiviteten i organisasjonen. Disse er hva vi såkalt kaller en lærende organisasjon. Det dreier seg om hvordan man får ut ny forskningsbasert kunnskap til de ansatte og slikt sett bedrer kvaliteten i organisasjonen, et ovenfra-og-ned-perspektiv. Man må samtidig ha et nedenfra-og-opp-perspektiv der man måler kvaliteten på informasjonen som tilbakeføres til staten, gjerne i form av rapporteringer. I barnehagesammenheng kan det for eksempel dreie seg om brukerundersøkelser, BASIL (Utdanningsdirektoratets innrapporteringssystem for barnehager) og databasen KOSTRA (kommune-stat-rapportering). Her får staten innsikt i kommuners ressursinnsats, prioriteringer og måloppnåelser, men det er ennå utfordringer på dette med gode rapporteringer. Sett gjennom et ovenfra-og-ned-perspektiv kommer ikke rapporteringer om kvalitet i barnehagen og behovet for flere ansatte frem i rapportmålinger. Da er det enklere å måle dette gjennom et nedenfra-og-opp-perspektiv via kartlegging, der funn vises i undersøkelser – Eksempelvis gir brukerundersøkelser for foresatte i barnehager, et bedre resultat å lese funn utfra. Iverksetting fra et ovenfra-og-ned-perspektiv handler om å finne ut om underordnede utfører oppgavene hen er bedt om å forvalte. Det handler også om å finne ut av om det er samsvar mellom intensjonene bak strategien og hvordan disse blir realisert og iverksatt (Offerdal, 2014, s. 230). Sett fra et ovenfra-og-ned-perspektiv lar regjeringen kommunene få ansvaret for å iverksette strategien. Intensjonene er vel og bra med fem gode hovedprioriteringer. Alle som jobber i barnehage skal ha god og relevant kompetanse. Alle barnehagene skal ha god ledelse, ha nok ansatte til å sikre barn et godt pedagogisk tilbud og jobbe systematisk med kvalitetsutvikling for å sikre alle barn et trygt og godt barnehagemiljø.

For at man skal kunne vurdere hvordan kommunen fungerer som iverksetter, hevder Offerdal at kommunene må oppfylle de tekniske vilkårene for læring. Samtidig må de se på kulturell, etisk og også politisk ståsted. Det avhenger av hvordan kommunen oppfyller disse vilkårene (Baldersheim & Rose, 2019, s. 236). Informasjonsflyten oppover i systemet avhenger av de kulturelle faktorene der det ansees som akseptabelt å melde fra om feil. I dag er det slik i

staten at den som rapporterer om begått feil blir kritisert for å ha gjort denne feilen. Ofte er det de som styrer landet, det partiet som får skylden og det vil gjerne føre til passivitet. Muligens er det derfor tidligere iverksettinger av strategier, NOUer og lovkrav om pedagognorm, ennå ikke har oppfylt ønske om 50 prosent barnehagelærere i alle barnehager? Regjeringen snakket allerede i 2005 om å øke andelen barnehagelærere i barnehagen fra 1/3 til 50 prosent. Også i 2012 var det samme strategi, før det i 2018 kom lovendring om pedagognorm, hvor det fortsatt ikke er oppfylt ønske om 50 prosent barnehagelærere i barnehagen. Revidert kompetansestrategi for barnehagene 2023-2025 var en videreføring og videreutvikling av Kompetanse for fremtidens barnehage 2018-2022 og skulle støtte opp om rekruttering og kompetanseutvikling. Målet den gang var blant annet at 50 prosent av de ansatte skulle være barnehagelærere. Dagens barnehagestrategi inn mot 2030, *Barnehagen for en ny tid*, har en måloppnåelse om 60 prosent barnehagelærere innen 2030.

Staten som iverksetter må se på sine vilkår for å kunne utvikle evnen til å lære av sine feil og bli en bedre iverksetter av barnehagestrategier. Dette vil igjen gi både ansatte og barn gode barnehager å være i, med godt miljø og god kvalitet. Ved å sette inn insentiver i form av økonomiske midler til kommuner, vil antakelig måloppnåelsen om prioriteringen «alle barnehager skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud» innfris. At staten lovfester en høyere grunnbemanning, med økte overføringer til kommunene, ville også innfridd måloppnåelser i strategien. Det handler om prioriteringer og samordninger, altså politisk generalistkompetanse, som er en viktig læringsdrivende faktor. Det er særlig budsjettprioriteringer som fører til at kommuner må se på tvers av politikkområdene. Det etiske vilkåret kan redusere kommuners læringsevner til iverksetting ((Baldersheim & Rose, 2019, s. 237). De ansatte har gjerne begrenset muligheter for ytringer, for eksempel ut i medier, med bakgrunn i sin lojalitetsplikt. Om ansatte kunne ha ytret mangler ved organisasjonen i mye større grad, for eksempel følgene dårlig bemanning kan gi, kunne det gitt kommunen et læringsperspektiv som antakelig hadde frembrakt endringer. En annen dimensjon er etisk åpenhet som gir innbyggerne muligheter for involvering og medvirkning (Baldersheim & Rose, 2019, s. 237). Mulighetene innbyggerne i kommuner har for å gi tilbakemeldinger til barnehager og kommunen på, er henholdsvis gjennom brukerundersøkelser og rapporteringer. Hvordan kommuner oppfyller vilkårene som beskrevet ovenfor, har betydning for iverksetting av statens strategi. Alle saker som kommunen blir pålagt utført, kan ta tid å få gjennomført grunnet motstand og slikt sett

dårligere effektivitet (Offerdal, 2014, s. 225). Motkreftene vil i denne sammenheng være at dette ikke vil la seg iverksette uten øremerkede nasjonale overføringer. Utover kompetente ansatte i barnehagene, er det behov for økt tilskudd som gir forsvarlig bemanning og sikrer barna et trygt og godt barnehagemiljø. Motkreftene blir slikt sett et perspektiv sett nedenfra-og-opp (Offerdal, 2014, s. 219).

Iverksetting forutsetter både prosesser som går ovenfra-og-ned, samt prosesser som går nedenfra-og-opp. Vi har i vår oppgave et nedenfra-og-opp-perspektiv på en ovenfra-og-ned-strategi, hvor vi gjennomfører en iverksettingsstudie for å se hvordan flere barnehager har lagt til rette for en slik strategi som *Barnehagen for en ny tid*. Det handler om å finne ut hvilke ytelser det offentlige må produsere for at samfunnsutfordringene skal bli løst. Det dreier seg også om å kartlegge og tilbakeføre kunnskap om behov for ytelser til nivåer oppover i organisasjonen, for å løse utfordringer i samfunnet. Man må se de to tilnærmingene i ett og dermed blir oppgaven vår en retning kalt tredjegerasjons iverksettingsstudie. Med utgangspunkt i Offerdal sin iverksettingsteori blir barnehagen iverksetter av *Barnehagen for en ny tid*, der de allerede oppfyller målsettingskravet om «alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling» (Baldersheim & Rose, 2019). Hvordan barnehager iverksetter strategier og har fokuset inn mot organisasjonsdesign rent metodisk, vil komme frem i neste kapittel.

## 4.0 Design og metode

I det forrige kapitlet var tema teori med vekt på organisasjonsdesign av Galbraith og iverksettingsteori av Offerdal. Spørsmålet blir nå hvordan vi skal nærme oss dette mer metodisk.

### 4.1 Forskningsdesign

I forbindelse med analysen vil vi gå for en abduktiv tilnærming, hvor vi går frem og tilbake mellom teori og undersøkelse ut i empirien. Det vil si en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Å benytte seg av en komparativ casestudie vil gi oss muligheten til å sammenlikne enhetene systematisk- hvor de blir studert hver for seg, men på samme måte. En komparativ studie handler om å relatere et studieobjekt til et annet og kan være både kvalitativ og kvantitativ. Denne studien konsentrerer seg om kvalitativ undersøkelse. Å få frem forskjeller mellom de *private, ideelle* og *kommunale* barnehagene, vil gi oss et mønster av likheter og ulikheter, som blant annet kan forklare kontinuitet og endring.

### 4.2 Valg av metode

Det er benyttet kvalitativ metode for å kunne beskrive hva som kjennetegner de ni ulike barnehagenes posisjon til å nå og møte *Barnehagen for en ny tid*. Det er selvsagt både fordeler og ulemper med innsamling av kvalitative data (Jacobsen, 2015, s. 129). Kvalitativ metode gir nærhet til individene i undersøkelsen og kan gi godt innsyn i informantenes erfaring. Studien ønsker å se sammenhengen mellom individene og konteksten de befinner seg i. Å velge kvalitativ metode i denne studien gir en best mulig oversikt og innblikk i barnehagenes nåværende praksis og kan beskrive og belyse hvordan virkeligheten rundt problemstillingen forstås. Å intervjuere styrere i både *private, ideelle* og *kommunale* barnehager frembringer gyldig og troverdig kunnskap (Jacobsen, 2015, s. 139). Resultatene av intervjuene vil gi høy relevans ettersom intervjuene er preget av åpenhet og nærhet til informantene. Det er ikke lagt føringer for informantenes svar i studien, ved at det innhentes data fra annen kommune enn den vi selv arbeider i. Dette er med på å skape distanse til informantene, til tross for at flere av oss deler samme tittel og profesjon. Ved kvalitative intervjuer får man mulighet til å fange

opp de spesifikke funn i studien og interessante sitater fra informantene som kan være belysende inn i studiens hypoteser.

Resultatene av analysene er troverdige, ettersom resultatene er like i sin helhet fra undersøkelse til undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 242). At intervjuene foregikk i en naturlig sammenheng gir konteksteffektivitet og ved at intervjuene ble gjennomført med alle tre studentene gir det større sannsynlighet for lik undersøkelseeffekt. Det var med unntak av to intervjuer at kun to studenter var til stede. Informantene ble intervjuet på sitt arbeidssted og tidsrommet var planlagt på dagtid i informantens arbeidstid. Det betyr at konteksten tilsier at informanten er påkoplest arbeidet sitt og svarte ut spørsmål som var relevant for profesjonen. Slik sett ser vi at resultatene er til å stole på. Skulle noe være unøyaktig, måtte det være transkriberingen av råmaterialet fra intervjuene via båndopptaker til ferdig transkribert, der vi fordelte arbeidet. Ettersom vi var tre studenter til stede for å nedtegne og analysere data, gjorde det resultatene mer troverdige (Jacobsen, 2015, s. 245).

Ulempene ved kvalitative data er selvsagt at det er ressurskrevende. Forskningsperioden var ganske knapp og av den grunn er det begrenset til 9 intervjuobjekter, respondenter (Jacobsen, 2015, s. 131). Respondentene består av 9 barnehagestyrere, men til gjengjeld er det prøvd å skape bredde i utvalget ved å intervjuere styrere i både *private, ideelle* og *kommunale* barnehager. Funn i data tilsier at antakelser i studien samsvarer med våre hypoteser. Vi anser de kvalitative data som kom av undersøkelsen til å være av høy relevans. Informasjonen som kom frem gjennom intervjuene var sterke, med en forståelse av virkeligheten i praksis gjennom informantenes egne ord og tolkninger av *Barnehagen for en ny tid*. Slik fikk vi svar på våre hypoteser og forskning, som igjen vil tilsi at vi kan teste teori opp mot praksis.

Meldeskjema for personopplysninger i forskning er fylt ut og godkjent av SIKT.no, *Kunnskapssektorens tjenesteleverandør*. Det ble sendt inn intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeskjema som informantene skulle få utdelt til SIKT, for å vurdere og bekrefte at prosjektet fyller kravene til personvern.

For å dokumentere materialet innhentet fra informantene i studien, ble disse kategorisert i tabell basert på Galbraiths *stjernemodell*. Slik ble det skapt klarere oversikt der vi kunne sammenligne, trekke slutninger og identifiser mulige sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 213). Med andre ord inneholder studien en såkalt innholdsanalyse, hvor det er analysert etter

antakelser om at det informantene svarte var rett og ga mening. For å forstå det som informantene har gitt av svar og klare å bruke dette i lys av teorien, er det benyttet kvalitativ analyse. Kvalitativ analyse er å analysere en tekstanalyse (Jacobsen, 2015, s. 197). Slik gis det svar på hypoteser og problemstilling. Man ser etter en helhet av betydning, samtidig som man gjennom sammenligningene, informantene imellom, får frem detaljer og sitater som kan tilføre studien noe nytt i forskningsfeltet og som andre kan ha relevans av å vite. Informantsvarene ble satt inn i ulike kategoriseringer. Hvert spørsmål innenfor en kategori skulle gi svar generelt fra informanten, men også ulikhetene eller likhetene mellom hva slags barnehage informantene representerte. Hver kategori ble dessuten formulert gjennom et tilhengene sett av hypoteser, det vil si forventinger til hva som skulle besvares i studiens empiriske tilnærming. Å analysere frem og tilbake mellom informantsvarene, gjennom en veksling av enkeltspørsmålene og helheten, utgjør en hermeneutisk metode (Jacobsen, 2015, s. 198). Slik ble det analysert i hver enkelt del, for å finne ut av likheter og ulikheter hos alle de ni informantene. Spesielt spennende var det i oppdelingen av *private, ideelle og kommunale* barnehager.

