

# GJENNOMFØRINGEN AV STAVANGERBARNEHAGEN – STYRERNES OPPLEVELSER



Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger 2017

Mari Olsen

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

**MASTEROPPGAVE**

---

**SEMESTER:** Vår, 2017

---

**FORFATTER:** Mari Olsen

**VEILEDER:** June Junge

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Gjennomføringen av Stavangerbarnehagen – styrernes opplevelser.

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Stavanger kommune, Stavangerbarnehagen, barnehage, kompetanse, kompetanseheving, ledelse, endringsledelse, organisering, motstand.

---

**SIDETALL:** 51  
+ vedlegg/annet 62

STAVANGER 15.06.17

## Forord

Da jeg begynte på bacheloren min i førskolelærerstudiet, hadde jeg et lite mål om å gjennomføre en masteroppgave. Målet ble større og større gjennom studieforløpet. Og nå, etter fem år, kan jeg endelig levere masteravhandlingen som jeg har jobbet så hardt for.

De fem årene har vært fulle av opp- og nedturer, gleder, sorger, prøving, feiling og ikke minst læring. Og viktigst av alt: Jeg ville gjort alt på nytt om jeg fikk velge igjen.

Takk til June Junge som med sin faglige styrke ble et akademisk forbilde for meg. Og som jeg var så heldig å få som veileder. Dine tilbakemeldinger og din tilgjengelighet har vært uvurderlig.

Videre må det rekkes en takk til alle styrere som deltok i oppgaven. Dere gjorde det mulig for meg å fremstille denne avhandlingen.

Jeg vil også takke gode venner og medstudenter. Det er dere som har holdt motet mitt oppe når jeg har funnet det vanskelig å holde motivasjonen ved like.

Jeg vil takke min mor, min sønns far og øvrig familie som igjennom denne tiden har støttet og hatt tro på meg, og gitt meg en hjelpende hånd gjennom tøffe eksamensperioder.

Og sist, men ikke minst vil jeg takke min sønn William, som er min største motivasjon.

Nå som masteren er levert er jeg et skritt nærmere å oppnå mine mål.

Det gledes!

Våren 2017, Mari Olsen

## Sammendrag

I denne oppgaven er formålet å undersøke: *Hvordan beskriver styrere arbeidet med gjennomføringen av prosjektet Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen?*

Formålet med problemstillingen er å se nærmere på hvordan opplevelsene til styrerne påvirker ledelsen av- og gjennomførelsen av prosjektet Stavangerbarnehagen.

Prosjektet «Stavangerbarnehagen» er et sentralt bestemt prosjekt, og har som mål at alle barnehager i Stavanger kommune stiller med lik kvalitet innenfor fire kompetansefelt. relasjonskompetanse, språkkompetanse, interkulturell kompetanse og tidliginnsats kompetanse. Jeg vil se på hvordan styrere i barnehagene som deltar på Stavangerbarnehagen beskriver sine egne opplevelser i en gjennomføring. Og hvilke ledelsesfunksjoner som ifølge intervjuene er sentrale.

Det empiriske materialet i oppgaven er basert på intervjuer med seks styrere. Alle seks jobber i skrivende stund med gjennomføringen av prosjektet.

Resultatet av denne studien viser at alle styrerne mener at barnehagen har gjennom prosjektet fått en ny bevissthet av sin rolle, er reflekterte og større kompetanse innenfor de fire kompetansesøylene som er fokuset i Stavangerbarnehagen. Det legges stor vekt på at møtevirksomhet er det fremste verktøyet barnehagene har for å arbeide inn den nye kompetansen. Samtidig har styrere måttet håndtere motstand fra personalgruppen, og opplevd egne frustrasjoner rundt for lite ressurser og at prosjektet i sin helhet krever mye.

## Innholdsfortegnelse:

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Barnehagen .....	6
1.2 Presentasjon av prosjektet.....	7
1.2.1 Relasjonskompetanse .....	9
1.2.2 Språkkompetanse:.....	10
1.2.4 Interkulturell kompetanse: .....	10
1.2.5 Tidlig innsatskompetanse: .....	11
1.2.5 Kompetansetrappen .....	11
1.2.6 Implementeringsveileder .....	12
1.3 Oppgavens tema og problemstilling.....	13
1.4 Oppgavens oppbygning .....	14
<b>Kapittel 2: Teori</b> .....	<b>16</b>
2.1 Ledelse i barnehagen.....	16
2.1.2 Styrers ansvar i barnehagen.....	17
2.1.3 Styrers rolle i å fremme kompetanse i personalgruppen.....	18
2.1.4 Peter Senges fem disipliner:.....	19
2.2 Endringsarbeid.....	21
2.2.1 Tilnærming i endringsprosesser .....	21
<b>Kapittel 3: Metodekapittel</b> .....	<b>24</b>
3.1 Forskningsstrategi .....	25
3.2 Den kvalitative samtalen. ....	25
3.3 Utvalg.....	26
3.4 Forberedelse til intervju: .....	27
3.6 Gjennomføring av intervju:.....	28
3.7 Refleksjon .....	30
3.8 Rolle som forsker.....	30
3.9 Etske problemstillinger .....	32
3.10 Analyse .....	34
3.11 Validitet .....	34
<b>Kapittel 4: Presentasjon av funn</b> .....	<b>36</b>
4.1 Hvordan opplever styrer sin egen rolle i prosjektet?.....	36
4.2 Hvordan arbeider styrerne med prosjektet?.....	37

4.3 Hva trekker styrerne frem som utfordrende?.....	39
4.4 Hva opplever styrerne som positivt med gjennomføringen av prosjektet? .....	42
4.4.1 Endringer i barnehagen etter påbegynt prosjekt? .....	43
<b>Kapittel 5: Drøfting .....</b>	<b>45</b>
5.1 Styrerens organisering av prosjektet: .....	45
5.2 Styrernes arbeid med kompetanseheving .....	47
5.3 Styrerens opplevelse av ekstern ledelse og intern motstand .....	50
5.3.1 Ekstern ledelse - en top-down orientering.....	50
5.3.2 Intern motstand.....	51
5.4 Styrernes tilnærming til endringsarbeidet .....	53
<b>Kapittel 6:.....</b>	<b>57</b>
6.1 Avslutning.....	57
<b>Kilder: .....</b>	<b>59</b>
<b>Vedlegg. ....</b>	<b>61</b>

# Kapittel 1: Innledning

## 1.1 Barnehagen

Barnehagen regnes i dag som en ansvarlig medaktør i barnas oppdragelse. Barnehagene har vokst frem gjennom to utviklingsprosesser i samfunnet. Det ene er at en allmenn oppfatning ble dannet: at det var gunstig for barn med et pedagogisk tilbud. Det andre er at samfunnsutviklingen har påvirket områder som arbeidsliv, familieliv og likestilling. For stadig flere barn er den institusjonaliserte og organiserte barnehagen en naturlig del av oppveksten (Hyrve & Sataøen, 2014 s.41). Ifølge Bleken (2005, s.17) har barnehagen som særtrekk at den opererer både i de offentlige og de private sfærer, i nære møter med hverandre hver eneste dag.

En langtidsstudie gjennomført av Bengt Erik Anderson viser at barnehagen har betydning for barns utvikling. Studien fulgte en gruppe barn og foreldre i omtrent 11 år og konkluderer med at barn med barnehageopphold bak seg i gjennomsnitt utvikler seg bedre intellektuelt, emosjonelt og sosialt enn andre barn (Hyrve & Sataøen, 2014 s.41).

Barnehagen har altså vokst frem som en pedagogisk virksomhet som fremmer barns utvikling. Men for at barns utvikling skal fremmes i barnehagen er kompetente ansatte helt sentralt. «Vi får stadig mer kunnskap om små barns læring og utvikling og dokumentasjon om hvor viktig kvaliteten i barnehagen er. Kravene til kvalitet og innhold må derfor være høye.» (St.meld. 41, 2008-2009). Det er styrerens overordnede ansvar at barnehagen arbeider i tråd med den kvaliteten som forventes gjennom offentlige dokumenter som barnehagen er forpliktet til å arbeide etter. Det fremste forpliktende dokumentet er Rammeplanen – for barnehagens innhold og oppgaver. Ifølge den nye rammeplanen som gjøres gjeldende fra august 2017 påpekes det at; «Styreren skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som gitt i disse. Styreren skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse» (Rammeplanen, 2017).

## 1.2 Presentasjon av prosjektet

Prosjektet Stavangerbarnehagen, som ble igangsatt i 2013 og varer frem til 2019, har forankring i nasjonale og lokale føringer. Disse føringene er St.meld. 24 «Fremtidens barnehage» og St.meld. 41 «Kvalitet i barnehagen», Rammeplanen, NOU fra 2009 «Rett til læring» og 2010 «Mestring og mangfold» og «Med forskertrang og lekelyst», Nasjonal kompetansestrategi og kommuneplanen for Stavanger 2014-2029 (Kvalitetsplan – stadig bedre). Felles for disse dokumentene, er fokuset på kompetanse innen barns utvikling.

Dette er et sitat fra rammeplanen der det er et tydelig fokus på personalets betydning i forhold til barna:

*Barnehagen skal møte barna med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi. Den skal bidra til trivsel og glede i lek og læring, og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap. Barnehagen skal fremme demokrati og likestilling og motarbeide alle former for diskriminering*

- Rammeplanen, 2011

For at barnehagene skal møte barna på den måten som beskrevet, må alle ansatte bidra til at det er kvalitet i den daglige praksisen. I prosjektet Stavangerbarnehagen er målet at kompetente ansatte arbeider etter gitte teorier om barns utvikling. Og at dette er felles for alle barnehager i Stavanger kommune.

Hovedfokuset til prosjektet er altså de ansattes betydning. I St.meld. 41 presiseres det:

Det er godt dokumentert at kvaliteten på tilbudet som gis i barnehagen er avgjørende for de resultatene som oppnås. Forskning som foreligger, antyder at de viktigste faktorene for å fremme barns utvikling i et barnehagetilbud er følgende:

- Kjennetegn på gode samspill mellom voksne og barn er der de voksne opptre lyttende, omsorgsfulle og tilgjengelige.
- Godt utdannet personalet som er engasjert i sitt arbeid med barn



- St. melding 41 (2008-2009)

Her kommer betydningen av de ansatte i barnehagen enda tydeligere frem. Det legges vekt på betydningen mellom relasjonen til barn og voksne, og hva som kjennetegner kompetente voksne som legger til rette for en god relasjonen med barna. Å ha en godt utdannet og engasjert personal er styrerens ansvar, både gjennom opplæring som blir gitt innad i barnehagen og på eksterne kurs.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke hva styrerne opplever rundt arbeidet med Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning dette har for gjennomføringen av prosjektet.

Stavangerbarnehagen er et prosjekt som gjelder for alle kommunale barnehager i Stavanger, men som også de private barnehagene har fått tilbud om. Prosjektet er altså et top-down prosjekt. Denne tilnærmingen innebærer at det er ledere som skal organisere og utvikle endringer. Der er altså en enkelt leder eller en ledergruppe som skal definere verdier og vedta mål som skal videreføres ned i den hierarkiske kjeden (Johannesen, 2010, s, 43).

Prosjektet har som mål å heve kvaliteten i alle barnehagene, slik at uansett hvilken barnehage barnet ditt får plass i, skal den samme basiskompetansen være gjeldende, på tvers av satsningsområder eller drift (Basiskompetanse i Stavangerbarnehagen s.5).

Denne kompetansen skal gi alle barn opplevelsen av å bli sett og hørt av voksne som har kompetanse om barns utvikling og hvordan man møter barna med anerkjennelse og aksept. Når de ansatte innehar denne kompetansen kan personalet legge til rette for en god og helhetlig utvikling hos hvert enkelt barn. Ved å sikre at alle ansatte deltar i dette prosjektet, vil man også sikre kvalitet i alle ledd. Slik når det frem til alle barn. Videre vil resten av

Sammen for **barnets beste**



# Stavangerbarnehagen



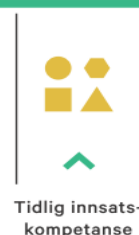
Relasjonskompetanse



Interkulturell kompetanse



Språkkompetanse



Tidlig innsatskompetanse

presentasjonen av Stavangerbarnehagen værer hentet fra heftet Basiskompetanse i Stavangerbarnehagen (s.10-18)

*Fig 1: «Kvalitetsplattform» Lokalisert på:*

<http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Barn-og-familie/barnehage/Stavangerbarnehagen/>

Modellen viser en felles kvalitetsplattform med fire søyler. Dette er søyler med fire kompetanseområder, som alle kommunale barnehager skal inneha en basiskompetanse innenfor. Denne ble utformet av en prosjektgruppe med rådgivere, og ledere i både kommunale og private barnehager. Prosjektet varer i fem år, og det er satt av tid og ressurser til å gjennomføre prosjektet som er omtalt som «tidenes satsning» (Lyngmo, 2014).

Videre skal jeg presentere de fire søylene som er relasjonskompetanse, språkkompetanse, interkulturell kompetanse og tidliginnsats kompetanse. Så vil jeg presentere kompetansetrappa og implementeringsveilederen.

### 1.2.1 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse har som mål at alle ansatte skal samhandle med barna på en kompetent og hensiktsmessig måte. For å gjøre dette brukes «trygghets sirkelen». Dette er en arbeidsmodell som har til hensikt å vise hvilken støtte barna trenger i forskjellige sinnsstemninger.

Ved å skape gode relasjoner utvikles sosiale ferdigheter, mulighet for å knytte vennskapsbånd og empati. Dette er faktorer som påvirker barnet positivt, også senere i livet. Videre vil gode relasjoner gi grobunn for gode opplevelser, deling av alle følelser som kjennes på, samt at det gir en god atmosfære med latter og glede. Autoritative voksne, noe som vil si at voksne setter tydelige grenser på en positiv måte, har klare forventinger og har en varm, inkluderende og aksepterende holdning til barnet, ansees som den voksenrollen barn har mest positivt utbytte av.

I nære relasjoner har barna et best mulig utgangspunkt til selvregulering. Det vil si at følelsene samsvarer til situasjonen, og atferd bestemmes etter hvilke aktiviteter som skjer. Samregulering er når barn trenger hjelp til regulering av voksne, før de klarer det selv. Hvis barn har slike voksne vil de tilslutt klare å regulere seg selv

### 1.2.2 Språkkompetanse:

Språkstimulering er et sentralt område for barn. Språket danner grunnlaget for det meste av læring, lek og relasjoner. Tidlig språkstimulering bidrar til å utvikle et godt språk, og gir også et godt utgangspunkt for å lære andre språk, samt å forstå matematiske begreper. Språket er altså nødvendig for å etablere relasjoner med andre, for kognitive tanker og kommunikasjon.

Språkmiljøene barna befinner seg i er sterkt knyttet til barnas språkutvikling. Derfor er det viktig at barna opplever et rikt miljø med fokus på bøker, samtaler, sanger, aktiviteter og stimulering til fonologisk bevissthet som er erkjennelsen av hvordan språket er bygget opp av lyder. Når det gjelder lesing er dette et fokusområde innen språkkompetanse. Dette kalles dialogisk lesning, og dette har dokumentert effekt på barns ordforråd og deres kommunikative evner. I denne lesingen står samtalen rundt tekst og bilde sentralt.

Det legges vekt på at språket og språkmiljøet må observeres i barnehagen. Derfor er det sentralt at pedagogisk leder og resten av de ansatte har god kunnskap om barns språklige utvikling, slik at de barna som opplever vansker med språket får tilgang på den hjelpen de trenger.

### 1.2.4 Interkulturell kompetanse:

For å kunne kommunisere på en positiv og hensiktsmessig måte med mennesker med en annen kulturell bakgrunn, er det viktig å ha evner og kunnskap som interkulturell kompetanse gir. Hovedbudskapet innen denne kompetansen er å fokusere på hva som binder oss sammen, og ikke på forskjellene. Selv om mange kanskje først å fremst ser på dette som hensiktsmessig mellom mennesker som har ulike kulturer, vil denne kompetansen være fruktbar mellom alle forskjelligartete mennesker.

For å få til dette er det viktig at personalet i barnehagen ser på mangfoldet som en ressurs. Både for barnet og for barnehagen. Ved å ha dette ressursynet ser man hva barnet mestrer fremfor å ha fokus på manglene. Samtidig som man unngår å se på barnet og deres foreldre som utelukkende et produkt av sin kultur.

### 1.2.5 Tidlig innsatskompetanse:

Noen barn trenger ekstra tilrettelegging i sin utvikling, og for å fange opp dette, er personalets kompetanse uhyre viktig. Om barn får tilgang på hjelpen de trenger tidlig vil dette ha en positiv effekt for utvikling og trivsel.

For å oppnå dette må personalet ha en god dialog med foreldrene. At barnehage og foreldre jobber mot samme mål er gunstig for barns utvikling ettersom begge arenaer er en betydningsfull del av barnas omsorg- og oppvekstmiljø. Derfor er det viktig at personalet kjenner til risikofaktorer i barns liv, samtidig som de kjenner til, og jobber mot å være en beskyttelsesfaktor for barna.

For å være en beskyttelsesfaktor må barnehagen ha kunnskap om mobbing, vold, omsorgssvikt og overgrep. Ved å ha fokus på tidlig innsats kan man sette inn gode tiltak som gir barn bedre forutsetninger i livet.

Ifølge Frønes (2010, s. 10) er det som kjennetegner « tenåringsproblemer », ofte ikke problemer som startet i tenårene i det hele tatt. Det er problemer som har fulgt individet hele livet. Dette tydeliggjør hvor viktig barnehagen er, da mange barn tilbringer opptil 8-9 timer i barnehagen hver dag. Det tydeliggjør også hvor viktig det er i barnas barnehagehverdag at personalet har kompetanse om barnas utvikling, slik at barnehagen kan bidra til å gi barna gode forutsetninger for fremtiden.

### 1.2.5 Kompetansetrappen

Stavangerbarnehagen bruker det som referert til som en «kompetansetrapp». Innenfor hver søyle er grunnkurs, kurs og verktøy, fagdager og prosjekter en del av kompetansetrappen. Men i tidlig innsats søylen finner vi også «rett hjelp tidlig» hvor helsesøster, barnevern, fysioterapeut, ergoterapeut og PPT kommer inn på hver avdeling i barnehagene og observerer barn og system. Innenfor den interkulturelle søylen tildeles det som heter «flerkulturelt veiledningskorps». I språksøylen tildeles hver barnehage en språkpedagog. Og innenfor relasjonskompetanse skal barnehagene få en innføring i trygghetssirkelen.

## 1.2.6 Implementeringsveileder

Det er styrerens ansvar å lede å iverksette dette arbeidet i barnehagen. For å gjennomføre prosjektet må hver styrer ta stilling til hvordan alle delene av prosjektet skal implementeres til sin respektive barnehage, slik at det kompetansen kommer ned i alle ledd. Hvis prosjektet ikke får fotfeste i barnehagen vil det kunne skyldes at implementeringen ikke har vært god nok. Styrerne må derfor være kjent med kjernekomponentene i prosjektet. For å få dette implementert må man sette av tid og ressurser og man må ha gode tydelige ledere.

Derfor tilbys det kurs av Stavanger kommune, som retter seg inn spesielt for styrere. På dette kurset vektlegges en modell som viser hvordan styrerne kan gå fra plan til praksis. :

Den viser også hvordan hver enkelt ansatt i barnehagen skal inkluderes i arbeidet med kompetansen som skal inn i barnehagene.

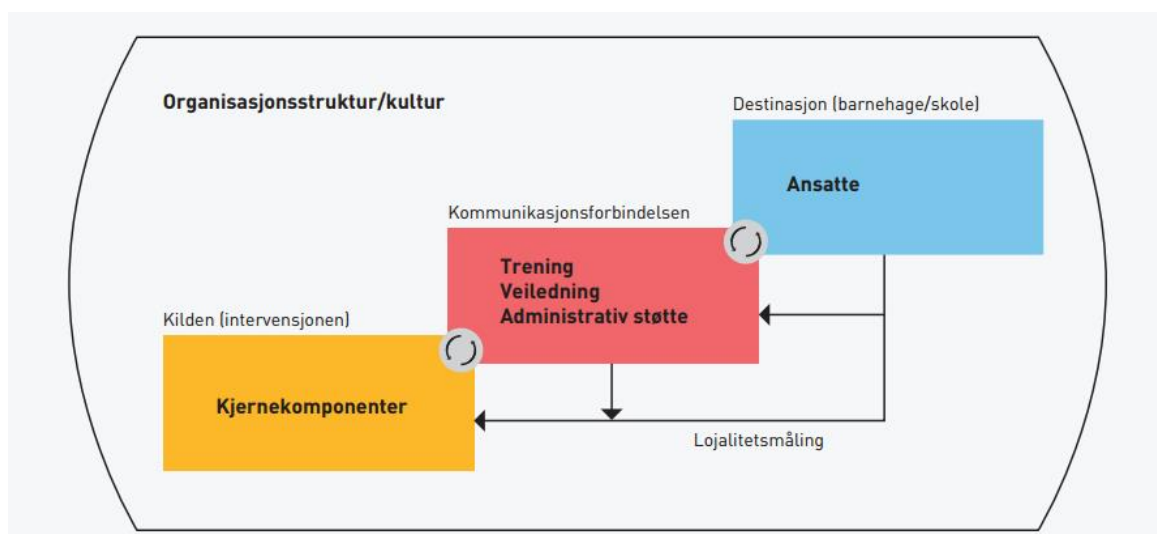


Fig 2: Rammeverk for implementering. Lokalisert på:

[https://www.google.no/search?q=implementeringsveileder+p%C3%A5+roland&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj7z5zY-6bUAhWGJJJoKHbfIDgYQ\\_AUIBigB&biw=1536&bih=755#tbm=isch&q=p%C3%A5+roland+implementeringsmodell&imgsrc=yFKPfSv6UVw8iM](https://www.google.no/search?q=implementeringsveileder+p%C3%A5+roland&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj7z5zY-6bUAhWGJJJoKHbfIDgYQ_AUIBigB&biw=1536&bih=755#tbm=isch&q=p%C3%A5+roland+implementeringsmodell&imgsrc=yFKPfSv6UVw8iM)

### 1.3 Oppgavens tema og problemstilling

Temaet for mitt prosjekt er ledelse og endringsledelse i barnehagen. Krav til styrere for å ha tydelig ledelse og evne til å endre organisasjonen blir gjerne enda mer fremtredende under et prosjekt barnehagen ikke kan velge seg vekk fra.

Barnehagen er en pedagogisk institusjon som har som overordnet mål å gi barn omsorg, og mulighet for læring og utvikling. Og for å kunne romme alle barn som har utbytte av det allmenn pedagogiske tilbudet er styrerens jobb sentral. Dette fordi det forventes at de ansatte i barnehagen innehar kompetanse. Et kompetent personell er nøkkelen til å arbeide i tråd med mål og krav som finnes (Schrei & Kvistad, 2012, s 15).

Min problemstilling er:

*Hvordan beskriver styrere arbeidet med gjennomføringen av prosjektet Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen?*

Gjennom denne problemstillingen vil jeg undersøke hvordan de beskriver sitt eget arbeid med gjennomføringen. Videre vil jeg se på hvordan dette kan påvirke prosjektets gjennomføring. Formålet med denne problemstillingen er å se hvordan styrers opplevelser kan påvirke arbeidet med prosjektet.