### 4.3 Valg av respondenter

Det er i studien undersøkt til sammen 9 barnehager, bestående av 3 *private* barnehager, 3 *kommunale* barnehager og 3 *ideelle* barnehager. De *private* barnehagene har forskjellige eiere. I disse barnehagene ble hver og en styrer intervjuet intensivt, hvor det var ønskelig å gå i dybden på problemstillingen og hypotesene for studien. Bakgrunnen for valg av ni ulike styrere var at det forelå andre forventninger overfor *private* versus *kommunale* styrere. Hva kommer det av at *private* barnehager skårer høyere på brukerundersøkelser der foresatte uttrykker stor tilfredshet med barnehagene? Organiserer de barnehagene sine annerledes enn *kommunal* sektor? Har de *private* barnehagene for eksempel større spillerom når det gjelder det økonomiske aspektet? Grunnlaget for å intervju barnehagestyrere var tanker inn mot oppgavene ledere i barnehageprofesjonen har. Om ikke styrere hadde kjennskap til den nasjonale barnehagestrategien, så ville nok ikke pedagogisk ledere heller ha kjennskap til strategien. Kan det foreligge forskjeller på barnehagestyreres profesjonssyn i ulike barnehager, om de jobber i *private, ideelle* eller *kommunale* barnehager?

Undersøkelsen i studien er foretatt i en kommune på Agder. Dette er ikke en kommune vi selv arbeider i og størrelsen på kommunen er ikke identisk med størrelse på vår egen arbeidskommune. Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar-mars våren 2024, hvor vi alltid var to forskere til stede og i de fleste tilfeller alle tre forskerne.

#### 4.4 Undersøkelsen

Studien har fulgt det som D.I. Jacobsen kaller en vanlig forskningsprosess. Jacobsen definerer en vanlig forskningsprosess ved «å gå fra problemstilling, via design og opplegg og datainnsamling, til analyse» (Jacobsen, 2015, s. 130). Vi har tatt utgangspunkt i vår problemstilling, valgt design via en semistrukturert intervjuguide som gir oss datainnsamling ved å intervju informanter. Det innsamlede materialet er til slutt blitt analysert.

Innsamling av data skjer gjennom individuelle intervju som har foregått ute i hver og en barnehage som informantene er styrere i. Det er som tidligere nevnt, gjennomført semistrukturerte intervju hvor informantene får mulighet til å utdype sine svar utover spørsmålene, samtidig som det holdes i strukturen med aktiv oppfølging for å komme gjennom intervjuguiden som er satt. Det anses at metoden ved å få informantene til å være aktive, slik at det på best mulig vis ble svart ut på hypotesene. Informantene er gitt mulighet for å komme med nye aspekt og fenomen som kan være med å påvirke studien. Som intervjuere har vi vært bevisst forsker- informantrelasjonen og vi har etter beste evne ikke latt studien bli farget av teori og kunnskapsgrunnlaget som er innhentet før intervjuene. Dette kommer til uttrykk i transkriberingene, hvor det ikke kommenteres for mye på spørsmålene eller svarene, men informantene tillates å svare fullt ut.

Under intervjuene er det blitt anvendt ulike verktøy for opptak og transkribering. Det er benyttet appene Transkriptor og Diktafon, men også en dobbeltsikring av material med en båndopptaker. Både Transkriptor og Diktafon er apper som skriver ut provisoriske Word-filer. Disse filene ble gjennomgått og transkribert for hånd. Blant annet ble transkripsjonene gjort mer strukturert og oversiktlig, samt fjernet ubetydelige fyllord. Da transkripsjonene var ferdig ble det sent ut en e-post til informantene, hvor vi redegjorde for anledning til gjennomlesning av deres intervju. Det ble satt en tidsfrist for tilbakemelding for ikke å forsinke kontinuitet i studien. De som ønsket gjennomlesning, fikk igjen tilsendt et PDF-vedlegg på e-post.



Det er i forkant av undersøkelsen blitt gjennomført ett pilotintervju med en informant i egen arbeidskommune. Informanten er styrer i en kommunal barnehage. Etter gjennomført pilotintervju så vi behovet for noen forandringer i intervjuguiden. Forandringene gikk på ordlyd og på spørsmålstekst i intervjuguiden. Under pilotintervjuet opplevde vi å spørre samme spørsmål flere ganger, kun med noe ulik formulering. Noen av spørsmålene var også vanskelig å spørre direkte til informant. Vi besluttet også å ta bort noen av spørsmålene som ikke var med på å besvare hypotesene våre, da vi så at tidsrammen ble for knapp og mange av spørsmålene overlappet hverandre. Intervjuet var bestemt å skulle gjennomføres på ca. en time.

Alle informantene fikk mulighet til å gå igjennom vårt råmateriale fra transkriberingen innen en frist, før vi startet arbeidet med presentasjon av empirisk materiale. To av informantene benyttet seg av dette tilbudet.

En sentral utfordring ved forsikringsdesign og metode handler om validitet og reliabilitet. Når det gjelder førstnevnte har vi etter beste evne forsøkt gjennom valgt design beskrive studieledernes opplevelse mest mulig ærlig og presist. Gjennom egne erfaringer med sektoren, kombinert med etablerte kvalitative metoder oppleves validiteten som god. Riktignok vil et bredere design med flere ledere/styrere å intervju, sikre oss mer og bedre data. Men gitt rammene for masterstudiet, har omfanget et tilstrekkelig datagrunnlag. Vi kan selvsagt ikke generalisere basert på dette grunnlaget, men valgt design og metode gir oss solid kunnskap om et viktig felt i tre ulike typer barnehager. Når det gjelder reliabilitet, har vi forsøkt å være nøyaktige i hele forskningsprosessen. Dette gjelder både utviklingen av den metodiske tilnærmingen, selve gjennomføringen med vekt på nøyaktige nedskrivninger og gjennomsiktighet. Sist, men ikke minst, har vi i studiens analyser vært nøyaktige med å ikke tilføre fortolkninger som det ikke er empirisk belegg for (Jacobsen, 2015).

## 5.0 Presentasjon av empirisk materiale

I kommende kapittel drøftes resultatene som kom frem i studien. Som nevnt over ble det gjennomført ni dybdeintervjuer med styrere i ulike barnehager. Det er valgt å strukturere resultatene ut fra kategoriene som er laget i intervjuguiden, dette for å besvare den tre-delte problemstillingen. Her i kapittel 5 besvares problemstilling nr. 2 og 3. Først presenteres bakgrunnen til informantene (5.1) og deretter deres kjennskap til strategien (5.2). I studien er de ni informantene barnehagestyrere fra *private*, *ideelle* og *kommunale* barnehager.

Før utarbeidelse av undersøkelsen ble det laget en hypotese for hver av Galbraith sine komponenter i *stjernemodellen*. *Stjernemodellen* fungerer godt for å utarbeide spørsmål til intervjuguiden. Disse er opprettet med bakgrunn i fem hypoteser som ønskes besvart. Noen av spørsmålene kan oppleves som overlappende ettersom temaene henger sammen. Hver hypotese er delt opp i ulike kapitler (5.3 - 5.7). Avslutningsvis ses det på tvers av svarene for å kunne få et bilde av om strategien er realiserbar. Eller kanskje som tittelen antyder, bare en strategi på tomgang.

### 5.1 Presentasjon av våre informanter

De ni informantene var styrere i tre *private* barnehager, tre *ideelle* barnehager og tre *kommunale* barnehager. Alle informantene i de *private* barnehagene var utdannet barnehagelærer og med lang arbeidserfaring. Alle informantene hadde lang erfaring som leder i barnehage, med unntak av en styrer som i studiens tidsrom riktignok var konstituert som styrer. Fire av ni informanter hadde over 20 års erfaring som styrer i barnehage. Om vi regner med tiden de har vært pedagogisk leder også, hadde syv av ni informanter mer enn 20 års ledererfaring.

Ingen av informantene de i *private* barnehagene hadde master i ledelse, men den ene av disse tre informantene hadde tatt Nasjonal styrerutdanning. Nasjonal styrerutdanning er et videreutdanningstilbud for styrere og assisterende styrere i barnehagen. Styrer har ansvar for å lede hele barnehagens virksomhet og har en viktig rolle for utvikling og oppfølging av det pedagogiske arbeidet, foreldresamarbeid og personalansvar. Utdanningen kan f.eks. inngå i studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder (UiA) og kan innpasses i erfaringsbasert

mastergrad i ledelse ved UiA. Vi anser annen mastergrad som like betydningsfullt når det gjelder ledelse i barnehagen, fordi masterutdanning gir ledere egenskaper og verktøy som er viktig i ansvaret rollen innehar.

Styrerne i de *ideelle* barnehagene informerte om at de var utdannet barnehagelærere og hadde lang arbeidserfaring innenfor barnehage og ledelse. Den ene informant hadde over 25 års erfaring som barnehagelærer, med ett år som styrer, mens to av tre informanter hadde over 16 og 20 års lederbakgrunn. En av tre informanter hadde en master, mens en annen hadde tatt videreutdanning innenfor spesialpedagogikk og veiledning. To av tre informanter hadde gått rett ut i styrerrollen etter at de var ferdig utdannet barnehagelærere.

Informantene i de *kommunale* barnehagene var alle styrere med barnehagelærerutdanning og lang arbeidserfaring innenfor barnehage. Som styrere hadde en informant 14 år bak seg, mens de to andre informantene hadde over 20 års erfaring. To av de tre *kommunale* informantene hadde gjennomført Nasjonal styrerutdanning. To av informantene hadde også masterutdanning, den ene innenfor ledelse og den andre innenfor psykososial helse. En av informantene hadde ikke tatt styrerutdannelsen, men gjennomført erfaringsbasert master i ledelse.

Hovedfunn og fellestrekk hos de ni informantene var at det var flere som hadde gjennomført Nasjonal styrerutdanning. Av ni informanter var det tre som hadde tatt masterutdanning, hvor de *kommunale* barnehagestyrerne var overtallige. Hos de *private* barnehagene var det ingen av de som hadde tatt en masterutdanning, men som fellesnevner hadde alle de ni informantene mange års erfaring som leder og alle var kvalifisert til å være styrere. Funnene viste at det er signifikante forskjeller mellom de *private*, *ideelle* og *kommunale* styrerne når det gjelder utdanning. Lavest på utdanningsnivå lå de *private* barnehagene, hvor kun en av informantene hadde styrerutdanning. Deretter kom de *ideelle* barnehagene hvor kun den ene informanten utmerket seg med videreutdanning og master. De *kommunale* barnehagene derimot lå høyt på utdanningsnivå, med mye videreutdanning, Nasjonal styrerutdanning og med mastergrad.

Den Nasjonale barnehagestrategien inn mot 2030 viser som sagt fem hovedprioriteringer.

Kort oppsummert viser de til:

1. Alle som arbeider i barnehage, skal ha god og relevant kompetanse.

2. Alle barnehager skal ha god ledelse.
3. Barnehagene skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud.
4. Alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling.
5. Alle barn skal ha et trygt og godt barnehagemiljø.

(Barnehagen for en ny tid, 2023, s. 13-14)

Alle informantene hadde lang erfaring som ledere. De jobbet nærmest ubevisst mot måloppnåelser inn mot *Barnehagen for en ny tid*, ved at de la til grunn rammeplan for barnehager som sitt arbeidsverktøy. Rammeplanen er en forskrift til Barnehageloven og her legges føringer for at barnehagene utvikles i felles retning. Flere av hovedmålene i *Barnehagen for en ny tid* så dermed ut til å være oppfylt ved første øyekast og barnehagene kunne sees på som iverksettere av den nasjonale strategien.

## 5.2 Kjennskap til strategien

Alle informantene i de *private* barnehagene hadde hørt om den nasjonale strategien inn mot 2030, *Barnehagen for en ny tid*. To av de tre informantene var kjent med strategien fra før vi presenterte den for dem, men de var ikke så godt kjent med innholdet. To av tre informanter i de *ideelle* barnehagene hadde hørt om strategien i forskjellig forum, men de hadde ikke lest eller arbeidet med den.

*«Ikke hatt den oppe i personalgruppa nei. Vi snakket om at det egentlig var bra vi var med på dette intervjuet her, for det er jo en vekker i forhold til hva som skjer i samfunnet rundt oss og hvordan det påvirker oss inn som både pedagoger og leder».*

(informant 8, ideell barnehage)

I de *kommunale* barnehagene var det to av tre som hadde kjennskap til strategien før vi kontaktet dem. Hovedfunn og fellestrekk hos de ni informantene viste at flertallet kjente til *Barnehagen for en ny tid* fra før vi kontaktet dem, men ingen av informantene brukte barnehagestrategien målrettet inn i egne planer. Mye av innholdet var kjent, men da helst på innhold i hovedprioriteringene. Barnehagene forholder seg til flere målkrav for å oppfylle deres mandat. Det er bakgrunnen for at studien viser at informantene er i arbeid med å oppnå enkelte hovedprioriteringer i strategien, nærmest ubevisst.

### 5.3 Strategi

Galbraith forklarer hvordan en god *strategi* er og hvordan barnehagene arbeider strategisk i sin virksomhet, legger de beste forutsetninger for å føre en organisasjon videre (Galbraith et al. 2002, s. 3). Iversettingsteorien trekker frem viktigheten av at organisasjoner får frem nyere forskningsbasert kunnskap, for å bedre organisasjonens kvalitet. Wildavskys og Pressmans sin bok fra 1973, *Implementation*, hadde den malende tittelen *How great expectations in Washington are dashed in Oakland*, som betyr at iverksetting av offentlig tiltak i det store og hele var mislykket (Offerdal, 2014, s. 219). Organisasjonene som lykkes med å implementere ny kunnskap ut i alle ledd i organisasjonen, har et ovenfra-og-ned-perspektiv på iverksettingsteorien. På mange måte kan vi si at regjeringen har sviktet i å kommunisere ut Nasjonal barnehagestrategi til barnehageeiere og kommunene og utspiller en romantisk tro på at dokumenter som kommer derfra tas på alvor. Virkeligheten viser noe annet. Realismen er at barnehagen trenger «flere hender». Er regjeringen på vei til å gjøre barnehagen til en mer teoretisk og forskningsbasert opplæringsarena med sin top-down prosess?

*Hypotese 1* var at utvalget i denne undersøkelsen var kjent med Barnehagen for en ny tid, for å kunne oppnå de fem målsettingene strategien legger frem. Det var å forvente at barnehagene i undersøkelsen var på god vei til å oppfylle fire av fem hovedprioriteringer og det var forventet at barnehagene i studien var kjent med strategien og var kommet godt i gang med arbeidet.

For å kunne teste hypotesen ble det lagt opp til fire spørsmål som skulle svare ut hvordan kjennskap barnehagene i studien hadde til Nasjonal barnehagestrategi *Barnehagen for en ny tid*. Spørsmålene dreide seg om hvorvidt det kommer til uttrykk at barnehagene hadde et klart og tydelig mål, hvordan barnehagene jobbet med kvalitetsutvikling, om lederne i denne studien var bevisst hva strategien krevde av dem og hvilke forutsetninger som lå til grunn i deres personalgruppe for å kunne oppnå hovedprioriteringene i *Barnehagen for en ny tid*. Funnene viste at informantene mente barnehagenes mål kom til uttrykk i deres planer, fortrinnsvis i årsplan. Noen hadde også lokale halvårsplaner som var utarbeidet med utgangspunkt i årsplanen. Informantene svarte at kvalitetsutvikling tok stor plass i fellesmøter, samtidig som enkelte var med i ulike kompetansehevede tiltak. Her trakk de blant annet frem ReKomp (Regional ordning for barnehagebasert kompetanseutvikling). Skal

man tro hva en av informantene fra privat barnehage mente om betydningen av utvikling, hadde alle et forbedringspotensial. Det ble beskrevet slik:

«den dagen du slutter å bli bedre, den dagen slutter du å være god».

(informant 2, privat barnehage)

Informantene i studien var kjent med Nasjonal barnehagestrategi mot 2030, men var todelt i hvordan de hadde prioritert arbeidet med å implementere *Barnehagen for en ny tid*. De var usikre på om de har mandat og myndighet til å kunne realisere enkelte av hovedprioriteringene. 60 prosent barnehagelærere innen 2030 og nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud, mente enkelte av informantene avhenger fullt og helt av økonomiske insentiver og barnehageeier selv. Å ansette flere barnehagelærere er heller ikke løsningen, kommer det frem hos informantene.

“Jeg vil gjerne ha flere barnehagelærere, men jeg trenger faktisk også å ha nok folk”.

(informant 4, kommunal barnehage)

Barnehagene som var med i studien hadde alle en bemanning som oppfylte dagens pedagognorm, på rundt 40 prosent. Enkelte barnehager hadde større pedagogtetthet enn hva pedagognormen legger opp til og for noen hadde det vært et bevisst valg. Nettopp for å kunne svare ut forventningene om flere barnehagelærere i grunnbemanning mot 2025 og 2030.

Hovedfunn og fellestrekk hos de ni informantene viste at *Barnehagen for en ny tid* var lite kjent blant øvrig personal i utvalget i undersøkelsen. Mål om 60 prosent barnehagelærere var et mål som informantene ikke hadde anledning til å innfri med dagens forutsetninger. Informantene var i tvil om tilgangen på kvalifiserte barnehagelærere finnes der ute, ettersom det allerede i dag er en mangel på 2000 barnehagelærere på landsbasis. Noen av informantene mente imidlertid at Sørlandet ligger godt an med tanke på tilgang til Universitetet i Agder, lokalisert i både Grimstad og Kristiansand.

Utvalget i denne studien hadde manglende detaljkunnskap om den Nasjonale strategien *Barnehagen for en ny tid*. Til tross for dette, så jobbet alle barnehagene strategisk med flere av hovedprioriteringene i strategien, men helt bevisst kunne vi ikke se at arbeidet var. At informantene var kjent med strategien, tilsvarer ikke dermed at det foregår et strukturert arbeid med å innfri de fem hovedprioriteringene. Gjennom refleksjoner underveis i

intervjuene kom det frem at utvalget av barnehagene var godt på vei med å innfri disse. Hovedfunnene under komponenten strategi, så ut til å være sammenfallende med hypotese 1.

## 5.4 Struktur

Galbraith et al. (2002) mener struktur kanalisere energien til organisasjonen og gir et «hjem» og identitet for ansatte. Strukturen setter formen og rammene på organisasjonen (Galbraith et al. 2002, s. 3). Med andre ord er felles forankring i både kultur og fag en viktig del av det å være en lærende organisasjon. En lærende organisasjon er noe barnehager bør praktisere, for å kunne drive fremover i takt med utvikling i samfunnet ellers. Sett ut ifra Offerdal sin iverksettingsteori blir barnehagene iverksettere innenfor sin sektor, i denne sammenheng av den Nasjonale strategien (Offerdal, 2014, s. 219).

*Hypotese 2 på komponenten struktur var at barnehager deltar på kompetansehevingsprogrammer for å utvikle og øke kvaliteten i barnehagen. Gjennom hypotesen var det ønskelig å finne ut om informantene hadde en systematisk plan for kvalitetsutvikling i sin organisasjon.*

For å teste ut hypotese 2 ble informantene spurt om hva de trenger for å nå hovedprioriteringene i strategien og om det ville vært mulig å se noen endring. De ble også spurt om de hadde noen plan for kompetanseutvikling, hvordan barnehagen har delegert myndighet, hva som skal til for å skape god kvalitet i barnehagen og ikke minst, om de opplever *Barnehagen for en ny tid* oppnåelig innen 2030 eller ikke. Hvordan informantene kunne sett endring ble blant annet beskret slik:

*«Da ville det kanskje blitt høyere skuldre og litt høyere stressnivå».*

(informant 2, privat barnehage)

En annen informant mente at de allerede i dag oppfylte mange av hovedprioriteringene og derav ikke ville sett så mye endring.

*«Nei, det tror jeg ikke. Jeg tror ikke du ville sett noen endring, fordi jeg identifiserer meg med de målene allerede i dag».*

(informant 3, ideell barnehage)

Funnene viste tydelig at majoriteten av informantene mente strategien var uopnåelig om det ikke medførte økt tilskudd fra staten, eller et økonomisk løft for barnehagene. Å ansette flere barnehagelærere ville både by på en økonomisk utfordring, men også være en administrativ utfordring. Slik barnehagene økonomisk driftes nå, er de ikke i stand til å forsørge et økt lønnsbudsjett. Flere barnehagelærere tilsvarende også en betydelig økning i lønnsutgifter og «fravær» i forbindelse med den ubundne tiden. En av de private barnehagene trakk frem at flere barnehagelærere ville ivareta det pedagogiske tilbudet i barnehagen bedre:

*«Jeg heier på det, jeg tror det blir bra. Flere pedagoger og flere utdannede som jobber i barnehagen. Det er jo helt suverent det. Kvaliteten blir bedre».*

(informant 9, privat barnehage)

Informant fra ideell barnehage var usikker på om det var et oppnåelig mål innen 2030:

*«Jeg vet ikke, om det er liv laga nei».*

(informant 8, ideell barnehage)

Om barnehagene opplevde at målsettingen om «alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling» og «barnehagene skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud» er varierende. Bortsett fra de *private* barnehagene, hadde alle de *kommunale-* og *ideelle* barnehagene en kompetanseplan. For å belyse hva som skaper god kvalitet i barnehagen vil vi ta frem et sitat fra informant av *kommunal* barnehage. En kjent problemstilling er bekymringen for at personal i barnehagen ikke har følelsen av å strekke til i det daglige arbeidet. Det å heve antall barnehagelærere til 60 prosent innen 2030 som også skal ha sin planleggingstid, vil oppleves svært krevende fordi det store deler av dagen kun vil være en ansatt med hele barnegruppen. På mange måter blir inntrykket vi får fra flere av informantene, at pedagognormen blir overflødig.

*«De voksne har fryktelig mye å si, med sin relasjonskompetanse, kunnskap om lek, tilrettelegging og involvering. Det må være nok hender, det gjelder ikke bare antall, de må være pålogget de som er her».*

(informant 5, kommunal barnehage)

Hovedfunn og fellestrekk hos de ni informantene, viste at mange av informantene deltok på kompetansehevede tiltak, blant annet ReKomp. Andre hadde leid inn forelesere som underviste barnehagepersonellet i ulike satsningsområder. De fleste informantene var opptatt av å informere og dele med alle ansatte i ulike møtefora. Mange påpekte at det er for lite tid



og midler til å drive forsvarlig bemanning til enhver tid, både når det skal tas videreutdanning og tilrettelegge for plantid og forberedelser. Informantene var opptatt av at kvalitet i barnehagen skapes av gode, dedikerte, tilstedeværende ansatte.

Man så at styrere i denne studien var delegert såpass mye myndighet, at med mer tid og midler hadde de hatt mulighet for å iverksette hovedprioriteringene i *Barnehagen for en ny tid*.

«Jeg har mulighet til å gjøre akkurat som jeg vil. Men det klarer jeg ikke nå».

(informant 1, privat barnehage)

Hovedfunnene under komponenten struktur så ut til å være sammenfallende med hypotese 2. Barnehagene i denne studien deltok på kompetansehevingsprogrammer for å utvikle og øke kvaliteten i barnehagen. Men, som majoriteten av informantene klart antydte, kan kompetansehevingen i form av krav til flere barnehagelærere vanskelig realiseres uten at barnehagene tilføres økte midler. Samtidig stilte flere spørsmål ved om det faktisk er økningen i barnehagelærere som er nøkkelen, eller om det ganske enkelt heller er «flere hender» som er svaret på utfordringen.

## 5.5 Prosess

Utover de to foregående komponentene, bør en organisasjon ifølge Galbraith utnytte alle sine ressurser og øke sin fleksibilitet ved å se til sine prosesser rundt nettverk og samarbeidsmuligheter internt og eksternt. Sammenliknet med tradisjonelle måter å løse problemer på, er en organisasjoners laterale evner å finne nye utradisjonelle måter å løse vanskelige utfordringer på. Det går blant annet på hvilke nettverk de har, hvilke relasjoner som finnes i teamet og ansattes motivasjon som binder organisasjonen sammen (Galbraith m.fl., 2002, s. 4). Da overføres det kunnskap og ressurser dit det er mest hensiktsmessig. Kjernen i teorien er at kommunikasjon og informasjon må skje på bestemte måter for å kunne løse utfordringene. Dette gjøres gjennom team og nettverk satt sammen av de riktige ressursene. Det handler om å organisere et godt samarbeid innenfor strukturene. *Hypotese 3 var at barnehagene har opparbeidet seg gode prosesser for å ta imot denne strategien*. For å teste ut hypotesen ble informantene spurt om hvordan de sørget for kommunikasjon og informasjonsflyt i sin personalgruppe. De fikk spørsmål om hvordan de sikret et trygt og godt

barnehagemiljø i barnegruppen, hvordan de brukte nettverk, internt og eksternt og hvordan holdningene til endringsarbeid var i deres barnehage.

Funnene viste at alle styrerne benyttet ulike digitale plattformer for å kommunisere ut til sine ansatte, men så også at fysiske møter måtte til for å få til god informasjonsflyt, der alle i personalgruppen fikk med seg informasjon og beskjeder samtidig. En av de *kommunale* barnehagene hadde en infoskjerm som ble oppdatert hver dag, mens en annen *kommunal* barnehage sendte ut fredagsmail. To av informantene i de *kommunale* barnehagene brukte noe de kalte PULS-samtale med sitt personale. Bakgrunnen for dette var å forebygge fravær, men også bevisstgjøre ansatte på hva de selv kunne gjøre med egen arbeidskapasitet og hva som er forventet på arbeidsplassen av egeninnsats for å stå i arbeidet. Det ga en oversikt på hvordan den ansatte hadde det her og nå og hva som kunne forbedres.