Første del av problemstillingen som er: Hvordan beskriver styrere arbeidet med gjennomføringen av prosjektet Stavangerbarnehagen, vil besvares gjennom drøfting av funn under overskriftene «Styrernes organisering av prosjektet», «styrernes arbeid med kompetanseheving» og «Styrernes opplevelse av ekstern ledelse og intern motstand.

Andre del av problemstillingen som er: hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen, vil besvares gjennom å drøfte funn fra intervjuene i lys av en modell som omhandler tilnærming i endringsarbeid.

Jeg valgte denne problemstillingen med bakgrunn i mine egne erfaringer i min første jobb som pedagogisk leder. I august 2015 startet jeg i min første jobb som pedagogisk leder i en kommunal barnehage i Stavanger kommune. Da begynte jeg selv arbeidet med Stavangerbarnehagen prosjektet. Som pedagogisk leder er man et mellomledd mellom styrer og assistent. Derved fikk jeg innsikt i de ansattes syn og perspektiver på hvordan det opplevdes å arbeide med prosjektet. Dette førte igjen til at jeg ble nysgjerrig på styrers ansvar

for gjennomføringen av prosjektet. Styrerne har ansvar for å implementere prosjektet på en slik måte at alle mestrer de nye elementene som skal inn.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 1 har jeg presentert i korte trekk hvorfor barnehagen er en sentral del av samfunnet vi har i dag, og hvorfor denne pedagogiske virksomheten av mange blir sett på som til barns beste. Deretter har jeg presentert i korte trekk prosjektet bakgrunn, og videre hva prosjektet Stavangerbarnehagen innebærer, jeg har presentert hver søyle, kompetansetrappa og implementeringsveilederen til Stavanger kommune.

For å belyse problemstillingen *Hvordan beskriver styrere arbeidet med gjennomføringen av prosjektet Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen?*

I kapittel to har jeg valgt å ta utgangspunkt i:

- Ledelse og kompetanseheving
- Endringsarbeid og en modell om tilnærming i endringsprosesser

Ledelse og kompetanseheving i barnehagen omhandler spesielt styrers ansvar og oppgaver og styrers ansvar for kompetanseheving blant personalet. Her vil jeg blant annet gjøre rede for hva Gotvassli fire primæroppgaver til lederen er og se på Senges fem disipliner.

Gjennom endringsarbeid vil jeg se på hvordan man arbeider for å få en endring som varer og som vises igjen i praksis. Dette vil jeg gjøre ved å vise en modell for tilnærming i endringsarbeid. Jeg vil også presenterer hvorfor endring kan føre til motstand, og hvorfor motstand ikke alltid er negativt.

Kapittel tre er metodekapittelet. Her begrunner jeg valg av metode, og forskningsstrategi før jeg videre går innpå hvordan prosessen faktisk har gått for seg. Jeg vil gi en innføring i utvalg, gjennomføring, min egen forskerrolle, etiske refleksjoner, validitet og hvordan funn er blitt analysert.

I kapittel fire viser jeg til funn gjort i intervjuene. Disse blir presentert som sitater som er kategorisert.

Kapittel fem er drøftedelen. Her vil jeg trekke inn teori fra kapittel to av oppgaven sammen med funn gjort i kapittel fire. Jeg har valgt å strukturere besvarelsen på problemstillingen slik:

Første del av problemstillingen som er: Hvordan beskriver styrene arbeidet med gjennomføringen av prosjektet Stavangerbarnehagen? Bli besvart gjennom 5.1: Styrenes organisering av prosjektet, 5.2: Styrenes arbeid med kompetanseheving, 5.3: Styrenes opplevelse av ekstern ledelse og intern motstand.

For å belyse andre del av problemstillingen min som er: Hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen? Vil jeg under 5.4 drøfte med hovedvekt på modellen om tilnærming i endringsprosesser.

Kapittel seks er avslutning.



## Kapittel 2: Teori

Det jeg ønsker å undersøke i oppgaven er hvordan styrernes opplevelser påvirker gjennomføringen av Stavangerbarnehagen prosjektet. I dette kapitlet vil jeg presentere teoretiske begrep som jeg anser som aktuelle for å drøfte empiriske funn.

Styrer har et overordnet ansvar for den pedagogiske virksomheten barnehagen er. Derfor vil jeg se på hvilke ansvar som ligger i det å være styrer. Dette gjelder å forholde seg til mange og varierte grupper, hvilket lederansvar som er fremtredende og ansvaret for å heve kompetansen innad i personalet.

Endringsledelse er sentralt for å gjennomføre Stavangerbarnehagen. Derfor vil jeg se på tilnærminger i endringsprosesser. Og hvordan og hvorfor avklaring av behov, definere mål, utarbeidelse av en plan, implementering og innarbeide planen og å evaluere prosessen er viktig. Tilslutt vil jeg se på hvordan endring kan føre til motstand i personalgruppen.

### 2.1 Ledelse i barnehagen

Ledelse i barnehagen innebærer at det er mange og varierte grupper å forholde seg til: foreldre, barn, ansatte, leder, politikere, eier av barnehagen og samarbeidsetater og organisasjoner (PPT, barnevern, skole og samarbeidsbarnehager). Alle disse gruppene har sterke krav som kan være delvis motstridende, og som kjemper om en plass i barnehage hverdagen (Skogen, 2005, s.49). Disse kravene kan innebære blant annet at fokuset på enkeltbarn kan komme i konflikt med den bestemte personaltettheten, eller at de midler som er bevilget til barnehagen gjør det vanskeligere å jobbe med å styrke eller bevare kvaliteten i barnehagen (Skogen, 2005, s.49).

Et ufravikelig krav fra Rammeplanen med denne ordlyden:

«I samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. Barnehagen skal tilby barn under opplæringspliktig alder et omsorgs- og læringsmiljø som er til barns beste.»

- Rammeplanen 2011

Hvordan dette skal se ut i praksis kan det som sagt være uenighet om. Politikere, personalet og foreldre har alle forventinger til hvordan barnehagen skal drives, og det er styrere sitt ansvar og balansere dette slik at barnehagen jobber etter både kriteriekvalitet og opplevelseskvalitet (Kvistad & Søbstad 2013, s.31). Kriteriekvalitet er faktorer fagfolk og hierarkileddene helt opp til regjeringen stiller som kriterier for hva som er god kvalitet. Dette er kriterier som speiler samfunnets verdier og er basert på gjeldene forskning.

Opplevelseskvalitet er ifølge hvordan individer opplever og oppfatter hendelser og erfaringer. Hvis vi her tenker oss barnehagebarna, vil dette omhandle hvordan de opplever vennskap og samhold med de andre barna og hvordan relasjonen til de voksne er (Kvistad & Søbstad s.31, 2013).

### 2.1.2 Styrers ansvar i barnehagen.

«Styrer har overordnet ansvar for pedagogisk ledelse i barnehagen.» (Schei & Kvistad 2012 s.32).

Selv om styrer har overordnet ansvar, vil det i barnehagen som regel være en ledergruppe som består av pedagogiske ledere (mellomledere), assisterende styrer og styrer. I store barnehager vil man også finne en utvidet administrasjon, som omfatter stillinger som fagutvikler/fagkoordinator eller fløykoordinator. Ifølge Gotvassli har ledere primært fire oppgaver (Skogen, 2005, s.27). Dette er planlegging, organisering, veiledning, kontroll og oppfølging. Dette vil si at styreren har som oppgave å planlegge og organisere driften på en hensiktsmessig måte for sin barnehage. Dette krever at styrer har en klar og tydelig kommunikasjon med sine ansatte, og at det veiledes eller gripes inn når det oppstår problemer eller uklarheter. Men styrer kan ikke kontrollere driften av en barnehage helt alene. Derfor må oppgaver delegeres videre (Skogen, 2005, s.27). Pedagogiske ledere har derfor ansvar for sine avdelinger, mens styrer har ansvar for barnehagen i sin helhet. Det er mellomlederne og administrasjonslederne som primært har ansvar for at man operasjonaliserer oppgaver man har igjennom strategier og planer (Skogen, 2005, s.27).

### 2.1.3 Styrers ansvar for å fremme kompetanse i personalgruppen

Opplevelsen av kompetanse og følelsen av mestring henger nært sammen. Mange kan oppleve at det er sider ved arbeidet som man mestrer godt, og derfor har god kompetanse innen. Andre sider av arbeidet kan derimot oppleves som mer krevende eller utfordrende. Fornemmelsen av at det er deler ved arbeidet hvor man ikke innehar den nødvendige kompetanse kan kjennes ubehagelig (Skogen & Haugen, 2005, s.131). Derfor må styrerne ha oversikt over hvilken kompetanse som finnes i barnehagen og hva de eventuelle utfordringene er (Skogen & Haugen, 2005, s.131).

Ifølge Schrei & Kvidstad (2012, s. 19) er ikke kompetanse en statisk faktor. Den må endres sammen med samfunnskrav og virksomhetens mål og krav. Og det man anså for sentral kompetanse for noen år siden, blir gjerne ikke sett på som det viktigste å ha fokus på i dag.

Rammeplanen presiserer at barnehagen skal ha:

«De fysiske, sosiale, og kulturelle kvalitetene som til enhver tid er i samsvar med eksisterende kunnskap og innsikt om barndom og barns behov» (Rammeplanen, 2011).

Ifølge Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig (2015, s 22) gir ikke kompetanse og kunnskap automatisk prosesskvalitet, men det er en forutsetning for å skape kvalitet. Videre presiseres det at for at den kunnskap som ansatte får igjennom kurs eller foredrag, skal anvendes slik at det påvirker kvaliteten. For at kunnskapen skal anvendes må den bearbeides.

Ifølge Gotvassli (1991 s. 62-63) er kompetanse viktig for å sikre at barnehagen drives med kvalitet. På grunn av dette jobbes det nå mer systematisk med utvikling og opplæring. Men det må også være fokus på å ta i bruk den utnyttede kunnskapen, erfaringene og holdningene som de ansatte allerede besitter. Opplæringstiltak har tre hovedmål: Den skal fremme og øke personalets kunnskaper og ferdigheter i jobben de har. Den skal også forbedre og styrke personalet for fremtidens oppgaver. Til sist skal den ha som mål å gi personalet mulighet til å utvikle seg selv ved å ta i bruk sine evner.

Gotvassli (1991 s. 66) refererer også til «kompetanseoppbygging i barnehagesektoren» som er en veiledningsbrosjyre hvor det oppsummeres at alle har behov for ny kunnskap, og at barnehageansatte er en gruppe som har et stort behov for utvikling og vekst, da arbeidet deres er krevende, med behov for faglige kvalifikasjoner. Det skrives også at samfunnsutviklingen

har ført til nye krav, og at kommunen også har et ansvar for å styre og utvikle barnehagefaglig kompetanse.

#### 2.1.4 Peter Senges fem disipliner:

Ifølge Senge (1999 s. 16) er disipliner ett sett med teorier og teknikker som må arbeides med, slik at de mestres før man ta dem i bruk. Gjennom å tilegne seg evnen til å bruke en disiplin får man en utviklingsvei slik at man videre kan skape ferdigheter eller kompetanse. Dette dreier seg om hvordan mennesker tenker, samhandler og lærer av hverandre. Peter Senge presiserer at disse fem disiplinene sammen gjør en organisasjon til en lærende organisasjon.

Jeg kommer i kapittel 4 til å drøfte de fire første disiplinene. Som er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring. Grunnen til at jeg velger å ikke ta med systemtenkning videre er fordi empirien min ikke har fokus på om organisasjonen er en lærende organisasjon eller ikke. Men heller om styernes opplevelser og erfaringer.