Alle de *private* barnehagene hadde godt nettverkssamarbeid med kommunen, samt deres egne nettverk inn mot Private Barnehagers Landsforbund (PBL). Det hadde også de *ideelle* barnehagene. De *kommunale* barnehagene var for tiden ikke med i noe Rekomp satsning, men alle hadde tilgang på styrernetttverk og områdesamlinger. Disse områdesamlingene var også de *private* og *ideelle* barnehagene en del av. En *kommunal* informant trakk frem et tidligere samarbeidet på tvers av andre oppveksttjenester i kommunen:

*«Jeg savner nok litt mer nettverk på tvers i kommunen som jeg hadde før. Jeg har lært mye av veldig mange mennesker med ulik fagkompetanse, så det savner jeg».*

(informant 4, kommunal barnehage)

Funn viser at trygt og godt barnehagemiljø stod høyt på prioriteringslisten hos alle informantene. Alle styrerne var bevisst hva det innebar av ansvar. De *private* barnehagene hadde ulike tilnærminger for å sikre et trygt og godt barnehagemiljø. De fortalte om arbeid med kapittel 8 i barnehageloven, øvelser i forbindelse med barrierer, noen er «Være-sammen» barnehage og henviste til rutiner for hvordan håndtere mobbing og krenkelser. De *ideelle* barnehagene verdsatte tilstedeværelse med barna for å sikre et trygt og godt barnehagemiljø og en av disse tre informantene hadde også barnas verneombud. Det handlet om å være tett på, mente informant fra *kommunal* barnehage:

*«Der det er barn, skal det være voksne og der det er andre voksne trenger det ikke flere voksne».*

(informant 5, kommunal barnehage)

Funn i studien viste at de tre *private* barnehagene var positive til endringer. Dette i motsetning til de *ideelle* barnehagene. De var ganske forskjellige i holdningene til endringsarbeid i barnehagene. Det var forventet å finne en forskjell mellom de ulike type barnehagene, som for eksempel en variasjon både mellom de *private* og *ideelle* barnehagene, men også mellom *privat* og *kommunal* sektor. Privat barnehagesektor er den største aktøren, de ulike type barnehagene imellom og er med på å skape konkurranse med kommunal sektor. En av informantene i *privat* barnehage fortalte at de var øvingsbarnehage og av den grunn veldig endringsvillige. I motsetning til informant fra *ideell* barnehage som tenkte

*«at det er mange ting som ikke er endret her. Det er nok en del endringer vi er litt negative til. Vi er opptatt av å verne om det vi synes er bra».*

(informant 7, ideell barnehage)

Informantene mente endring kom an på de individuelle forskjellene og var opptatt av å involvere hele ansattgruppen. De *kommunale* barnehagene var delt i sin oppfatning om holdningen til endringsarbeid i barnehagen, det varierte ut fra individer mente de. En av informantene uttrykte sin tanke om forankring av endringer slik:

*«Det er vel som vanlig. Det er viktig å involvere alle og ta små steg».*

(informant 5, kommunal barnehage)

Hovedfunn og fellestrekk hos de ni informantene viste at de fleste barnehagene hadde etablert mange møtearenaer for å informere og kommunisere innad i barnehagene. Det var fastsatte møter både på dagtid og kveldstid og det ble brukt ulike digitale plattformer for kommunikasjon og informasjonsflyt. Disse faktorene la godt grunnlag for å informere og motivere ansatte mot endringer som ville komme ved innføring av *Barnehagen for en ny tid*. Holdningene til endringsarbeid var derimot varierende hos informantene. I alle de *private* barnehagene mente styrerne at de ansatte var positive til endringer, i motsetning til de *ideelle* og *kommunale* barnehagene, som derimot var delt i sin oppfatning fordi det avhenger av hvilke ansatte man har. Informant fra *privat* barnehage nevnte at endringer er noe de ansatte er vant til og noe som må skje. Dette i motsetning til en *kommunal* barnehage som mente endringsarbeid ikke kan drives frem med en ovenfra-og-ned-tankegang. Holdningene til endring var varierende og med utgangspunkt i hva informant fra *kommunal* barnehage mente om forankring, kunne ikke endring skje om ikke de ansatte er med på det.

Hovedfunnene under komponenten prosess, så ut til å være sammenfallende med *vår hypotese 3. Barnehagene hadde opparbeidet seg gode prosesser for å iverksette strategien*. Samtidig svarte informantene fra de *ideelle* og de *kommunale* barnehagene at det også kommer an på motivasjonen i personalressursene man har. I forkant av intervjuene forelå det noen forventninger om at de *kommunale barnehagene* ikke hadde de samme mulighetene som det de *private* og *ideelle* barnehagene hadde. De *kommunale* barnehagene må hele tiden ta hensyn til at de er en del av en større sektor og er prisgitt hvordan det går med hele kommunen som organisasjon. Samtidig forventet vi at de *private* og *ideelle* barnehagene avventer store endringer frem til kommunal sektor har vedtatt endringer. Dette bunner i tilskudd til privat sektor. Konkurransen mellom barnehagene er på mange måter sunt, det tvinger barnehagene til å hele tiden utvikle seg og tenke kvalitet. Men hvorfor er det slik at de *private* og *ideelle* barnehagene ofte skårer høyere på brukerundersøkelser enn de *kommunale* barnehagene? *Private* og *ideelle* barnehager driftes som nisjebarnhager, med spesielle innslagspunkt, visjoner, satsningsområder og tilbud. Kan det være slike faktorer som gjør at de *private* og *ideelle* barnehagene skårer høyere og ofte har høye søkertall til sine barnhager? Uviljen til endring kom tydeligere frem hos de *ideelle* barnehagene, da de ønsket å verne om barnhagedriften sin. *Kommunale* barnehager er som nevnt over, en del av en større sektor og de ansatte må regne med å skifte arbeidssted innen kommunale tjenester. Dette gjør kanskje at de ansatte er mer forberedt på organisasjonsforandringer.

## 5.6 Belønning

Vi har så langt sett på Galbraith sine tre første komponenter strategi, struktur og prosess. Alle tre hypotesene så ut til å være sammenfallende med hva funnene viste. Komponentene vi nå skal ta for oss er belønning. Belønning er den fjerde komponenten i rammeverket og ifølge Galbraith er den viktig for at barnehagen skal kunne oppnå mål som er satt. «Et selskaps målekort og system for å belønne mennesker, formidler hva selskapet verdsetter til ansatte tydeligere enn noen skriftlig uttalelse» (Galbraith et al. 2002, s. 4). De ansatte skal belønnes ut fra prestasjoner de utøver i arbeidet sitt. Belønning utover ordinær lønn, som for eksempel bonusordninger, er noe som er lite kjent for oss som erfarne barnehageansatte. *Vår hypotese 4 var at barnehagene hadde muligheter for å iverksette strategien uten noen form for belønning*. Galbraith viser til at belønning må gis riktig, hvis ikke kan konsekvensene bli intern konkurranse og frustrasjon blant de ansatte.

På dette punktet var det også påfallende forskjeller mellom ansatte i ulike barnehager. De tre *private* barnehagene ga alle sine ansatte belønning i form av goder, dette kunne være bonus, arbeidsklær og fri disponibel hytte. En *privat* barnehage er den eneste som ga bonus i form av penger og gavekort to ganger i året til alle sine ansatte. Dette gjorde de for å vise at de setter pris på den jobben de ansatte gjør i barnehagen. Alle tre *private* barnehagene sa det finnes lite midler for å belønne sine ansatte, det er små påskjønnelser som kan defineres som gratis bortimot. Alle tre *private* barnehager var bevisst sin rolle som leder, hvilken påvirkningskraft de hadde med tanke på at strategien skal kunne realiseres og hvordan de kunne påvirke assistenter og fagarbeidere til å erverve seg mer kompetanse. En av styrerne i *ideell* barnehage mente jobben i seg selv, var svært betydningsfull:

«Å bli møtt av barna er i seg selv en belønning».

(informant 7, ideell barnehage)

Flertallet av *ideelle* barnehager fortalte at de hadde mulighet for å dra på ulike studieturer og stevner og var opptatt av å gi tilbakemeldinger til sine ansatte. Et eksempel på belønning fra *ideell* barnehage var:

«Kvinnedagen, vi gir blomster til alle kvinnene».

(informant 3, ideell barnehage)

De fleste *ideelle* barnehagene mente å informere og presentere strategien på møter er viktig for å kunne implementere og iverksette det strategien gir av føringer uten noen form for belønning. En av tre *ideelle* barnehager ville gi sine fagarbeidere tid og mulighet til å videreutdanne seg til barnehagelærere.

*Kommunale* barnehager belønnet blant annet med å dra på hytteturer med mat inkludert og ville strekke seg langt for å gi personal fri når de ønsker. Det foregikk en såkalt SMIL-kampanje som ga både spiselig og verbal belønning og det ble feiret når selv små ting er bra. Vinlotteri var også vanlig praksis i en *kommunal* barnehage. Flertallet i de *kommunale* barnehagene var opptatt av å gi tilbakemeldinger og ville involvere sine ansatte for å engasjere de i arbeidet med strategien.

Et par av informantene i *privat* og *ideell* barnehage bekymret seg for at noen må gå om ikke assistenter og fagarbeidere valgte å videreutdanne seg til barnehagelærere. For å bli med på endringen strategien *Barnehagen for en ny tid* foreslår, med å heve andel barnehagelærere, er

det en forventning om at barne- og ungdomsarbeidere må ta videreutdanning. Om de ikke velger å gjøre det, vil faren for enten bli sagt opp eller omplassert til annen enhet bli større. *Barnehagen for en ny tid* påpeker at flere barnehagelærere inn i barnehagen vil gi større muligheter for å utjevne sosiale forskjeller ettersom barnehagelærere utdannes til å fange opp sårbare barn så tidlig som mulig. Strategien fremhever styrere med lederutdanning, gjerne master. En av informantene uttrykte det slik:

«Hvis man skal si opp fagarbeidere, så får vi begynne med å si opp styrere uten master også».

(informant 7, ideell barnehage)

Hovedfunn og fellestrekk under komponenten belønning viste et hovedskille mellom *private*, *ideelle* og *kommunale* barnehager i forbindelse med belønning. *Private* og *ideelle* barnehager ga deres ansatte bonus, gavekort, arbeidstøy og studieturer. De *kommunale* barnehagene hadde ikke samme mulighet for å gi belønning av denne type, grunnet knappe budsjett med minimalt av velferdsmidler. Indre belønning som verbale og konstruktive tilbakemeldinger var fremtredende i *kommunal* barnehage. Alle ni informantene var opptatt av å heie de ansatte frem og gi de små belønninger som mat og drikke i personalmøter. Hovedfunnene under komponenten belønning, så ut til å være sammenfallende med vår hypotese 4. Studien viser at det finnes ulike ledersyn når det kommer til belønning. Informantene beskriver ulike måter og tiltak som brukes for å belønne sine ansatte. Forskjellene kommer frem i empirien da informantene fortalte om de ulike budsjettene de forholdt seg til. Galbraith mener belønning brukes for å fremkalle bedre prestasjoner, noe vi ikke får inntrykk av at informantene i vår studie gjorde som et strategisk valg. Vår tanke var at det ville være fullt mulig å iverksette strategien uten noen form for belønning. Dette kan henge sammen med at det ikke finnes tradisjon i barnehager å benytte økonomiske insentiver ut mot arbeidstakere for å oppnå økt effektivitet, måloppnåelse eller kvalitet. Det var ingen av styrerne som bevisst brukte belønning for å nå organisasjonens mål.

## 5.7 Personal

Den siste komponenten i *stjernemodellen* gjelder personalet. Strategien avgjør hvilke kunnskaper og ferdigheter de ansatte trenger for å nå målsetningene organisasjonen har satt (Galbraith m.fl. 2002, s. 3). Med tanke på antall barnehagelærere som per i dag er tilgjengelig

nasjonalt oppleves strategien som uoppnåelig. *Barnehagen for en ny tid* har en målsetting om 60 prosent barnehagelærerdekning innen 2030. *Hypotese 5* i komponenten personal i *stjernemodellen* er at barnehageeier er helt prisgitt at allerede ansatte fagarbeidere ser positivt på videreutdanning for å utdanne seg til barnehagelærere.

For å teste ut hypotesen ble informantene spurt om hvilke ønsker og muligheter for videreutdanning innenfor ledelse det fantes i deres barnehage. I tillegg ble det spurt om barnehagelærerne hadde ønsker om videreutdanning og om fagarbeiderne ønsket å bli barnehagelærer. Informantene var tydelig på at alle hadde mulighet for å ta videreutdanning innenfor ledelse om de ønsket det. Barnehageeierne stilte seg positive til videreutdanning for ledere, men de *kommunale* informantene poengterte at de måtte ha tatt kostnadene knyttet til videreutdanningen selv.