##### Personlig mestring:

En organisasjon lærer bare ved at menneskene i den lærer. At menneskene lærer individuelt gir ikke automatisk læring til organisasjonen. Allikevel kan ikke organisasjonen lære uten at individene lærer. Med personlig mestring menes det noe mer enn bare kompetanse. Allikevel vil personlig mestring stå sterkt sammen med kompetanse. For denne disiplinen finner vi to hovedfaktorer. Det ene er å finne ut hva som er viktig for oss. Noen ganger er vi så opptatt av å fokusere på problemene at vi glemmer hvorfor vi har startet det vi startet på. Det andre er prosessuell læring for å se virkeligheten klarerer enn hva vi har gjort før. For å oppnå en endring må man altså ha et ærlig bilde av ståstedet man begynner på (ibid., s. 147). For mennesker med personlig mestring finner vi noen fellestrekk. De har et klart bilde av en visjon, og forholder seg til visjonen som mer enn bare en god ide. De har et ønske om å ha et så objektivt syn på virkeligheten som mulig, samtidig som de er søkende og aksepterer endringer (ibid., 148).

##### Mentale modeller

Noen ideer blir aldri tatt i bruk, uansett hvor mye man tenker at det vil gagne organisasjonen på en god måte. Dette kan ikke skyldes på manglende motivasjon. Det handler om våre mentale modeller. Og nye arbeidsmetoder eller ny innsikt kan kollidere med våre inngrodde modeller av verden og hvordan den skal fungere. Dette begrenser oss til å bruke kjente måter

å handle på iforhold til omgivelsene rundt oss. mentale modeller vil stå sterkt fordi det delvis styrer måten vi oppfatter ting på. Forskjellige mennesker vil gjerne beskrive en situasjon helt forskjellig. Dette er fordi vi oppfatter samme hoveddrammene av en situasjon, men detaljene vil variere fra person til person. Om lederen ikke er bevisst hvordan våre mentale modeller former hvordan vi ser verden, forblir dermed uforandret. (ibid.,178-179).

### Fellesvisjon

En felles visjon er ikke en ide. Men den kan være inspirert av en ide. Og hvis den sprer seg vil den bli mer håndgripelig. Kraften i en felles visjon kan være utrolig sterk. En visjon er virkelig felles når mennesker har et likt bilde og et ansvar for at vi skal jobbet mot dette sammen og ha en omsorg for visjonen.

Felles visjon gir læring både fokus og energi, og er derfor helt sentral for at organisasjoner lærer. Gjennom visjon vil mennesker utvide evne til å skape og lære uten at det oppleves for abstrakt. Dette er også fordi visjonen oppleves som en personlig visjon og ikke bare organisasjonen sin (ibid., 178).

### Gruppelæring

Gruppelæring handler om å skape resultater sammen som alle medlemmene ønsker. Det er stort fokus på grupper i arbeidslivet. Vi har samarbeidsgrupper, ledergrupper, team og så videre. Beslutning blir nesten alltid tatt i grupper. Innen gruppelæring har vi tre sentrale faktorer. Det ene er behovet for innsikt i viktige spørsmål. Altså at gruppen klarer å utnytte alle hjernene som jobber sammen. For det andre må man ha et koordinert og innovativt handlingsmønster. Det siste er påvirkningskraften som noen grupper har på andre grupper. Da avgjørelser og handlinger ofte blir satt ut i liv av flere grupper enn bare en (ibid., 236).

### Systemtenkning

Dette er den femte disiplinen, og er den grunnleggende i en lærende organisasjon. Dette er en disiplin som smelter sammen alle disipliner til teori og praksis. Systemtenkning gjør at man ikke ser på hver disiplin som uavhengige adskilte faktorer, men at man gjennom systemtenkning kan se hvordan alle avhenger av hverandre og påvirker hverandre. Gjennom systemtenkning vil ikke visjoner bare bli noe man har fordi det høres fint ut, det gjør også at man kan ha åpenhet til mentale modeller, og gir mulighet gjennom gruppelæring at man utforsker det større bilde for å oppnå mer enn hva et enkelt menneske kan oppnå alene, og

personlig mestring vil fremmes i stedet for å føle seg truet av systemtenkning. Hvis man ser alt i system så vil man kunne fremme alle kjernedisiplinenes potensial (ibid., 18)

For Stavangerbarnehagen prosjektet og styrerne vil mentale modeller og gruppelæring være de to disiplinene som vil påvirke mest barnehagene og deres jobb rundt å implementere prosjektet. Både fordi det er mentale modeller som skal omgjøres og fordi det er en hovedvekt på intern og ekstern fellesopplæring.

## 2.2 Endringsarbeid

Stavangerbarnehagen er et planlagt endringsarbeid, i og med at dette er et prosjekt som har sin beslutningslinje i kommunen og ned i barnehagene. Et endringsarbeid innebærer at noen anser det som nødvendig med forandring på kulturen, strukturen eller i atferd, og derfor setter i gang aktiviteter som gir endring (Jacobsen, 2004, s. 137).

### 2.2.1 Tilnærming i endringsprosesser

Roland & Ertesvåg (2014, s. 180) presenterer en modell med seks deler som er en tilnærming til endringsarbeid.

Det første er *forankring og avklaring av behov*. Dette vil si at lederen må forankre behovet for endring til personalet. Hvis grunnen er at det er en trend akkurat nå, eller fordi kommunen har pålagt det, må man finne andre grunner. Og hvis man ikke klarer å finne andre grunner enn dette bør man kanskje stille spørsmål med selve prosjektet og hvorfor det skal endres. Man må altså finne «personlige» grunner til hvorfor organisasjoner og menneskene i den, tjener på endringsarbeidet.

Det andre er å *definere hva man ønsker å oppnå*. Formålet kan kanskje virke opplagt. Men om man spør menneskene som jobber i bedriften er det ikke sikkert alle har formålet med prosjektet og endringsarbeidet klart for seg i det hele tatt. Hvis man ikke har klart for seg formålet eller hvilke resultater som ønskes å oppnås kan dette være et tegn på at lederen må være tydeligere i å samle personalet. Hvis man vet hva man ønsker å oppnå kan dette styre endringsarbeidet i rett retning.

Det tredje er å *utarbeide en plan*. Det er spesielt to områder det er viktig å ha fokus på når man utarbeider en plan for endringsarbeidet. Det første man må gjøre er å se på hvordan endringene påvirker virksomheten, og hvilken kompetanse som eventuelt må tilføres. Det

andre er å strukturere fremdriftsplanen. Her vil det være hensiktsmessig å la personalet delta i så stor grad som mulig, for deres reaksjon på planen kan være avgjørende for endringsprosessen. Samtidig er det sentralt å sette milepæler og tidsfrister.

Det fjerde er å *implementere planen*. Hvis man har en god plan blir mye av arbeidet lettere. For gjennomføre planen er det fem faktorer som er sentrale: Tydelig ledelse, god og hensiktsmessig kommunikasjon i personalgruppen, gjennomføringsevne i forhold til endringer, konkrete tilbakemeldinger av fremdrift i planen og tilpasning av mål.

Det femte er å *innarbeide det nye i den daglige driften*. For å få til endring må man innarbeide den i den daglige driften, slik det bli en naturlig del av hverdagen. Det er sentralt å gi tilbakemelding til de ansatte om når man opplever at endringen er på plass. Det betyr allikevel ikke at prosessen er avsluttet. En del av prosessen er å holde vedlike de endringene som er gjort. Dette blir da videreføringsfasen av arbeidet.

Det sjette og siste er *evaluering*. Dette er en fase som lett kan bli oversett og utelatt. Det er viktig å evaluere underveis når man når ulike milepæler. Men også når man når videreføringsfasen er det avgjørende at det å evaluere hele prosessen. Man skal reflektere over egen læringsprosess. Hva har gått greit? Og hva har vært utfordrende?

Det er viktig at styrer er klar over at endring vil treffe menneskene i organisasjonen på forskjellige måter. Der noen ser behovet og gleden, vil andre se tap og et uønsket utfall. Følelsene som endringer kan få frem er ikke alltid rasjonelle, og kan fremkalle usikkerhet av egen evne eller tilstrekkelighet (Jacobsen, 2004, s.138).

Motstand til endring er ikke alltid negativt, selv om det gjerne kan oppleves slik der og da. Innvendinger mot endring kan gi organisasjonen et kritisk blikk på om endringen er virkelig trengs eller om løsningene som er funnet er de rette. Man kan heller ikke vite om prosjektet og gjennomføringen har vært vellykket før i etterkant, og selv da er det ikke alltid lett å fastslå hvilke endringer man faktisk er gjennomført (Jacobsen, 2004, s. 170).

Det er viktig, spesielt for ledere og kunne begrunne hvorfor vi gjør det vi gjør, og det er nettopp det de må når ansatte viser motstand. Ved å undertrykke eller å gi munnkurv til ansattes kritiske meninger vil dialogen rundt fremgangsmåter og kjernekomponenter mistes. Det er dette Jacobsen (2004, s. 170) refererer til som dialogbegrensning, og vil ikke gi grobunn til like reflekterte løsninger.

Det er heller ikke slik at vi kan dele ansatte i barnehagen inn i to grupper: motstandere og tilhengere. Dette er en alt for svart og hvitt avgrensning. Ofte vil uenigheten ikke handle om at kjernekomponentene blir frastøtt men heller hvilke fremgangsmåter som blir brukt for å operasjonalisere dem (Jacobsen (2004, s. 171).



## Kapittel 3: Metodekapittel.

I dette kapittelet vil jeg gi en beskrivelse og begrunnelse for valg av forskningsdesign og metode. Jeg vil også gi en beskrivelse på gjennomførelsen av datainnsamlingen, og mine refleksjoner rundt denne prosessen. Videre vil jeg drøfte både hvilke etiske bedømmelser jeg har tatt gjennom denne studien og hvordan min egen rolle som forsker påvirket møte med styrerne. Jeg vil også gi en innføring i faktorer som påvirker oppgavens validitet, før jeg tilslutt beskriver hvordan jeg valgte å analysere resultatene.

Ifølge Yin (2013, s53) er det tre punkter man må gjøre seg opp en mening om, for å starte en studie.

1. Hvilket emne skal man studere
2. Hvilken metode vil man bruke
3. Hvordan samle inn data

Når man vurderer disse tre punktene må man også ta stilling til hvilke ressurser man har til rådighet, samt at man må ha et avgrenset og realistisk tidsperspektiv over oppgaven.

Selv om temaet for oppgaven var på plass, brukte jeg lengre tid på å vurdere hvordan jeg skulle vinkle den. Jeg begynte med å undersøke mulighetene for å foreta en brukerundersøkelse. Det ville da vært mulig å generalisere svarene da utvalget ville vært større (Sander, 2017). Imidlertid ville jeg mistet nyansene, og meningene og motivasjonen til informantene ville gått tapt (Widberg, 2002, s.36). Valget falt derfor på kvalitativ forskning som metode, med en induktiv tilnærming. I et slikt forskningsdesign vil det være empirien som leder vei. Det jeg ønsker at styrerne skal bidra med er reflekterte og beskrivende opplevelser rundt erfaringer, perspektiver, utfordringer og suksesser. Styrernes besvarelser vil så gi meg muligheten til å drøfte hvilken betydning dette har for gjennomføringen av Stavangerbarnehagen. Ifølge Thagaard (2013, s.95) er informasjonen man får igjennom kvalitativ forskning et grunnlag for å skape forståelse rundt hvordan andre mennesker opplever sin situasjon, og man kan få frem hvilke ulike syn og perspektiver som råder. For meg er derfor dette den mest hensiktsmessige forskningsmetoden, til min oppgave.