Det er interessant at ingen av informantene nevnte master i barnehagekunnskap som et alternativ til videreutdanning for barnehagelærerne. Hovedfunn viste at det er svært få barnehagelærere i *private* og *ideelle* barnehager som ønsket å ta videreutdanning. Det er totalt kun en barnehagelærer fra de ni barnehagene i utvalget som holdt på med en masterutdanning. Mange av barnehagelærerne fra de *kommunale* barnehagene hadde videreutdanning fra tidligere, men ønsket ikke mer utover dette. En av informantene uttrykte det slik:

«Den der master i barnehagekunnskap er jo foreløpig bare en vits, hvis jeg har lov å si det?»

(informant 6, kommunal barnehage)

Informanten gav tydelig uttrykk for misnøye med master i barnehagekunnskap som regjeringen legger opp til i strategien, som et alternativ for å sikre god og relevant kompetanse i barnehagene. Bakgrunnen for utsagnet var at det i dag ikke finnes noen insentiver i form av økonomisk gevinst ved å ta master i barnehagekunnskap. Manglende lønnskompensasjon ble ofte nevnt hos flere av informantene, som et moment for at barnehagelærere ikke vil ta mer videreutdanning. En av informantene var tydelig i denne problemstillingen:

«Jeg tror det er veldig vanskelig å finne mange barnehagelærere med mastergrad hvis de ikke gjør noe med lønna. Folk gidder ikke ta den utdanningen hvis de ikke gjør noe med det».

(informant 4, kommunal barnehage)

Videre viste funn at to av tre fagarbeidere i de *private* barnehagene ikke hadde ønske om å bli barnehagelærer. Det kom frem at en barnehagelærer fra en *privat* barnehage og to fra *kommunale* barnehager tidligere hadde gått ABLU-løpet (Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning). En fagarbeider fra hver av de *ideelle* barnehagene hadde ønske om å bli barnehagelærer.

Hovedfunn og fellestrekk under komponenten personal viste at det fantes enkelte fagarbeidere som så positivt på videreutdanning mot å bli barnehagelærer, men påpekte at det ikke finnes muligheter for å ta dette løpet på Sørlandet. Mulighetene for fagarbeidere til å ta barnehagelærerutdannelse har tatt en negativ dreining. Det har blitt vanskeligere å ta denne utdannelsen i tilknytning til jobb og derfor blir videreutdanning for fagarbeidere uaktuelt. I dag finnes det kun mulighet for å ta DBLU (Distriktsvennlig barnehagelærerutdanning), som vil si utdanning på deltid, men ikke med faste undervisningsdager. Problemstillingen rundt et manglende tilbud for å kunne ta barnehagelærerstudiet kombinert med arbeid, kom frem i de kommunale barnehagene også:

*«ABLU var et gunstig alternativ, hvor de jobbet 60 prosent og studerte 40 prosent»*

(informant 6, kommunal barnehage)

Hovedfunnene under komponenten personal, så ikke ut til å være sammenfallende med vår *hypotese 5. Barnehageeierne er helt prisgitt at allerede ansatte fagarbeidere ser positivt på videreutdanning for å utdanne seg til barnehagelærere* var reell i bidraget inn mot hovedprioriteringen om å få flere barnehagelærere, men i dag så ikke dette ut til å kunne innfris i praksisfeltet. Dette fordi mulighetene for videreutdanning kombinert med fast stilling i barnehage ikke var til stede rundt vårt utvalg.

## 5.8 Oppsummering av empirien

For å oppsummere empirien, sammenfaller vi hovedfunn og fellestrekk hos informantene under ulike implikasjoner. Det vi si oppsummering av studiens funn i de fem komponentene i *stjernemodellen*, brukt som et verktøy for finne ut om strategien *Barnehagen for en ny tid* er realiserbar og iverksatt.



Hovedfunn og fellestrekk på komponenten strategi viste at *Barnehagen for en ny tid* var noe kjent hos alle informantene, men ikke hos deres øvrige personal. De arbeidet med hovedprioriteringene, men ikke bevisst med utgangspunkt i strategien. Målet om 60 prosent barnehagelærere opplevdes ikke som oppnåelig ettersom det var mangel på barnehagelærere nasjonalt. Bekymringer rundt barnehagers økonomi gjorde også til at det var krevende å oppnå målene. Vår hypotese 1 innenfor strategi var at *private, ideelle og kommunale* barnehager var kjent med Nasjonal barnehagestrategi og var kommet godt i gang med arbeidet. Hovedfunnene viste at resultatene sammenfalt med hypotesen.

Når det gjelder hovedfunn og fellestrekk på komponenten struktur viste det at informantene svarte at de drev med kompetansehevende tiltak og hadde god informasjonsflyt. Informantene var enige om at god kvalitet i barnehagen skapes av dedikerte, dyktige og tilstedeværende ansatte. Mange av informantene påpekte at det var for liten tid og for lite midler til å drive forsvarlig bemanning til enhver tid. Majoriteten av informantene påpekte at økning av barnehagelærere nødvendigvis ikke var nøkkelen for å gi økt kvalitet i barnehagene og at det vanskelig kunne realiseres uten at det ble tilført mer midler fra stat til kommunene. Hovedfunnene under komponenten struktur så ut til å være sammenfallende med vår hypotese 2. Gjennom studien så vi at barnehagene deltok på kompetansehevingsprogrammer for å utvikle kvaliteten i barnehagen på ulikt vis.

Som hovedfunn og fellestrekk under komponenten prosess, ble det observert at barnehagene hadde godt grunnlag for å informere og motivere ansatte mot endringer som vil komme med innføring av *Barnehagen for en ny tid*. Studien viser at barnehagene hadde gode prosesser for å møte endringene som vil komme, men holdningene hos øvrige ansatte til endringsarbeid vare varierende. Dette var sammenfallende med hypotese 3, at barnehagene hadde opparbeidet seg gode prosesser for å ta imot denne strategien.

Ovenfor så vi at empirien sammenfalt med våre tre første hypoteser. Hypotese 4 på komponenten belønning dreier seg om at barnehagene hadde mulighet til å iverksette strategien uten noen form for belønning. Også denne hypotesen var sammenfallende med empirien. Det så vi gjennom funn som beskrev at ansattes indre motivasjon var avgjørende for å oppnå mål i barnehagedriften. Det vil ifølge studien være fullt mulig å iverksette *Barnehagen for en ny tid* uten noen form for insentiver. Det kan forklares med at det ikke

finnes tradisjon for å benytte seg av økonomiske virkemidler for å få arbeidstakere til å oppnå økt effektivitet i barnehagesektoren.

Den siste og femte hypotesen vi satt, handlet om hvordan barnehageeier var prisgitt at ansatte fagarbeidere så positivt på videreutdanning for å utdanne seg til barnehagelærere. Dette var den eneste hypotesen som ikke så ut til å være sammenfallende med empirien. Hypotese 5 så ikke ut til å kunne innfris i praksisfeltet fordi mulighetene for videreutdanning kombinert med deltidsstilling i barnehagen ikke var til stede på grunn av manglende og/eller for dårlig utdanningstilbud.

Oppsummert hadde alle informantene i studien mange års erfaring som leder og kunne dermed sees på som mulige iverksettere av strategien. Flertallet var kjent med strategien, da særlig på innholdet av hovedprioriteringene, men de brukte ikke strategien målrettet inn i egne planer. Informantene mente at organisasjonsendringer var lettere å få til med et motivert personell og de var opptatt av at kvalitet i barnehagen skapes av gode, dedikerte og tilstedeværende ansatte. Selv uten noen form for belønningssystem, så det ut i empirien, at barnehagene hadde opparbeidet seg gode prosesser for å iverksette strategien. Alle informantene var dog enige i at de ikke ville klare å innfri mål om 60 prosent barnehagelærerdekning med dagens forutsetninger. Dette med begrunnelse i manglende tilgang på barnehagelærere og de økonomiske utfordringene strategien fører med seg. Flere av informantene stilte også spørsmål ved om økt barnehagelærertetthet var svaret på utfordringer, eller om det var «flere hender» som skulle til.

## 6.0 Drøfting og teoretiske refleksjoner

I foregående kapittel er det presentert funn fra intervjuene med barnehagestyrerne. I dette kapitlet skal vi drøfte nærmere hvordan det teoretiske utgangspunktet har fungert som analytisk verktøy for å besvare studiens problemstilling.

Som poengtert tidligere i kapittel 3 er det viktigere enn noen gang å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Det handler om å få kunnskap om hvordan ting kan gjøres bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For å skape en effektiv organisasjon må man gjøre bevisste handlinger ved sitt organisasjonsdesign rettet inn mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer, personal og kunnskapsforvaltning. For å belyse organisasjoners design har vi i denne studien tatt utgangspunkt i Galbraith sin *stjernemodell*. *Stjernemodellen* er en holistisk modell som betyr at system ikke kan forklares ut fra de enkelte komponentene alene, men systemet som helhet er av avgjørende betydning for hvordan de enkelte organisasjonene fungerer. Ved feil resultater, eller dårlige prestasjoner, kan det vise lav tilfredshet hos ansatte og dårlige utslag i brukerundersøkelser. De fem komponentene i *stjernemodellen* fungerer som et rammeverk. Når disse fem komponentene samsvarer med hverandre, er organisasjoner på sitt mest effektive. Som leder er det en viktig rolle å forme organisasjonen. Forankring og involvering av ansatte vil hjelpe designprosessen med å identifisere hovedutfordringer, men ansvaret for organisasjonsdesign ligger i hovedsak hos ledergruppen. Barnehagene har i en årrekke vært kjent for sin flate struktur, men endringer i samfunnet og lovverk er med på å sette mer fokus på ledelse også i barnehageorganisasjoner. Dette ser vi gjennom det lovfestede kravet om at en styrer skal være plassert i hver barnehage.

Et hovedfunn i studien var tydelig mangel på insentiver for at strategien kan gjennomføres. Man kan spørre seg om regjeringen har tatt innover seg hvilke konsekvenser som en slik iverksetting vil medføre. Barnehagers økonomi er allerede skåret til beinet og våre informanter beskrev dette gjennom bekymringer ved å ikke få betalt strømgjeldingen. Barnehagene opplevde å ikke ha nok ansatte og økonomi for å dekke opp lovfestet plantid for barnehagelærere. Dette var utfordringer de allerede opplevde i dag. Skulle barnehagene øke til 60 prosent barnehagelærere i grunnbemanningen, var det også nødvendig med en økning i lønnsbudsjettet. Informant 2 fra *privat* barnehage trakk frem hvordan hen så på mulighetene for å realisere hovedmålene i strategien:

*«Nei, ikke på den utviklingen som er nå. Det er nedskjæringer på nedskjæringer i forhold til rammene vi har på tilskudd. Som privat driver har vi i år et budsjett som går i minus».*

(informant 2, privat barnehage)

Muligheten for en allerede fast ansatt fagarbeider til å kunne videreutdanne seg til barnehagelærer er ikke like lett på Sørlandet. For å oppnå *Barnehagen for en ny tid* sin hovedprioritering om 60 prosent barnehagelærere innen 2030, er vi som nevnt tidligere helt prisgitt at ansatte ønsker å bli barnehagelærere. På den annen side trakk informantene i denne studien frem at de trodde Sørlandet var bedre stilt når det gjaldt å rekruttere nyutdannede barnehagelærere.

*«Tror på Sørlandet at det skal være mulig å få tak i pedagoger med tanke på UiA i Grimstad og Kristiansand»*

(informant 5, kommunal barnehage)

Regjeringen har hatt gode intensjoner bak *Barnehagen for en ny tid* ved at de ønsker å høyne kvaliteten i barnehagene. Det ser ut til at de legger ganske mye ressurser til videreutdanning for å øke den faglige kompetansen i barnehageprofesjonen. Men hva om ikke fagarbeidere har ønsker om å videreutdanne seg til barnehagelærer? Vil disse da miste jobben sin, til fordel for økt satsning på barnehagelærere i barnehagene? Vil det være nok barnehagelærere å få tak i om ikke fagarbeiderne videreutdanner seg? Studien tilsa at det allerede er for få barnehagelærere å få tak i. Tidligere fantes en ordning for assistenter og fagarbeidere her på Sørlandet som kunne kombinere arbeid og studie. Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning (ABLU) er en organisert deltidsutdanning som strekker seg over 4 år med et omfang på 180 studiepoeng. En forutsetning er at den ansatte må arbeide i barnehage kombinert med studiet. I dag tilbys denne utdanningen kun ved OsloMet, Høgskulen på Vestlandet og Universitet i Stavanger (UiS). DBLU, som er en Distriktsvennlig barnehagelærerutdanning, er i dag alternativet for assistenter og fagarbeidere på Sørlandet. En utdanning som ikke legger til rette for å kombinere studier med arbeid. Det er et deltidsstudium som ikke kan kombineres med fast deltidsstilling. Assistenter og fagarbeidere kan derfor ikke forsvare å skulle avslutte sine arbeidsforhold, eventuelt søke permisjon uten lønn i over tre år, til fordel for studier. Det er å anta at mange fast ansatte er etablert, de har boliglån og faste økonomiske forpliktelser. Med andre ord et alternativ mange ansatte ikke har anledning til å velge. Offerdal (2014) hevder at en ovenfra-og-ned-tilnærming på iverksetting

forutsetter entusiastiske ansatte. En av utfordringene med iverksetting av denne strategien er at den skal inn i allerede eksisterende barnehager hvor fagarbeidere opplever at deres faste stilling er truet.

Vender vi tilbake til studiens teoretiske utgangspunkt, har vi gjennom vår forskning og analyse opplevd at rammeverket *stjernemodellen* samlet sett fungerte ganske godt. Vi har likevel gjort oss noen observasjoner som teorien ikke fikk frem, det vil vi presentere senere i dette kapitlet. Styrkene vi så ved Galbraith sin *stjernemodell*, var at rammeverket var med å gjøre studien oversiktlig. Det var et verktøy som ga et godt utgangspunkt for å drive forskning på empirien. Empirien ga oss igjen svar på våre hypoteser og intervjuguiden hjalp oss til å kunne svare ut problemstillingen i studien. En styrke med rammeverket var at det har vært med på å avdekke om barnehagene i studien hadde opparbeidet seg et godt design for å oppnå høy effektivitet.

Observasjoner vi har gjort som teorien ikke fikk frem i like stor grad, er blant annet leders rolle og egenskaper, samt ressurstilgang. Hva skal til og hva kreves av leder for å få alle komponentene i *stjernemodellen* i balanse? Riktignok fremhever Galbraith at du som leder kan aktivt forme organisasjonen din og at denne oppgaven sannsynligvis er den viktigste (Galbraith et al. 1995, s. 1). Han definerer oppgavene til en leder på mellomnivå, som vi i denne sammenheng sammenliknet med styrer i barnehagen. Han sier ingenting om hvilke ferdigheter og egenskaper mellomlederen må inneha. Oppgavene Galbraith presenterer er begrenset til tidsrammer, detaljer, risikoer, budsjett og måloppnåelser.

Tidligere forskning er gjort rede for i kapittel 3.4, de tok alle utgangspunkt i rammeverket til Galbraith. Her så vi likheter når det gjelder mangler ved *stjernemodellen*. Det handlet om at empirien belyste hvordan organisasjoner hadde større fokus på enkelte komponenter enn andre. Med andre ord kan man si at utvalget i denne studien, samt utvalg fra tidligere forskning, ikke var gode nok på å balansere alle de fem komponentene. Vi stiller oss spørrende til om det burde vært en *sjette komponent* i rammeverket som beskriver leders ferdigheter, egenskaper og ressurstilgang for å lykkes i designprosessen. I teorikapitlet 3.3 har vi gitt en innføring i hvordan de fem komponentene i *stjernemodellen* må være i likevekt og balanse for å oppnå en optimal effektivitet, hvis ikke vil organisasjoner og prosesser lett havne i ubalanse og kaos. Vi opplevde ut ifra arbeidet med *stjernemodellen* at det manglet en vesentlig *sjette komponent* for å sikre at organisasjoner ikke skal famle i blinde.

«Enkelte hevder ledelse handler om å planlegge, organisere og kontrollere. Andre trekker frem at det handler om å utvikle visjoner, verdier, kulturer og strategier. Uavhengig av tilnærming er det ett fellestrekk og det handler om en leders evne til å påvirke menneskers atferd og holdninger» (Baldersheim et al. 2021, s. 77).

Baldersheim et al.s (2021) syn på ledelse kan trekke paralleller til Galbraiths fem komponenter i *stjernemodellen*. Når en organisasjon oppnår optimal effekt, kan vi påstå at det er synonymt med at felles mål er oppnådd. Northouse (2021) definerer ledelse som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå felles mål. Vi tenker derfor at det ville være nærliggende å se på ledertolkning i samspill med *stjernemodellen*. Baldersheim et al. (2021) viser til ledelse fra midten, styrere i barnehagene er en del av denne kategorien. Vi kan også kalle det «mellomledelse». De beskriver den organisatoriske kompleksiteten for ledere som finnes i krysningpunktet av forventinger fra folkevalgte, kollegaer, statlige instanser, brukere og faglige medarbeidere. Samtidig ser de på de helt åpenbare føringene som ledere kan velge å forholde seg til. Mellomledere står i et krysspress mellom fleksibilitet og stabilitet, endring versus kontroll, både internt og eksternt. Som tidligere nevnt i teorikapittelet har leders handlekraft og handlingsrom mye å si for om strategier vil bli iverksatt eller ei. Her vil vi også trekke veksler til Adizes fire lederstiler som gjort rede for i kapittel 3.3. Leder kan velge å hele veien ignorere iverksetting av strategier fordi deres handlekraft og vilje til å iverksette ikke er til stede. Et sitat som tar dette på alvor er:

«Vi vil jo helst bare drive barnehage».

(informant 7, ideell barnehage)

Hva informant fra *ideell* barnehage la i sitt utsagn over, kan på den ene siden handle om at ledere har såpass stor handlekraft at de velger å sortere på hva som er viktig og nødvendig å iverksette eller ikke. Andre ledere ville kanskje motsatt gå inn med hud og hår for å jobbe strategisk. Mellomledere får sine fullmakter til sitt formelle handlingsgrunnlag og må gi tilbakemeldinger til overordnede (Baldersheim et al. 2021, s. 45). Funn i studien ga uttrykk for at *ideelle* og *private* barnehager hadde større handlingsrom sammenliknet med de *kommunale* barnehagene. Som Baldersheim et al. (2021) nevner i sin bok som gjelder delegasjon, dreier handlingsrom seg om hvordan mulighetene for handling er. Handlekraft dreier seg om hvorvidt ledere har evne til å ta initiativ, gjøre noe konkret eller ta avgjørelser. Informantene våre nevnte ressurstilgangene som en rød tråd.

I lys av studiens teoretiske inntak så vi forskjeller mellom *private*, *ideelle* og *kommunale* mellomledere. *Private* og *ideelle* mellomledere var ikke bundet av offentlige retningslinjer, slik som de *kommunale* mellomledere var og hadde derfor større autonomi i beslutningsprosessene. *Kommunale* mellomledere hadde ansvar for å implementere politiske beslutninger og lede tjenester til innbyggerne. *Private* mellomledere hadde ofte fokus på lønnsomhet, effektivitet og konkurranse for å kunne balansere de økonomiske målene. *Ideelle* mellomledere hadde større fokus på samfunnsnytt og hjelpearbeid i samfunnet ut fra av sitt ideelle formål. Uavhengig hvilken type mellomleder organisasjonene hadde, sto de ovenfor unike utfordringer som de må finne balansen mellom for å lykkes i sine roller.

Vi anså likhetene mellom *private*, *ideelle* og *kommunale* mellomledere til å være flere. De tre ulike mellomlederne var opptatt av engasjement for samfunnsoppdraget, med idealistiske verdier, balansering av ansvar, rapportering og dokumentasjon og behov for nettverk og innovasjon. I følge informant fra *ideell* barnehage kom det frem at de var drevet av noe mer enn bare lønn og prestisje:

«For det ser en jo når en kommer på jobb, for når du jobber med barn, så får du det du gir. I forhold til kjærlighet og at du blir sett og de ser deg igjen».

(informant 3, ideell barnehage)

*Ideelle* barnehager så på arbeid i barnehagen som et kall og med ønske om å utvikle samfunnet. De tre ulike mellomlederne opererte i ulike miljøer, men fellesnevneren er at de var verdifulle aktører i sektoren de arbeider i. Mellomledere må aktivt bidra til å skape en sektor som gir alle barn en god start på livet med et likeverdig barnehagetilbud for alle barn.

*Barnehagen for en ny tid* er en strategi som er vedtatt. Strategien ruller og går og i utgangspunktet skal alle barnehager være med på å iverksette og realisere denne. Men hvordan kunne «sette bilen i drive» uten drivstoff? Regjeringen legger opp til at hovedprioriteringene skal dekket innenfor de eksisterende rammene som er i kommunene. Hovedfunnene vi presenterte i kapittel 5.8 viste oss at *Barnehagen for en ny tid* ikke opplevdes som oppnåelig for informantene per i dag uten ytterligere bevilgninger fra staten. Et sitat som bygger opp under dette er når vi spurte informantene om hvordan de kan oppnå sine mål.

«Det er egentlig ikke noe vanskelig. Det er bare penger, øremerke penger til det».

(informant 9, ideell barnehage)

Når det gjelder økning av andel barnehagelærere var det til stor bekymring for barnehagene. Særlig informantene fra de *ideelle* barnehagene hadde stor bekymring med tanke på økonomien og gav uttrykk for frustrasjon over å måtte iverksette strategien. Det er kun en *privat* barnehage av totalt ni informanter i studien som var nær ved å nå målet om 50 prosent barnehagelærere innen 2025. Vi utdypet spørsmålet om 50 prosent var et bevisst valg, hvor en styrer svarte:

*«I forhold til når du skal telle hoder og det skal jo deltids plasser, er det godt å kunne ha litt fleksibilitet. Da har man litt større handlingsrom, så det har nok vært medvirkende til at vi ansetter flere pedagoger. Det er et ønske å være godt rustet på pedagoger, der har vi vært bevisst».*

(informant 2, privat barnehage)

Av dette kan vi trekke ut at *privat* sektor hadde større mulighet til å iverksette *Barnehagen for en ny tid* på noen av punktene. De hadde gjerne større fokus på effektivitet i form av lønnsomhet og økonomisk suksess, samtidig som de hadde større autonomi for å forvalte sine personal- og økonomiske ressurser. *Private* barnehager så ut til å kunne omgjøre fagarbeiderstillinger til barnehagelærerstillinger lettere og mindre byråkratisk enn *kommunal* sektor. *Kommunale* barnehager måtte forholde seg til offentlige retningslinjer og med det hadde styrer et begrenset handlingsrom.

Vi startet dette studiet sommeren 2023 og underveis i dette arbeidet ble det gjort en interessant observasjon i forbindelse med en pågående diskusjon både i forvaltningen og politisk. Observasjonen vår ser også ut til å ha sunket inn på det politiske nivået. Som et resultat av den politiske administrasjonsprosessen leverte to representanter fra utdannings- og forskningskomiteen en innstilling til Stortinget våren 2024 (Meld. Innst. 184 S (2023-2024)). Forslaget i innstillingen var at partene i arbeidslivet skulle utarbeide en forpliktende opptrappingsplan for styrking av pedagognormen i barnehagene. Målet for styrkingen var at det skal være en fremtidig dekning på 50 prosent barnehagelærer og 25 prosent fagarbeider i grunnbemanningen. Forslaget foreslo en god nok finansiering av bemanningsnormen, krav til vikarbruk og kompensasjon av den tiden ansatte bruker på nødvendig arbeidsoppgaver. Ulike partier hadde ulike syn på det å styrke bemanningsnormen. *Partiene Sosialistisk Venstreparti (SV)* og *Rødt* var de eneste partiene, i denne innstillingen fra februar 2024, som så viktigheten av å ansette flere barnehagelærere og fagarbeidere og samtidig styrke grunnbemanningen. Resultatet på *Innst. 184 S* til Stortinget 06.02.24 ble at styrking av bemanningsnormen i



barnehagene – vedtas ikke. *Utdanningsforbundet* sendte inn høringsinnspill der de bad regjeringen komme med en tydeliggjøring om hvordan de vil sikre en barnehagelærerandel på 60 prosent. Forbundet *Delta* ville ikke ha større andel barnehagelærere, men ha en fagarbeidernorm. *Fagforbundet* uttalte til høringsnotatet at de var positive til 25 prosent fagarbeidere og at fagarbeiderne måtte gis anledning til videreutdanning gjennom ABLU. *KS* hadde også høringsinnspill ved å se nærmere på en plan for å forbedre den opplevde bemanningstettheten, men ønsket ikke å finne løsninger som innebar bindinger på de ulike yrkesgruppene. Dette begrunnet de med at de så et behov for en realistisk plan som kan gi gode velferdstjenester inn i fremtiden. Det opplevdes som at *KS* så realismen i denne debatten, da de fremhevet at det ikke finnes tilstrekkelig arbeidskraft i form av nok «hender» for å kunne levere gode velferdstjenester. Det er rett og slett ikke bærekraftig slik samfunnet vil utvikle seg.