### 3.1 Forskningsstrategi

I denne oppgaven har jeg tatt i bruk en induktiv forskningsstrategi. Dette var noen av det første jeg bestemte meg for til problemstillingen min som er:

*Hvordan beskriver styrelse arbeidet med gjennomføringen av prosjektet*

*Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen?*

Ifølge Thagaard (2013, s.187). innebærer induktiv forskningsstrategi at man begynner å se på empiri, og det er dette som fører oss til begreper og teori. Med utgangspunkt i data utvikler man forståelsen av det temaet vi forsker på. Gjennom å gå åpent inn i feltet å innhente informasjon kan man da også bruke begrepene som nøkkelinformantene bruker til å forstå temaet. Ved å innblikk i brukte begreper vil man få en bedre forståelse for meningen i dataen vi samler inn.

### 3.2 Den kvalitative samtalen.

Ifølge Thagaard (2013, s. 98) er det tre hovedformer for intervju. Dette er strukturert, ustrukturert og delvis strukturert intervju. Delvis strukturert intervju er det jeg har brukt i min oppgave. Dette vil si at man har noen faste tema man sørger for å få svar på, men rekkefølgen er ikke fastsatt, og at man stiller seg åpen til å følge opp hva som blir sagt av informantene.

For å oppnå dette ønsket jeg å legge til rette for en samtale som hadde et «dagligdags» preg, hvor begge parter hadde en positiv opplevelse av å samtale om noe vi var opptatt av.. Derfor tok jeg i bruk fremgangsmåten til semistrukturerte intervju. Det vil si at jeg hadde en rekke tema og spørsmål jeg styrte samtalen innom, men å fremdeles å ha mulighet og fleksibilitet til å undersøke nærmere utsagn informantene kom med.

### 3.3 Utvalg

Ifølge Thagaard (2013, s. 60) er det viktig å gjøre noen gjennomtenkte og strategiske valg når utvalget skal bestemmes. For min del valgte jeg å ha fokus på at intervjuobjektene er preget av organisasjonskulturen i sin barnehage. De er også merket av relasjoner og oppfatninger i personalgruppene. Dette vil prege syn, holdninger og handlingsvalg gjennom arbeidsdagen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Så selv om jeg undersøker subjektive sannheter så vil vår subjektive mening alltid være preget av omgivelsene vi opererer i.

På bakgrunn av dette valgte jeg å intervjuere styrere fremfor pedagogiske ledere.

Det er en av grunnene til at jeg valgte å intervjuere styrere fremfor pedagogiske ledere. Hver avdeling preges av hvordan situasjonen er akkurat der. Noe som kan være avgjørende for hvordan det oppleves å jobbe med prosjektet. Det ville jeg unngå. Og selv om dette er en realitet for alle barnehager, at avdelinger også har forskjellige utgangspunkt kunne det blitt vanskelig å se årsakene bak opplevelsene. Styrere som ikke er et daglig medlem av den egne kulturen som råder på avdelingen, er derfor ikke like sterkt preget av hver enkelt avdelings utgangspunkt og ståsted.

Man må forsøke å få tak i informanter som har kompetanse innenfor feltet som ønskes å forskes på. Selv om hele personalet er involvert, er det styrere som har det overordnede ansvaret for at Stavangerbarnehagen blir implementert.

Derfor valgte jeg å invitere styrere som informanten til min kvalitative forskning.

Da jeg begynte prosessen ved å foreta et utvalg av styrere som skulle inviteres til intervju, brukte jeg Stavanger kommunes nettkart over alle barnehagene som er lokalisert her. På dette kartet blir barnehagene delt inn i hvilken bydel de tilhører. Min opprinnelige tanke var at jeg ønsket å invitere barnehager som dekket et visst spekter av kriterier.

Disse kriteriene er:

- 1) Størrelse. Jeg ønsket både små, store og standard barnehager med i undersøkelsen.
- 2) Kommunal/privat. Selv om dette er et krav fra Stavanger kommune at alle kommunale barnehager skal delta på prosjektet, har de private også fått tilbud om å delta.

- 3) Beliggenhet. Det var viktig for meg å ha barnehager fra forskjellige bydeler, da undersøkelse av levekår scoren er varierende (Østensjø, Lund, Skjæveland & Aasland, 2014).

Disse kriteriene valgte jeg fordi jeg ønsket å få et variert utvalg av forskjellige typer barnehager. Jeg anså det som interessant å se om erfaringene til styrerne ville være sprikende eller samlet, i et stort spekter av barnehager.

Ut fra de forskjellige kriteriene valgte jeg meg ut 13 barnehager, selv om jeg hadde en nedre grense på fem- og en øvre grense på 8 intervjuer. Jeg regnet med at noen barnehager ville enten gi avslag eller ikke svare.

Jeg utarbeidet en tekst hvor jeg presenterte meg selv, min bachelor som førskolelærer og hva jeg skrev masteroppgave om nå (se vedlegg). Denne sendte jeg på mail til de 13 utvalgte barnehagene. De kommende dagene fikk jeg svar av to barnehager. De sa seg begge villige til å stille som intervjuobjekter.

En uke etterpå hadde jeg ikke fått flere svar enn de to første. Derfor begynte jeg en ny utvelgelsesprosess, hvor jeg valgte meg ut enda flere barnehager. I den nye utvelgelsen, som undergikk samme kriterier, valgte jeg meg ut 16 barnehager til.

Av disse 16 barnehagene var det noen som avsa, noen svarte ikke, men denne gangen var det hele 8 styrere som ønsket å delta. Altså var det 10 styrere som tilsammen sa ja.

Jeg avtalte alt i alt seks intervjuer med forskjellige styrere, som tilsammen presenterte et stort spekter av forskjellige barnehager. Både kommunale og private, store og små og spredd i Stavangers bydeler,

### 3.4 Forberedelse til intervju:

Da jeg utformet intervjuguiden (Se vedlegg 2) hadde jeg et intervju avtalt to dager etter. Jeg satt opp en temaliste, med det jeg anså som brede og viktige temaer som omhandlet prosjektet. Da jeg enda ikke hadde hatt min første veiledning, konkluderte jeg med at det viktigste var å ha åpne nok tema til at jeg ville få mye informasjon.

På min første veiledning som var to dager etter mitt første intervju, fikk jeg videre hjelp til hvordan åpne et intervju, jeg fikk også hjelp til å sette opp intervjuguiden slik at det tas høyde for informanter som ikke av seg selv går i dybden i svarene de gir. Denne temalisten hadde dette som hovedtema: (Vedlegg 3 for fullstendig versjon):

- 1) Den generelle opplevelsen av å arbeide med prosjektet.
- 2) Hvordan prosjektet faktisk jobbes med.
- 3) Hvordan personalgruppen har respondert på prosjektet.
- 4) Hvilke endringer som vises igjen i barnehagen.

Det som endret seg fra min opprinnelige intervjuguide og den endelige, var at jeg tydeliggjorde underkategorier, fikk revidert bort spørsmål som var preget av forutinntatte meninger til mer åpne spørsmål og at det ble satt opp i en gjennomtenkt rekkefølge, slik at åpningen og avslutning hadde en positiv og åpen undertone.

### 3.6 Gjennomførelse av intervju:

Intervjuene tok alt mellom 30 minutt til 1 ½ time, og ble tatt opp digitalt på smarttelefon, og dette var det ingen som uttrykket ikke var ønskelig. Jeg ga også en gjennomgang over at masteroppgavens data ble anonymisert og at opptakene ble slettet når jeg var ferdig med oppgaven. Jeg forsikret dem også om at kun jeg ville ha tilgang til opptakene.

Før hvert intervju startet vi med litt småprat om barnehagen eller artefakter på kontoret/møterommet vi var på. For eksempel var det flere som hadde plansjer av modeller fra stavangerbarnehage prosjektet, eller teoribøker som lå fremme som inneholdt tematikken til prosjektet. Dette ble en fin bro over til temaet, og til intervjustarten.

Selve utførelsen ble gjort ved at jeg først ba dem snakke generelt om opplevelsen av prosjektet. Under hvert tema hadde jeg 4-5 underspørsmål som et sikkerhetsnett hvis de ikke kom innpå, av seg selv, alt jeg ville vite.

Jeg stilte også oppfølgingsspørsmål på hva som ble sagt, slik at interessante elementer ble undersøkt nærmere. Jeg passet også på at jeg gjentok hovedelementene i det som ble sagt, for

å få en bekreftelse eller en avkreftelse på at jeg hadde forstått det rett, før jeg gikk videre på et nytt tema. Etter hvert intervju skrev jeg også ned hvordan jeg opplevde intervjusituasjonen.

Tre intervjuer utartet seg ganske likt. Dette var intervju hvor flyten i samtalen gikk ganske av seg selv. Jeg spurte, og de svarte, og jeg opplevde for det meste svarene som ærlige og åpne. Jeg oppfattet også at informantene i disse tre intervjuene svarte seg «tomme» før de sluttet å snakke. Altså at de sa alt de hadde å si om emnet, før de ventet på nytt spørsmål.

Et intervju skilte seg litt ut i form av at jeg opplevde at informanten var reservert i svarene sine. Svarene opplevde jeg at ikke jeg skikkelig i dybden. Jeg besluttet ganske tidlig i dette intervjuet å belage meg på å bruke «stråmenn» metoden. Dette vil si at jeg kom med generaliserte utsagn om temaet vi snakket om, slik at det skulle bli mer komfortabelt å åpne seg. Dette erfarte jeg at fungerte. Selv om svarene ikke ble veldig detaljerte og enda litt reserverte opplevde jeg at informanten åpnet seg noe mer.

To intervju skilte seg ut ved at dette var intervju hvor jeg mistet litt kontroll over intervjuene, og i hvilken retning det gikk. Men jeg opplevde av samtlige styrere, at dette prosjektet er noe de er veldig konsentrert om. Så det er mulig at disse to informantene opplevde meg som litt reservert, og at de kunne snakke fritt om et tema de var så opptatt av. Og begge informanter ga godt med informasjon, og var innom alle temaer på temalisten min.

Selv om jeg opprinnelig hadde et mål om å være så lite ledende i spørsmålene mine som mulig, var dette veldig vanskelig. Og jeg innså at det heller ikke var spesielt hensiktsmessig, da jeg hadde et klart bilde om hvilke tema jeg ønsket å snakke om. Det var heller viktigere å ikke gi spørsmålene enn spesiell føring. Med det mener jeg hvordan spørsmålene ble stilt og i hvilken rekkefølge. Altså at det generelle blir spurt om først «Hvordan opplever du å jobbe med prosjektet», og derfra jobbe seg til det mer spesifikke «Hvilke utfordringer har prosjektet».

Intervjuene må sees på med kritisk blikk, for ifølge Thagaard (2013, s.205) vil erfaringene og relasjonene til feltet være en påvirkende faktor til hvordan skaper en relasjon til informantene. Klarte jeg å følge opp det som ble sagt, og undersøke og spørre videre utfra dette? Jeg opplevde at jeg mestret og følge opp det som ble sagt der og da. Men når jeg gikk igjennom opptakene etterpå, innså jeg at det var mye mer jeg kunne tatt tak i og virkelig gått i dybden på. Jeg mener allikevel at dataen jeg tilslutt satt igjen med er utfyllende, og med masse nyttig informasjon til studien. Som jeg allerede har beskrevet under «utførelses» delen, byr intervju

på utfordringer, både når du opplever å miste litt kontroll over intervju situasjonen, men også å etablere en så positiv tone fra begynnelsen at informanten er villig til å åpne seg.

### 3.7 Refleksjon

Da jeg utførte første intervju brukte jeg intervjuguide fra vedlegg 2, altså intervjuguiden jeg lagte selv, uten å ha vært på veiledning. Jeg innså i løpet av intervjuet at både spørsmålene og fremgangsmåte måtte justeres på. Både fordi jeg opplevde meg selv om litt for reservert, og fordi intervjuobjekt hadde fokus på temaer jeg ikke hadde tenkt over selv eller gitt så stort fokus selv. Derfor var det et veldig lærerikt intervju, hvor jeg også fikk mye god data.