Som tidligere nevnt viser *Barnehagen for en ny tid* til fem hovedprioriteringer inn mot 2030. Barnehagene jobbet godt med flere av prioriteringene allerede. Studien viste at fire av fem mål kan betegnes som oppnådd. Det er noe uvisst om informantene selv opplevde at dette er realiteten. Informantene i studien hadde god lederkompetanse i form av lang erfaring og en del videreutdanning. Vedrørende målsetting om et trygt og godt barnehagemiljø innfridde alle våre informanter på dette. Det er å anta at kapittel åtte i *Lov om Barnehager* har vært med å påvirke det gode arbeidet er gjort. Det kom frem at alle barnehagene har styrket kunnskapsgrunnlaget for å sikre barns trivsel. Barnehagene i utvalget hadde nok ansatte for å sikre et godt pedagogisk tilbud, da det tydelig viste at barnehageeier er sitt ansvar bevisst og bemanning er i tråd med Rammeplanen og Lov om barnehager. Å arbeide systematisk med kvalitetsutvikling var også en målsetting som viste seg oppfylt gjennom at informantene benyttet seg av ulike kompetansepakker. Den siste hovedprioriteringen knyttet til at alle som arbeider i barnehage skal ha god og relevant kompetanse, var i motsetning til de andre hovedmålene ikke like lett å innfri. Regjeringen mener ved å heve andel barnehagelærere, så vil det gi økt kvalitet i tjenesten. Informantene i studien var delt i sitt syn på flere barnehagelærere, til fordel for fagarbeidere, men spesielt en informant fra *privat* barnehage var positiv til endringene med dette hovedmålet:

*«Jeg heier på det, jeg tror det blir bra. Flere pedagoger og flere utdannede som jobber i barnehagen. Det er jo helt suverent det. Kvaliteten blir bedre»*

(informant 9, privat barnehage)

I tillegg ønsker regjeringen at flere barnehagelærere skal ha mastergrad. En av informantene beskrev sin oppfatning av hvordan denne utdanning fremstilles per i dag. Barnehagelærere blir nemlig ikke på noen måte kompensert ved å ta høyere utdanning, eller kan det være at det er for stor akademisering av barnehagens personell?

*«Den der master i barnehagekunnskap er jo foreløpig bare en vits, hvis jeg har lov å si det?»*

(informant 6, kommunal barnehage)

I skolesektoren er det en helt annen divisjon. Alle lærere som har et ønske om videreutdanning, får denne muligheten kostnadsfritt og med nedsatt undervisning. Når en lærer har fått godkjent minimum 60 studiepoeng, vil hen automatisk rykke opp i lønnsstigen uavhengig av om faget er relevant eller ikke. Det er en vei å gå før målsetting om at flere barnehagelærere har gjennomført master i barnehagekunnskap. Dette forutsetter at barnehagelærere får like vilkår som lærere når det gjelder avsatt tid og automatisk lønnsopprykk.

Studien viste at det ikke er mulig å øke antall barnehagelærere til 50 prosent innen 2025 og heller ikke 60 prosent innen 2030. Både på grunn av den store mangelen på «hender», men også på grunn av økonomisk ressurstilgang. Det blir som frasen «fremad marsj, retning kommer senere» alluderer, alt blir meningsløst om det ikke tilføres penger. Ettersom innstillingen om forpliktende opptrappingsplan og forbedringer i bemanningsnormen ikke ble vedtatt, er det med begrunnelse i at det vil koste for mange milliarder å få til. Regjeringen har selv innsett at *Barnehagen for en ny tid* ikke er fullt ut realiserbart mål om at alle som arbeider i barnehagen, skal ha god og relevant kompetanse, noe som betyr å heve grunnbemanningen til 60 prosent barnehagelærer. Det trengs mer ressurser og per i dag og det er ikke noe Stortinget vil prioritere. Likevel må ambisjonene holdes fast ved og visjonen om en økning av barnehagelærere inn i barnehagen står.

*«Selv om du er barnehagelærer, så er det ikke dermed sagt at du har den kvaliteten som man ønsker»*

(informant 3, ideell barnehage)

Til tross for at informantene i studien ikke hadde detaljkunnskap om den nye strategien *Barnehagen for en ny tid*, kom det frem gjennom empirien at man jobbet strategisk ute i barnehagene med de ulike hovedprioriteringene. Informantene i studien mente iverksetting av

strategien ikke er oppnåelig, med mindre det tilføres mer økonomiske ressurser og større handlingsrom for lederne. Regjeringens gode intensjoner med å styrke barnehagekvaliteten i form av kunnskapsheving ser ut til å være utfordrende. Faktum er at kvaliteten i barnehagene i Norge i dag er varierende. Alle barn skal få et tilbud som er i tråd med barnehageloven og rammeplanen. «Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling» (Rammeplanen, 2017, s. 7). Som informantene uttrykte i denne studien er det viktig å ta vare på det som er bra og av god kvalitet i barnehagene i dag. For at sektoren skulle utvikle seg i samfunnet, var det viktig å se fremover og tenke innovativt også. Det kom frem i studien at drivkrefter for å iverksette *Barnehagen for en ny tid* er avhengig av god personalforvaltning hos organisasjonen, med fokus på kvalitet, men også avhengig av politisk vilje. Som tidligere antydte dreier motkreftene seg om begrensede økonomi- og personalressurser. Dette frembringer utfordringer på iverksettingsplanet.

## 7.0 Konklusjon

I denne studien har vi sammenliknet hvorvidt styrere i *private, ideelle og kommunale* barnehager kjenner til Nasjonal barnehagestrategi *Barnehagen for en ny tid*. Gjennom ni dybdeintervju har vi fått kjennskap til hvilke forutsetninger som kreves av barnehagene. Vi har fått innblikk i hvilken grad barnehagene i denne studien er kjent med- og hvordan de opplever deres forutsetninger er til stede for å kunne iverksette strategien.

Nasjonal barnehagestrategi mot 2030 skal bidra til å sikre at barn i hele Norge får tilgang til et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet. Regjeringen ønsker å utvikle sektoren i en felles retning frem mot 2030 ved å heve de ansattes kompetanse, styrke ledelsen i barnehagen og øke antall barnehagelærere. Dette mener regjeringen vil bidra til å øke kvaliteten på barnehagetilbudet og dermed styrke barnas utvikling. Strategien konkretiserer ambisjonene som er presentert i Hurdalsplattformen. Studien er med på å avdekke hvordan det kommer til uttrykk at iverksetting fungerer i begrenset grad. Iversettingsteorien trekker frem viktigheten av at organisasjoner får frem nyere forskningsbasert kunnskap, for å bedre organisasjonens kvalitet. Det forutsetter mellomledere som løser sitt oppdrag når det gjelder organisasjonsutvikling, etiske utfordringer og rekruttering av ansatte. Det kommer klart til uttrykk i studien hvor viktig og krevende oppgave mellomlederen i *kommunal, privat og ideell* barnehagesektor står i og i denne forbindelse er studien med å avdekke at *stjernemodellen* skulle inneholdt det vi i kapittel 5 omtaler som en *sjette komponent*. En komponent som dreier seg om viktigheten av leders ferdigheter, egenskaper og ressurstilgang. Mellomlederen må ha handlekraft til å legge fremtidige planer for målene i strategien, det handler om vilje, evne og et oppriktig ønske om å kunne oppnå et enda bedre barnehagetilbud.

Galbraith forklarer hvordan en god *strategi*, altså hvordan barnehagene arbeider strategisk i sin virksomhet, legger de beste forutsetninger for å føre en organisasjon videre (Galbraith m.fl., 2002, s. 3). Det teoretiske fundamentet, *stjernemodellen*, som benyttet i denne studien, har hjulpet med å identifisere hvordan det kommer til uttrykk at ressurstilgang, handlekraft og handlingsrom gir iverksettingsproblemer for Staten. Offerdal oppsummerer dette med at regjeringen har en forestilling om at politiske seirer er vunnet når vedtak er fattet.

## 7.1 Hovedfunn

I studien kommer det til uttrykk at informantene er kjent med *Barnehagen for en ny tid*, men ikke arbeider målrettet med strategien. Informantene gir uttrykk for hva det krever av dem, men også hva det krever av regjeringen og lokalpolitikere. De opplever ikke at forutsetningene for å iverksette strategien er til stede, fordi rammebetingelser, bemanningsnorm og tid, ikke er prioritert. Ved innføring av 60 prosent barnehagelærernorm, vil konsekvensene bli mindre tilstedeværende ansatte, ikke bare i kjernetid, men også gjennom hele barnehagehverdagen. Informantene gir tydelig uttrykk for at det ikke nødvendigvis er flere barnehagelærere som er behovet, men flere ansatte til stede gjennom hele åpningstiden. En opptrapping av barnehagelærernormen mener informantene vil gi den totalt motsatte effekten av hva regjeringen forestiller seg. De ansatte opplever å ha for få timer med tilstrekkelig bemanning og dette går utover muligheten for å skape god kvalitet i tilbudet til barna. Strategien ønsker flere barnehagelærere i barnehagen, men setter ingen krav til bemanningsnorm. Det blir med dette som utgangspunkt vanskelig for informantene å se verdien av flere barnehagelærere, når opplevelsen av enda mindre tid er virkeligheten. Funnet i studien viser at strategien ikke lar seg gjennomføre med dagens økonomiske situasjon. Dette er helt tydelige motkrefter for å iverksette. Studien er med på å vise at drivkreftene, gjennom god personalforvaltning og fokus på kvalitet, ikke er nok for å nå alle hovedprioriteringene i *Barnehagen for en ny tid*.

Om *Barnehagen for en ny tid* når sitt mål om å innfri minimum 60 prosent barnehagelærere i grunnbemanningen innen 2030, vil ikke vår studie kunne gi noe svar på. Vi har likevel konkludert med en antakelse om at deler av strategien ikke er realiserbar. For om det ikke kommer friske midler til barnehagesektoren, slik at det først og fremst blir mulig å ansette flere barnehagelærere, er det nærmest å tenke at strategien er en utopi.

For at regjeringen skal oppnå sine mål i denne strategien, ser vi det som avgjørende at barnehagene prioriteres av lokalpolitikere og barnehageeiere. Barnehageeiere har blant annet ansvar for at barnehagene jobber systematisk i tråd med rammeplanen og Lov om barnehager og har ansvaret for at barnehagene drives forsvarlig med tilstrekkelig bemanning og ansetter folk med relevant kompetanse. Her anses det å være lokalpolitikere som må kjenne sin besøkelsestid å tenke flere langsiktige tanker i et tidlig innsats-perspektiv, hvor de må våge å satse. Barnehageeiere må også ta på seg ansvaret for at det foreligger en plan for

kompetanseheving, der barnehagelærere bør og får mulighet til å erverve seg en mastergrad og hvordan fagarbeidere skal videreutdanne seg til barnehagelærere. Det pågår en diskusjon om en mer fleksibel ordning knyttet til utdanning, som et forsøk på å håndtere ressursituasjonen som vi i dag er vitne til. Intensjonene med strategiarbeid er vel og bra, men det utfordrer på flere områder. Det må igjen innføres ABLU på Sørlandet og dette må profileres ut slik at det igjen blir attraktivt å videreutdanne seg til barnehagelærer. I kapittel 6 om drøfting og teoretiske refleksjoner kommer det frem at en av hovedprioriteringene knyttet til at «alle som jobber i barnehage skal ha god og relevant kompetanse» ikke er oppnådd og ikke kan innfris med mindre økonomiske incentiver tillegges hver og enkelt ansatt. Som tidligere nevnt dreier det seg om å godtgjøre barnehageansatte med automatisk lønnsopprykk. Et slik incentiv vil kanskje også påvirke den store barnehagelærermangelen vi har på landsbasis og styrke profesjonen som helhet.

Mot slutten av arbeidet med denne studien ble det som nevnt tidligere observert gjennomførte forhandlinger i Stortinget, om den foreslåtte opptrappingen av bemanningsnormen. Utfallet av debatten førte til at et ytterligere krav om 60 prosent barnehagelærere i barnehagen ble avvist av et flertall. Begrunnelsen samsvarer med våre funn. Det blir spennende å se om fremtidens barnehage vil bli den samfunnsaktøren som tidligere kunnskapsminister, Tonje Brenna, beskrev i innledende forord til strategien; «Bedre kvalitet i barnehagen vil bidra til å gi barna gode barnehagedager og bedre forutsetninger senere i livet og er dermed en god investering for fremtiden» (KD, 2023, s. 3). Ønske om å utjevne sosiale og geografiske forskjeller og å gi barna gode barnehagedager, kan vi alle slutte oss til. Om nåværende kunnskapsminister Kari Nessa Nordtun også mener gode barnehagedager er en viktig og god investering for fremtiden, vil bli interessant å følge med på.

Som antydnet i tittelen har vi her studert en «strategi på tomgang». Det kan oppleves som at regjeringen bygger et luftslott som kommunene skal realisere uten ekstra bevilgninger. Her var studien med å vise at dette ikke er gjennomførbart. Vår tolkning er at Nasjonal barnehagestrategi mot 2030 har høye ambisjoner som studien viste seg å være urealistisk å iverksette. Reformen har stoppet opp og vi må igjen «sparke ballen oppover» da regjeringen er de som har innstillingsmakt. Våre funn viste at sentralt vedtatte reformer og strategier må ha en realistisk forståelse for gjennomførbarhet, inkludert hensynet til faktisk kapasitet i samfunnet. *Barnehagen for en ny tid* er en ovenfra-og-ned-strategi som er kostbar, tuftet på et syn om barnehagen som en utdanningsinstitusjon og kanskje med et mål om å skape en annen

type barnehage enn hva som er intensjonen. Fremtiden skaper vi nå, men som sagt det avhenger av rammebetingelsene.

## 8.0 Litteratur

Alver, G. (2023). *20 år siden barnehageforliket – hva nå?* - Kristiansand Høyre (hoyre.no).  
[20 år siden barnehageforliket – hva nå? - Kristiansand Høyre \(hoyre.no\)](#)

Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen*. Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., & Rose, L. E. (2014). *Det kommunale laboratorium* (3. utg.). I A. Offerdal (Ed.), 11, Iverksettingsteori. Fagbokforlaget.

Barne- og Familiedepartementet. (2005). *Klar, ferdig gå – tyngre satsing på de små*.  
[Leserveiledning: Dette utkastet er kun til internt bruk \(regjeringen.no\)](#)

Bjørkli, E. S., Moafi, H. & Tuhus, P. T. (2022). *Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket – SSB*.

[Utvikling i barnehagesektoren etter barnehageforliket – SSB](#)

Brandt, L. A., Binfield-Skøie, T., Dale, T. S. & Skreland, L. J. (2023). *Barnehagestrategien – tomme løfter eller økt profesjonsfelleskap?*

[Barnehagestrategien – tomme løfter eller økt profesjonsfelleskap?](#)

Fakta om barnehager 2022. (udir.no).

[Fakta om barnehager 2022 \(udir.no\)](#)

Forskrift om likeverdig behandling av barnehager i forhold til offentlige tilskudd. (Lovdata).

[Forskrift om likeverdig behandling av barnehager i forhold til offentlige tilskudd - Lovdata](#)

Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager. (Lovdata).

[Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager - Lovdata](#)

Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-On Guide for Leaders at All Levels*. Amacom.



Innst. 184 S (2023-2024). *Representantforslag om styrking av bemanningsnormen i barnehagene*. Utdannings- og forskningskomiteen.

[Innst. 184 S \(2023-2024\) - stortinget.no](#)

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Vigmostad & Bjørke AS.

Karlsen, A., K. (2021). *Kåre Hagen: – Det er ingen hjemme alene-fest for velferdsprofitører*. (barnehage.no).

[Kåre Hagen: – Det er ingen hjemme alene-fest for velferdsprofitører \(barnehage.no\)](#)

Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.

[Rammeplan for barnehagen | udir.no](#)

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

[Kompetanse for fremtidens barnehage \(regjeringen.no\)](#)

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

[Barnehagen for en ny tid \(regjeringen.no\)](#)

Lind, N., & Rishaug, L. (2021). *En casestudie om hvordan pedagoger er organisert i barnehagen etter ny pedagognorm*. NHH.

[NHH Brage: En casestudie om hvordan pedagoger er organisert i barnehagen etter ny pedagognorm](#)

Lov om barnehager (barnehageloven).

[Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#)

Lyngrøth, O. (2020). *Lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler*. UiA.

[AURA: Lederutfordringer ved sammenslåing av videregående skoler : Sammenslåing av videregående skoler i Aust-Agder fylkeskommune \(unit.no\)](#)

Moen, N. W. (2023). *Hvilke faktorer påvirker skolelederens mulighet til å prioritere og gjennomføre pedagogisk lederarbeid?* UiA.

[no.uia:inspera:143368537:22528563.pdf \(unit.no\)](#)

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage.

PBL. (2023). Video: 20 år siden barnehageforliket – *Den største likestillings- og velferdsreformen i moderne tid*.

[Video: 20 år siden barnehageforliket – «Den største likestillings- og velferdsreformen i moderne tid» | PBL](#)

Reif, L. F. (2022). *En masteroppgave i styring og ledelse. Et moderne og kompetent politi*. OsloMet.

[Masteroppgave\\_Lena\\_030522 \(oslomet.no\)](#)

Svarstad, J. (2023). *SSB: Norge vil mangle 13 000 barnehagelærere i 2030*.

[SSB: Norge vil mangle 13 000 barnehagelærere i 2030 \(khrono.no\)](#)

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

<b>INTERVJUGUIDE</b>	
Innledende informasjon	<p>Takk til deg som ville la deg intervjuet.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ansvarlig for intervjuet presenterer alle 3 og hvor vi jobber</li><li>• Gjennomgang av informasjonsskrivet</li><li>• Intervjuguiden er godkjent av Sikt med tanke på personvern</li><li>• Skriftlig samtykke med orientering om at du kan trekke deg når som helst i forskningsperioden</li><li>• Opptak, lagring og sletting av data</li><li>• Vi kjører et semistrukturert intervju som betyr at du får mulighet for å utdype svarene der det er naturlig.</li><li>• Tilbud om å lese igjennom notatene når de er klare</li></ul>
Biografi	<p>Fortell kort om deg selv:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvilken utdanning har du?</li><li>- Hvor mange års erfaring som leder?</li></ul>
	<p>Kan du beskrive hva slags barnehage dette er og hvilken eierform denne barnehagen har?</p>

Barnehager mot 2030	<p><b>Er du kjent med «Den nasjonale barnehagestrategien mot 2030?»</b></p> <p>Eventuelt nei - kort forklaring av strategien, bruk informasjonsskrivet.</p> <p>Strategien viser 5 hovedprioriteringer;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alle som arbeider i barnehage, skal ha god og relevant kompetanse (Målet er 60 % barnehagelærere i grunnbemanningen, gjerne med mastergrad)</li> <li>2. Alle barnehager skal ha god ledelse (Styrere med lederkompetanse, gjerne mastergrad)</li> <li>3. Barnehagene skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud (Barnehageeiers ansvar)</li> <li>4. Alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling (Kompetansepakker på utdanningsdirektoratet sine sider)</li> <li>5. Alle barn skal ha et trygt og godt barnehagemiljø (Barnehagene skal jobbe systematisk med barnehagens psykososiale miljø)</li> </ol> <p><b>Ja - Var du kjent med strategien før du ble spurt om intervjuet her?</b></p>	
	<p><b>STRATEGI</b></p> <p><b>Kjennskapen til nasjonal barnehagestrategi «Barnehagen for en ny tid»</b></p>	
1.	Hvordan kommer det til uttrykk at barnehagen har et klart og tydelig mål?	
2.	Hvordan jobber din barnehage med kvalitetsutvikling?	
3.	Er lederne i denne studien seg bevisst hva strategien mot 2030 krever av dem?	
4.	Hvordan ser deres personalgruppe deres ut, hva er andel pedagoger og øvrige ansatte?	
<p><b>STRUKTUR</b></p> <p>Strukturert kvalitetsutvikling</p>		
5.	Hva trenger dere for at deres barnehage skal kunne nå målene i strategien?	
6.	Hvordan kunne vi sett endringen?	
7.	Har dere en plan for kompetanseutvikling? Utdyp gjerne.	

8.	Hvordan har barnehagen delegert myndighet?	
9.	Hva skal til for å skape god kvalitet i barnehagen?	
10.	Opplevs denne barnehagestrategien som oppnåelig innen 2030?	
<b>PROSESS</b>		
<b>Iverksetting og motivasjon</b>		
11.	Hvordan sørger du for kommunikasjon og informasjonsflyt i din personalgruppe?	
12.	Hva gjør dere for å sikre barn et trygt og godt barnehagemiljø?	
13.	På hvilken måte bruker dere nettverk i og utenfor barnehagen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeidspartnere</li> <li>- Styrenettverk</li> <li>- BTI</li> <li>- ReKomp</li> </ul>	
14.	Hvordan er holdningene til endringsarbeid i barnehagen?	
<b>PERSONAL</b>		
<b>Kompetanse og menneskelige ressurser</b>		
15.	Hvilke muligheter har du for videreutdanning innenfor ledelse?	
16.	Hvordan er ønske om videreutdanning i din pedagoggruppe?	
17.	Finnes det fagarbeidere i deres barnehage som ønsker å bli barnehagelærer?	
<b>BELØNNING</b>		
<b>Iverksetting på tross av lite belønning</b>		
18.	På hvilken måte kan det gis belønning av de ansatte i barnehagen?	
19.	Hvordan belønner du dine medarbeidere?	
20.	Hvordan kan du engasjere dine medarbeidere inn mot denne strategien?	

Takk:

- Er det noe du vil legge til som vi ikke har spurt deg om?
- Hvis du har noen dokumenter som vi kan bruke for presisjon av svarene dine, så må du gjerne dele de med oss.
- Tusen takk for at du tok deg tid til å besvare våre spørsmål
- Om du mot formodning skal komme på noe i etterkant, så er det bare å kontakte en av oss.

## 9.2 Informasjonsskriv til oppgavens informanter

### **Informasjonsskriv til informanter for masteroppgave ved UiA våren 2024 med informert samtykke**

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet ” *Hvordan ser fremtidens barnehage ut?* *Nasjonal barnehagestrategi mot 2030*”.**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om barnehager har laget et systematisk strategisk arbeid inn mot måloppnåelsene strategien har satt.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Det er lagt frem flere stortingsmeldinger og strategier frem til i dag som omhandler utvikling av barnehagesektoren. Den siste strategien som Regjeringen la frem i januar 2023 er en Nasjonal barnehagestrategi mot 2030, «Barnehagen for en ny tid». Dette er en revidert nasjonal barnehagestrategi gjeldende fra januar 2023. Strategien legger grunnlaget for at barnehagesektoren skal utvikles i en felles retning frem mot 2030, der alle barn i hele Norge skal ha tilgang til et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet. Elementene som går igjen i denne strategien er økt kompetanse blant alle ansatte, flere barnehagelærere med masterutdanning, god ledelse og tilstrekkelig bemanning.

#### **Så hvordan skal fremtidens barnehage se ut?**

Strategien viser 5 hovedprioriteringer;

- 1. Alle som arbeider i barnehage, skal ha god og relevant kompetanse**  
(Målet er 60 % barnehagelærere i grunnbemanningen, gjerne med mastergrad)
- 2. Alle barnehager skal ha god ledelse**  
(Styrere med lederkompetanse, gjerne mastergrad)

**3. Barnehagene skal ha nok ansatte til å sikre barna et godt pedagogisk tilbud**

(Barnehageeiers ansvar)

**4. Alle barnehager skal jobbe systematisk med kvalitetsutvikling**

(Kompetansepakker på utdanningsdirektoratet sine sider)

**5. Alle barn skal ha et trygt og godt barnehagemiljø**

(Barnehagene skal jobbe systematisk med barnehagens psykososiale miljø)

**Presentasjon av vår undersøkelse**

Vi vil med denne studien se om barnehagene er kjent med regjeringens strategi mot 2030 og hvordan barnehagene har laget en strategi for å oppnå noen av disse målene.

Vår problemstilling er 3-delt med følgende forskningsspørsmål i vår mastergrad studie:

1. Hva er Regjeringens strategi for barnehagene mot 2030?
2. Hvilke forutsetninger kreves av barnehagene og eiere for å realisere strategien?
3. I hvilken grad opplever barnehagene at forutsetningene er til stede – drivkrefter og motkrefter?

**Presentasjon av oss**

Ane Nylund Vindholmen er styrer i Bliksåsen barnehage, Janne Veråsdal er styrer i Gårdsbarnehagen på Ovelandsneset og Gry Reiulfsen er virksomhetsleder for kommunale barnehager. Alle er kommunalt ansatt i Froland kommune. Vi studerer erfaringsbasert master ved UiA.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Agder (UiA) er ansvarlig for prosjektet.



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

Du er valgt ut som en av våre ni informanter. Vi har henvendt oss til 9 ulike styrere for gjennomføring av et intervju. Vi har valgt å se på barnehager med ulik eierform; kommunale, private og ideelle. Vi har funnet kontaktopplysninger gjennom kommunens hjemmeside.

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

Vi vil gjennomføre stedlige intervju med deg som styrer. Intervjuet vil vare i ca 60 minutter. Det vil være minimum 2 av oss til stede på intervjuet. Formen vil være semi-strukturert, det betyr at vi stiller spørsmål utfra en intervjuguide vi har laget, i tillegg vil det være rom for å komme med utdypende kommentarer.

Hele intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd for transkribering i etterkant.

## **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.

Det er kun oss 3 studenter som har tilgang til materialet under forskningsperioden. Alle personvernopplysninger vil lagres med et passord. Lydbåndopptak vil være innelåst utenom når det arbeides med oppgaven.

Det vil ikke være mulig å bli gjenkjent i publikasjonen.

## **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Du vil bli beskrevet som informant nr 1 – 9.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet 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:

- UiA ved Are Vegard Haug, veileder i masterstudie: [arehau@oslomet.no](mailto:arehau@oslomet.no)
- Vårt personvernombud: Trond Hauso, [peronsvernombud@uia.no](mailto:peronsvernombud@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](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Are Vegard Haug*

Veileder

*Ane Nylund Vindholmen*

*Janne Veråsdal Mjåvatn*

*Gry Reiulfsen*

Studenter

### 9.3 Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien og fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det blir gjort opptak av intervjuet via Teams, som behandles fram til prosjektet avsluttes i juni 2024

-----

(Signert av informant, dato)