På første veiledning fremstilte vi en justert intervjuguide (vedlegg 3), men første veiledning skapte også en refleksjon rundt hva som faktisk var mine forutinntatte meninger om prosjektet. Som jeg har skrevet i kapittel 1 opplevde jeg prosjektet selv som svært krevende. Dette sees i vedlegg 2, at mine egne meningene kommer frem. For eksempel så omhandler første spørsmål utfordringer ved prosjektet. Derfor ble det viktig for meg å bli klar over hva mine forutinntatte meninger var, og hvorfor jeg faktisk hadde dem.

Jeg måtte også reflektere for meg selv etter første veiledning om mine egne meninger om prosjektet var såpass sterke at det kom til å prege forskningsprosessen og oppgaven for mye. Jeg vurderte om jeg skulle finne en ny problemstilling eller vinkle den annerledes. Men jeg valgte å fortsette prosessen jeg allerede var begynt på. Fordi jeg på tross av mine egne erfaringer synes Stavangerbarnehagen er et prosjekt som mange barnehager kan ha stort utbytte av, og at en top-down orientering kan ha mange gunstige fordeler. Jeg var også positiv innstilt etter å ha utformet intervjuguiden sammen med veileder.

### 3.8 Rolle som forsker

Jeg måtte ta noen etiske refleksjoner rundt egen forskningssituasjon både før og under forskningsdelen av oppgaven.

Den ene etiske vurderingen jeg måtte ta, var om mine forutinntatte meninger ville komme for sterkt frem i oppgaven. Dette er fordi jeg selv jobber med Stavangerbarnehagene prosjektet.

Jeg innehar en stilling som pedagogisk leder. Gjennom arbeidet i barnehagen vet jeg selv hva jeg finner utfordrende med prosjektet. Samt at jeg hører hva kollegaer finner utfordrende, som har en påvirkende effekt på meg, om jeg vil eller ikke. I barnehagen jeg jobber har vi utvidet barnegruppe, som vil si at i stedet for å være 18 barn mellom tre til seks er vi 24 barn. 90% av teamet på avdelingen jobber reduserte stillinger, noe som kan gjøre møte- og kurs virksomheten krevende å få til uten at det skal gå utover kvaliteten på tilbudet, og at det ikke går utover at de voksnes motivasjon. For utenom møte- og kurs virksomheten Stavangerbarnehagene prosjektet krever, har vi også et relativt høyt antall barn med spesielle behov, som krever ekstra oppfølging og møter. Dette gjør at Stavangerbarnehagene gjerne oppleves som mer krevende i barnehagen jeg selv jobber i enn for andre barnehager. Dette var noe jeg måtte ha et bevisst forhold til. Slik at ikke dette preget i for sterk grad forskningsprosessen og oppgaven i sin helhet. Selv om jeg visste at alle barnehager har ulike utgangspunkt, så er det vanskelig å la dette synet dominere tankegangen, når jeg selv har hatt følelsen av utmattelse over krevende møtevirksomhet, krevende omstrukturering og travle hverdager dette har medført. Ifølge Thagaard (2013, s. 120) skal man ikke provosere frem forståelser eller meninger som forsker. Informantene har gitt samtykke til å svare på spørsmål, ikke bli konfrontert eller ledet til å dele forskerens egen forforståelse. Så dette måtte jeg ha et bevisst forhold til.

Etter mange runder med refleksjon hvor jeg måtte minne meg selv på at det ikke alle barnehager opplever prosjektet likt, fikk jeg et mer nøytralt forhold til det hele. Slik klarte jeg derfor å stille meg mer åpen til styrernes svar som var motstridende mine egne opplevelser. Jeg klarte også å finne fokus rundt de positive elementene med prosjektet. Selv om det er travelt å implementere dette, der jeg selv arbeider.

Selv om jeg gjennom refleksjon og intervjuer fikk en annen personlig holdning til prosjektet er det allikevel en rimelig slutning at dette påvirket intervjusituasjonen. Noe som kanskje har blitt igjennom økt interesse og oppfølgingsspørsmål når styrere har forklart utfordringer de har med prosjektet, tror jeg også at det kan ha kommet frem som at jeg har en forståelse for hva styrerne forteller som sine erfaringer. Og kontakten mellom forsker og informant er avgjørende for hvilken data man sitter igjen med i etterkant (Thagaard 2013, s.13)



Videre kan det ha påvirket intervju situasjonen at dette er første gang jeg har foretatt en kvalitativ undersøkelse. Derfor er det mulig, spesielt under de første par intervjuene, at jeg har vært litt usikker, og litt reservert. Dette ble allikevel bedre når jeg ble mer trygg på å stille spørsmålene, og kunne anvendende dem med større flyt under intervjuene.

Jeg la bevisst vekt på å fremstå som åpen for det de fortalte. Og ønsket å vise dem forståelse for både positive og negative erfaringer. Jeg passet også på å komme med positive tilbakemeldinger om deres forklaringer under intervjuet.

### 3.9 Etske problemstillinger

Etske retningslinjer vil alltid stå sentralt i en forskningsoppgave. I min studie vil det være rimelig å se på muligheten for at noen styrere kunne komme med noen negative ytringer om arbeidsgiveren deres, som er Stavanger kommune. En annen mulighet er at det kunne kommet kritiske ytringer som omhandlet ansatte i barnehagene.

Da jeg sendte ut invitasjon til intervjuet, hvor jeg presenterte meg selv og oppgaven, forholdt jeg meg til at de som ønsket å bli med, ga et samtykke i og svare ja. Når jeg ankom barnehagene for å ha intervjuet ga jeg også en ny innføring i oppgaven, slik at jeg igjen fikk et bekreftet samtykke. Med dette ble det gjort et frivillig samtykke fra styrerens side, noe som ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s.104) er en sentral del i kvalitativ forskning.

Anonymisering er ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 106) en enighet med informanten om hva som skal skje med datamaterialet som presenteres som funn i oppgaven. Dette omhandler at det ikke utgis privat eller identifiserbart materialet. Dette ble understreket før intervjuet startet. Barnehagens og styrerens navn skal aldri ytres i oppgaven, og alt som innhold navn av ansatte, informasjon om andre barnehager eller informasjon som jeg anser som private vil ikke brukes. Også alt av info som kan avsløre hvilken barnehage det er snakk om brukes ikke. For eksempel var det noen barnehager som refererte til visjonen sin, dette blir ikke tatt med da denne er mulig å finne på internett. Og sist men ikke minst: alle opptak gjort av intervjuene blir etter ferdigstilt oppgave slettet.

Noe annet man må ha et bevisst forhold til er grensene til informanten, slik at det ikke forledes til å gi informasjon som kan angres på i etterkant (Thagaard, 2013, s.119). Derfor spurte jeg aldri om de hadde noe informasjon om hva som rører seg i andre barnehager. Og det som faktisk ble tatt opp som omhandlet andre barnehager, enn den styreren representerer vil det ikke komme frem i oppgaven. Dette er noe som presiseres også av Kvale & Brinkmann (2015, s.104) at deltakere ikke skal skades eller krenkes. Jeg har også tilbudt oppgaven til samtlige intervjuobjekter når den er ferdig, slik at de kan se hva som er blitt gjort med deres data.

I en kvalitativ studie må også forskeren reflektere over hvilke konsekvenser som kan bli gjeldende for informantene. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015 s.97) er det et etisk prinsipp som heter velgjørenhet (beneficence), innebærer at risikoen for de som deltar er så lav som mulig. Videre skrive de at dette handler ikke bare om konsekvenser for informantene som deltar, men også om gruppen de representerer.

Disse konsekvensene vil ikke være så fremtredende, da jeg selv har bachelor som førskolelærer, samt at alle styrerne også er tidligere førskolelærere. Og taushetsplikt er noe vi alle er godt opplært til. Dette vil si at de fleste historier styrere fortelle anonymiserer dem selv. Samt at alle uttalelser og all informasjon vil bli nøye godt igjennom før det kommer med i oppgaven. Slik reduseres risikoen for at skadelige ytringer kommer med.

Når det gjelder min egen rolle som forsker sett i et etisk lys, innebærer dette en atferd som er preget av integritet, ærlighet og moral, da man selv er det viktigste instrumentet for å innhente informasjon (Kvale og Brinkmann, 2015, s.95). Dette innebærer også at man må ha foreta refleksjoner rundt dilemmaet som omhandler det og skåne sine informanter for potensielt skadelige opp mot den vitenskapelige forskningen man ønsker å bringe frem. Hvis man tenker seg at det hadde kommet noen utsagn som var svært kritiske mot Stavanger kommune, kunne dette vært av stor vitenskapelig betydning. Men da Stavanger kommune er arbeidsgiver, kan dette virke skadelig mot informanten.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 95) inneholder en intervjuundersøkelse moralske problemstillinger og spørsmål. Og dette handler ikke bare om hvordan man forholder seg til intervjuobjektene men også om undersøkelsens formål og hvilken kunnskap som produseres<sup>1</sup>. Og jeg måtte gå i meg selv for å kvalitetssikre at jeg ikke hadde som skjult agenda å produsere en oppgave og forskning som understøtte mine egne synspunkt. Men heller å ha et

realistisk preg over oppgaven som i størst mulig grad representerer barnehagenes virkelighet, slik at det er mulig å finne igjen hva som har fungert godt, og hva som har vært utfordrende. Kunnskapen som produseres skal ha et mål om å tjene vitenskap og samfunnet. Det skal altså være et bidrag som skal tjene menneskelige interesser (Kvale og Brinkmann, 2015, s.96)

### 3.10 Analyse

Når data skal analyseres, vil jeg bruke det som Kvale & Brinkmann (2015 s.230) refererer til som «meningskonsentrering». Dette vil si at man går igjennom det som er blitt sagt, for så å dele dette inn i kategorier. Igjennom kategorier vil man forenkle, systematisere og skjære ned på den transkriberte teksten, som kan strekke seg over mange sider, til nøkkelbegrep og hovedfunn. For å komme frem vil hvilke kategorier som skulle brukes tok jeg utgangspunkt i intervjuguiden. Etter jeg hadde systematisert styrernes utsagt etter intervjuguiden, begynte jeg å trekke linjer mellom å lage større og mindre overskrifter

Min metode for å analysere dataen var å bruke de samme tematikkene som i intervjuguiden, til å klippe inn det som ble sagt av informantene til temaet det hørte til under. Hver styrer fikk hver sin farge på svarene sine, slik at det lettere kunne sees hvem som hadde sagt hva. Da dette var gjort, kunne jeg begynne å sortere hvilken informasjon som var hensiktsmessige å bruke og videre trekke linjene til hovedfunn.

Når funnene var trukket frem, tok jeg i bruk det Kvale & Brinkmann (2015, s.230) benevner som meningsfortetting. Dette vil si at direkte sitater som representerer meningskonsentreringen, og en lang forklaring forkortes ned til en umiddelbar mening og gjengis som kortere sitater.

### 3.11 Validitet

Validitet omhandler om gyldigheten til de tolkningene som gjøres av forskeren. Og i hvor stor grad representerer den faktisk den virkeligheten som er blitt studert? Derfor er det like viktig å påpeke der man finner svakheter i validiteten, som hvor man finner styrker (Thagaard, 2013, s. 205).

I denne oppgaven vil det kunne anses som en svakhet at informantene ikke fikk tilsendt temalisten til intervjuene på forhånd. Dette kan bety at viktig informasjon ble glemt. På en annen side så kan samtalene bli mer naturlige og spontane om informanten ikke har sett spørsmålene på forhånd. Samt at etter å ha jobbet med prosjektet selv, har jeg relativt god kunnskap om hvordan barnehagene jobber. Og på bakgrunn av dette var det mulig for meg, til en viss grad å plukke opp om noe var glemt. Samtidig hadde jeg underkategoriene på hvert hoved emne i intervjuguiden som gjorde at jeg hadde oversikt over hvor detaljert jeg ville inn på hvert emne. Dette kan sees på som en svakhet i validiteten til studiet, men for meg var det viktig å få frem det som var fremtredende for styrerne, og ville derfor unngå situasjoner hvor svarene som ble gitt var mer ment for å representere barnehagen på en god måte. Så jeg anser enda dette valget som det som ga høyest grad av validitet for min oppgave.

Transkribering: Hvordan kan man gyldig overføre fra muntlig til skriftlig form? Og hvordan tolkningene fremstår som logiske. Jeg har transkribert alt så direkte som mulig. Jeg har også hørt på alle opptak flere ganger for å se etter feil. Men jeg har i denne oppgaven ikke lagt vekt på koding av transkripsjonene.

Validering: Reflektere rundt vurderingen om hvilken validitet som gjelder for deg. Og hva som er egnet forum for dialog og resultatenes gyldighet. Jeg anser mitt utvalg som noe som kan føre til mindre validitet, da barnehagene er så forskjellige med så forskjellig ståsted, og det kan derfor være vanskelig å finne tydelige funn som går igjen. Men det er et prosjekt som skal inn i alle typer barnehager i Stavanger kommune og det vil derfor være representativt av et mangfold som er av barnehager av størrelse, lokasjon og så videre.

## Kapittel 4: Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil de empiriske funn knyttet til styrenes opplevelser av Stavangerbarnehagen bli presentert. Styrenes opplevelser og forklaringer vil bli belyst gjennom forskjellige kategorier, hvor hovedfunn gis gjennom sitater fra styrerne.

Funnene er delt opp i kategorier som er:

- Hvordan opplever styrer å lede prosjektet?
- Hvordan arbeider styrerne med prosjektet?
- Hva trekker styrerne frem som utfordrende med prosjektet?
- Hva opplever styrerne som positivt med gjennomføringen av prosjektet?

### 4.1 Hvordan opplever styrer å lede prosjektet?

Styrerne i barnehager opplever sitt eget ansvar som sentralt, og alle forteller at det først og fremst handler om å motivere de ansatte slik at alle blir med, og å være et forbilde for de ansatte.. Styrerne gir også uttrykk for at det er viktig å følge opp de ansatte.

*«Jeg tenker at ledere er kjempe viktige. Du må ha en leder som motiverer de ansatte. Men så må alle være med, og du må ha med det svakeste ledd. Men det å ha en leder er kjempeviktig. Til å motivere og sånn». (Rød barnehage)*

Grønn barnehage refererer til et annet prosjekt som noen barnehager deltok på før Stavangerbarnehagen prosjektet ble igangsatt som heter «Alle Med».. Hun beskriver hvordan barnehagen besluttet å delta på prosjektet, og at dette ga et godt utgangspunkt for gjennomføringen av Stavangerbarnehagen. Gjennom medvirkning på et annet prosjekt opplevde denne styreren at motivasjonen til et nytt prosjekt ikke var en utfordring.

*«Og det lureste, tror jeg, som jeg ikke visste at jeg gjorde var at jeg tok personalet med meg på den planleggingsdagen for å høre, så fatta vi et vedtak alle mann, på om dette var noe vi ville jobbe videre med. Og da sa alle ja» (Grønn barnehage).*

Blå barnehage viser direkte til hvordan hun motiverer de ansatte igjennom å passe på å lese alt som blir levert inn viser hun de ansatte at hun tar dette like alvorlig, og jobber like hardt med det, som hun ønsker at sine ansatte skal gjøre. Og at gjennom å se på utvikling fremfor

å se på utgangspunkt gir hun et signal til de ansatte om hva som er viktig. Nettopp at man jobber med prosjektet.

*«Det er viktig for meg å lese teorien, og lese alle praksisfortellingene. Slik at når jeg møter dem i trappa kan jeg si «for en kjekk praksisfortelling». Spesielt når noen av personalet har strevd med praksisfortellinger». Det handler om å være raus som leder, selv om man kan se mange feil hvis man tar på mangelblikket, men heller se hvor mange skritt man her gått». (Blå barnehage)*

Styrene er opptatt av at alle skal delta. Slik opptrer også styrene som forbilder.

*«Det jeg gjør er lov» (Rosa barnehage).*

Dette er to sitat som både beskriver at de har ansvar for gjennomføring, men også å følge opp at alle jobber med prosjektet.

*«Jeg er jo styrer og virksomhetsleder, så jeg har jo et ansvar for at det bli implementert i barnehagen.. At vi jobber grundig og bredt nok. Jeg merker ikke på implementeringen at vi er to bygg, men jeg merker det i forhold til oppfølging. Jeg kan ikke være to steder på en gang» (Grå barnehage).*

*«Det handler om å øke refleksjonen hos de ansatte. jobber vi i tråd med det målet vi har satt oss»? (Grønn barnehage)*

## 4.2 Hvordan arbeider styrene med prosjektet?

Styrene har ganske like tilnærminger til å implementere prosjektet. Styrerens erfaringer og opplevelser samsvarer med hverandre, med tanke på at de har like måter å organisere arbeidet på. Styrene løfter frem at det kreves en systematisk tilnærming, og det brukes enormt mye tid for å jobbe med prosjektet. Dette omhandler at det faglige innholde i prosjektet må prioriteres på alle møter. Med faglig innhold løftes det frem at det legges vekt på praksisfortellinger, hvordan de bruke trykthetssirkelen (cos) og drøfting av teori.

*«Det har vært viktig å systematisere implementering og ha dette med i møter. Jeg har også fått nye folk inn, og nå må de implementeres inn i det hele. Da er det greit at det et system på det. Når man har et årshjul som setter fokus på det, så er det ikke vedlikeholdsprosjekt, da er det et kvalitetshjul» (Blå barnehage).*

*«Ja vi har hatt planleggingsdagene, da har vi hatt hele dager på 7.5 time hvor vi har jobbet med teori og praktiske oppgaver. Knyttet til teori. Dramatisering, Vi har brukt flere metoder, for å få det inn under huden. For at alle skal forstå. Alle har vært nøtt å levere case utfra teorien som har blitt lest. Jeg har også kjøpt inn bøker. Så ass har lest. Så vi syns det henger veldig sammen, og vi ser at det må jobbes med over lang tid. Det er ikke bare et år, og gå på et grunnkurs som de kvalitetssøylene gjør, der assistene får gå på et grunnkurs. Det er ikke nok. Langt ifra» (Grønn barnehage).*

*«Vi har brukt forelesninger innad i barnehagen, oss imellom interne og eksterne. Vi har også hatt veiledere inne. Så har vi brukt foreldremøte, personalmøter og så videre. med tema. Så har vi jobbet mye med dette at vi tenker at det er viktigere å være med barna enn avdelingsmøte. Men nå jobber vi hardt for å ha avdelingsmøte. Og da at de skal være faglige. Pedagogene har også fellesplantid hver uke. Pedagogene bruker praksisfortellinger, også i forhold til foreldre, slik at vi får frem ulike perspektiver» (Grå barnehage).*

Styrene her beskriver en aktiv deltagelse. Ved å holde foredrag for personalet etter de selv har vært på kurs, diskutere prosjektet seg imellom og styre møter med assistenter og barne- og ungdomsarbeidere.

Styrene beskriver en møtevirksomhet hvor gjennomføring av prosjektet er i fokus, og det brukes bevisst forskjellige arbeidsmetoder for å drive prosjektet videre.

*«Vi i lederteamet diskuterer det, og vi bruker personalmøter på det. Vi har assistentmøter og en spesialpedagog som leder assistentmøtene. Vi har jobbet vanvittig mye med cos, praksisfortellinger, være tilstede i øyeblikket» (Rød barnehage).*

*«Alle planleggingsdager og alle personalmøter (...) Bruker mye tid til å sette seg inn i teorien, for det er teorien som er det viktigste» (Grønn barnehage).*

*«Vi har en fagleder en samling hver fredag, der det går på rundgang med 5-8 ansatte der vi går igjennom ting. Ikke bare lesing, men vi går igjennom barn. Hun har gått igjennom trygghets sirkelen, og tar det ned på det hverdagslige» (Rosa barnehage).*

Både Rød og Grønn barnehage løfter frem hvor viktig møtene er. Og at for å implementere prosjektet må alle møter inneholde drøftinger og refleksjoner av prosjektet. Slik sikres det i gjennomføringsfasen at alle i barnehagen får en forståelse om hva dette dreier seg om. Lilla barnehage presiserer også viktigheten av å lære av hverandre når man har vært på kurs.

*«Det er viktig at de som har vært på kurs står frem og tar del i det. Og pedagogiske ledere skal ta ting tilbake til sine avdelinger» (Lilla barnehage).*

### 4.3 Hva trekker styrerne frem som utfordrende?

Alle styrere som har deltatt i uttrykker at det er utfordrende å sende ansatte på de kursene som satt går utenom planleggingsdagene. Grunnen til at dette er utfordrende for barnehagene er at de ikke har ressurser (budsjett til bruk av vikarer). Derfor blir det vanskelig å sende så mange som burde sendes. To av styrerne peker på at noen av søylene kan fremtre som ekstra krevende. Det blir også løftet frem at det kan være utfordrende når de møter motstand fra personalet.

*«Det er vanskelig for du går gjerne noen på disse kursene selv, så skal du komme tilbake til barnehagen å formidle dette å få de til å forstå hva det er (...) Hvis alle skal gå på kurs hvilket tilbud kan vi da gi? Da er det ikke tidlig innsats og tilstedeværelse. Da er det å slukke brann. De skulle tatt seg bedre tid med hver søyle. Jeg opplever at kursene kommer tett, og vi kan ikke være med på alt. Det går litt for fort. Du får liksom ikke fordøyet ting» (Lilla barnehage).*

En av styrerne forteller at de forskjellige søylene kommer tett oppi hverandre. Slik at ønske om å fortsette å implementere en søyle, for å få den skikkelig under huden, blir forstyrret av at neste søyle kommer fort.

*Det var litt i begynnelsen. Er det ny søyle igjen liksom? vi har jo nettopp begynt på relasjonskompetanse, vi kunne jo holdt på med det i mange år for å det helt inn? (...) Men det kan være litt sånn at de blir pålagt kurs men så er det lite midler, og det kan jeg og kjenne litt på, at det er lite midler. Ja vi skal på kurs, men vi har mye vi skal gjøre (Rød barnehage)*



Det pekes også på at det er søyler som skiller seg ut som ekstra utfordrende, hvor språksøylen er den som blir tatt opp. Og at det er et ønske om et mer differensiert opplegg tilrettelagt for utgangspunktet til barnehagene. Selv barnehager som ikke har påbegynt språksøylen er forberedt på at dette vil kreve litt ekstra.

*«Det jeg føler har vært litt krevende er at når vi har hatt språktiltaket, var vi ikke forberedt på at det skulle kreve så mye av oss, og ta så mye tid. Og det krever en modell, som.. uansett hvilken barnehage det er i, så krever det samme modellen» (Rød barnehage).*

*«Med språktiltaket er det mye ekstra, men det har vi jo ikke begynt på. Men jeg hører mange syns det er litt mye» (Lilla barnehage).*

Videre tas det også opp tanker rundt utskiftning av personal. Ett stabilt personal er i manges øyne avgjørende for å ha en vellykket gjennomføring, samt for å oppnå kvalitet i tilbudet. Og nå som det jobbes knallhardt med kompetanseheving vil det være kritisk å holde på denne kompetansen. Det kommer også frem at styrere kan oppleve at personalet allerede har vært på kurs og ikke har forståelse for hvorfor de må på kurs igjen. Styrere er klar på at dette er viktig for å holde implementeringen varm, og at det er en styrke å få høre ting på nytt for å få jobbet skikkelig med det.

*«Og dette med implementeringsarbeid er jo ingen lett oppgave. Har jo vi fått erfare, for vi har personal som går ut i permisjon, da mister de... eller de mister ikke, men de er et år borte ifra arbeidsplassen. Utfordringen er når vi får nye. Hvordan skal vi... for dette er tre år med intenst arbeid. Hvordan kan vi få de inn i måter å jobbe på og tankemåte» (Grønn barnehage).*

Styrerne i barnehagene var beskriver ikke store motstandshandlinger. Men det forklares av spesielt to av barnehagene at det var et prosjekt barnehagene trengte tid for å skjønne å bli kjent med. Slik ble de også komfortable hvordan prosessen ved å implementere dette ville bli. Men det gis uttrykk for at pedagogene blir sterkt regnet med som støttespillere og allierte for å drive dette videre.

*«Jeg prøver å være positiv, og å legge opp på forskjellige måter, og gjøre ting sammen sånn at alle er med. Jeg prøver å få med pedagogene, pedagogene er de viktigste for å få ting til. Og hvis de «striker» (viser motstand) er det ikke så lett. Og da må jeg finne ut hvor skoen trykker, og hvis de skal være her må de følge det vi holder på med» (Lilla barnehage).*

Noe annet som blir påpekt er at det er rom for forskjellige meninger og forskjellig syn om hvordan ting skal gjøres. Men at det ikke er rom for at man melder seg ut av prosjektet, eller går frem med store motstands handlinger. Da ansatte selv har valgt å jobbe i kommunen, og da må forholde seg til de føringer som blir gitt.

*«Det var heller ikke så mye motstand. Vil heller kalle det misforståelser Så det var veldig lite motstand. Jeg kan merke av å til at ting ikke blir gjort, men jeg tror ikke det er fordi de ikke vil. Det er jo dette det handler om. Vi har hatt diskusjoner om hva som er viktig og vinklinger. Men folk kan ikke velge seg vekk fra dette. Du kan ikke si du vil jobbe i denne barnehagen, men ikke jobbe slik det drives» (Grå barnehage).*

Videre forteller Rød barnehage noe som poengterer at de forstår at det kan være tøft for pedagogene og resten av personalet. Og at når det hele tiden skal skje noe nytt får ikke ansatte senket skuldrene.

*«Det var litt i begynnelsen. Ny søyle igjen liksom? Pedagogene har det travelt. Det er en travel hverdag, med mye henvisninger og det er mye levende. Og da når du blir pålagt noe som du føler ikke gir noe løft så skjønner jeg dem. Det er derfor det er så viktig å fokusere på gode forelesere, for kommer du og får et løft en bekreftelse, og du skal ikke gjøre noe mer enn å få dette å evaluere hva du allerede gjør, og fornye deg på nye punkter. Da går du ut med lave skuldre» (Rød barnehage)*

Styrer i Blå barnehage forteller at det ble vist motstand over praksisfortelling som arbeidsmetode.

*(NAVN) på 60 år kom og sa: hva skal vi med disse praksisfortellingene. Hvorfor må vi skrive dem? Og da sa jeg jo.. det er for refleksjon, og komme ned til felles ståsted for hva vi gjør i barnehagen.. Men hun viste litt motstand (Blå barnehage).*

Styrer i Grønn barnehage har opplevd at det finnes frustrasjon rundt å høre de samme teoriene flere ganger.

*Ja, når vi har hatt oss fem barnehager har jeg også jobbet med andre i andre barnehager.. eh.. i disse fem barnehagene altså. Hvor jeg har hørt at «å nei ikke det igjen. Den autoritative voksne» Men da sier jeg, Ja men er du en autoritativ voksen? Og på hvilken måte kan du selv si at du er det?» (Grønn barnehage)*

#### 4.4 Hva opplever styrerne som positivt med gjennomføringen av prosjektet?

Samtlige styrere poengterer at det settes pris på kurs på planleggingsdager. Dette gir påfyll for hva man skal jobbe med på kommende møter innad i barnehagen, samt at alle får samme forståelse.

*«Og det ble bekreftet at dette er noe vi allerede gjør» (Grå barnehage).*

Det som også blir tatt opp er den gode følelsen av bekreftelse barnehagene får ved jobben de gjør når de hører på kursholderne. Med andre ord opplever ikke barnehagene at de lærer noe som er veldig nytt. Men heller noe som oppleves som et positivt løft.

Da barnehagehverdagen består av travle hverdager er dette noe som løftes opp som en positiv ting, da prosjektet ikke blir så krevende som hvis du skulle tatt inn noe helt nytt

*«Det å få bekreftet at det uformelle er viktigere enn det formelle. Så de fikk sine bekreftelser på at de jobber rett i forhold til språk. Så det.. det var positivt. Syns de har fått inn gode kursholdere i prosjektet» (Rød barnehage).*

*«Ja.. Og så er det en bekreftelse på hva vi har jobbet med. Den er så bra den teorien vi har fått tak i. Mye er kjent, noe som ikke tynger personalet. At de ikke føler at nå er det enda noe nytt. Dette er mye av det samme, men det blir gjerne sagt på en annen måte Jeg er nok av den typen som syns det er godt å høre ting flere ganger» (Grønn barnehage).*

Jeg utførte intervjuene i midten av januar, derfor ble det referert mye til godene som høstes når det ble holdt felles kurs for halvparten av alle barnehagene i Stavanger.

*«Så var vi på grunnkurset nå i januar angående språk. Det var kjempebra og de var kjempe motiverte. Nye ideer og nye forskning som kom frem» (Rød barnehage).*

*«Alt på planleggingsdager er mye bedre. For eksempel 2. januar. Det var kjempebra. Da fikk alle høre alt og fikk skikkelig inspirasjon. Så fordelene når alle er der er megastor fremfor at 3-4 eller 1 går. Det sparer oss for enormt mye. Endring er mye lettere når alle hører det samme» (Lilla barnehage).*

#### 4.4.1 Endringer i barnehagen etter påbegynt prosjekt?

Selv om prosjektet ikke i skrivende stund er avsluttet anså jeg det som interessant å se hvordan prosjektet har påvirket barnehagene til nå. Og responsen fra styrene er at dette er et positivt prosjekt som øker kompetansen, slik det er tenkt.

*«Faglig sett er det blitt et tydeligere oppdrag til barnehagen. Hvordan barnehagene skal være. Sånn sett så har det gjort det enklere for oss (...) og ikke minst at det er lærende. Vi er mer bevisste på vår rolle. Vi merker vi har mindre og mindre sprikende syn på prosjektet» (Grå barnehage).*

*«Vi er mer reflekterte, de er mer på i forhold til spesielle behov, følger utviklingen, er tilstede og føler det er en god kompetanse heving. Føler det er til det positive, men folk kan være frustrerte med det viser allikevel igjen. Så er vi godt voksne og trenger å fornye oss» (Lilla barnehage).*

*«Altså.. relasjonskompetanse er jo den viktigste søylen. Hvis ikke den er på plass får vi ikke til de andre fagområdene. Spesielt med de minste. Der kan jeg se en endring» (Rød barnehage).*

Det styrerne opplever er at ansatte er mer bevisst og reflektert over egen yrkespraksis og rolle. De har en større faglig styrke enn før prosjektet begynte. Dette tyder på at de lykkes i at kunnskapen når ned i alle ledd. Og at det ikke blir for komplisert eller abstrakt til å kunne brukes. Her presiseres også gevinsten over kurs som er lagt på planleggingsdager. Slik at alle får deltatt. Da får alle en felles forståelse for temaet. Noe som legges vekt på av alle informantene at er viktig både for gjennomføringen, men også fordi det virker samlende for personalet, både som innad i kollegium, men også i hvordan utførelsen og refleksjonen av arbeidet foregår.

*«Det jeg ser er at det er samlende for personalet. Vi jobber med det samme, og får en felles grunnmur, en felles plattform. Vi har vært igjennom det samme alle mann» (Grønn barnehage).*

*«Vi ville ha vekk den der privatpraksisen, selv om alle er ulike så skal vi ha samme forankring. Hvordan setter vi grenser, hvordan håndterer vi ekskludering av andre barn og sånne type ting. Alle kan ikke gjør det på samme måte men med samme metode. Vi ser også praksisfortellinger hvor man ser at personalet klarer å endre praksisen til det bedre» (Blå barnehage).*

Her beskrives altså en felles kvalitetsplattform som ser ut til å få feste i barnehagene. Og at arbeidsmodellene er praktiske nok til å ta i bruk slik at det skaper en felles forankring.

## Kapittel 5: Drøfting

Det jeg ønsker å belyse i denne oppgaven er hvordan styrerens opplevelser av Stavangerbarnehagen påvirker gjennomføringen av prosjektet.

I kapittel 4 har jeg presentert de opplevelsene som styrerne ga uttrykk for i intervjuene. I denne delen skal jeg se nærmere på, og drøfte hvilken betydning styrernes opplevelser kan tenkes å ha, i lys av de teoretiske begrepene presentert i kapittel 2.

Først vil jeg på bakgrunn av hva styrerne har fortalt se på hvordan de tilnærmer seg et endringsarbeid.

Videre vil jeg drøfte hvordan styrerens vil jeg drøfte styrerne som leder av prosjektet, i lyset av hva Gotvassli understreker at lederens hoved oppgaver er.

Så vil jeg se på hvordan styrerne arbeider med kompetanseheving i personalgruppen. Her vil jeg drøfte hvordan de mest fremtredende arbeidsmetodene som er praksisfortellinger og bearbeidelse av teorier gjennom møter, foredrag internt i barnehagen, veiledning og teorilesing. Videre vil jeg også drøfte styrerens opplevelse av motstand i personalgruppen, og hvordan de har håndtert det.

Tilslutt vil jeg drøfte hvordan styrerne opplever å lede et endringsarbeid., og hvordan styrerne håndterer og opplever motstanden de har møtt i personalgruppen.

### 5.1 Styrerens organisering av prosjektet:

Styrer i Blå barnehage forteller at organiseringen innebærer at barnehagen har utviklet et årshjul som inneholder kjernekomponenter barnehagen skal fokusere på i løpet av et år. Dette er en av måtene styreren organiserer og planlegger slik at det sikres at barnehagen jobber jevnlig med teori fra Stavangerbarnehagen. Uten en konkret plan som er satt i system vil man gjerne «miste» kjernekomponenter. En slik plan vil også gi personalet, spesielt pedagogene, mulighet til å bruke plantiden de har som følge av sin stilling til å forberede seg for temaene som kommer. Dette kan resultere i at alle har et større utbytte av møtene. Samtlige styrere forteller om en organisert møtevirksomhet. Dette er møter som skal sikre at teori og kunnskap skal nå alle ledd. Disse er: pedagogmøter, assistentmøter, avdelingsmøter og personalmøter.

Selv om man kanskje kan tenke at dette er en helt naturlig måte å organisere barnehagens møter, forteller to av styrerne at det de må ha et helt bevisst fokus for at barnehagen ikke skal

nedprioritere avdelingsmøter og assistentmøter. Da dette er to av møtene som lett blir satt til side til fordel for alt det praktiske barnehagen krever, sykdom eller generelt travle hverdager. De to styrerne forteller at de har dårlig samvittighet for at disse to møtene blir nedprioritert. For det fremmes av alle styrerne hvor viktige de forskjellige møtene er. Møtene er det viktigste verktøyet barnehagen har for å jobbe inn teori og bearbeide kurs sammen.

Det som styrerne her legger frem, er «organisering» som er det som Gotvassli som er en av fire primæroppgaver lederen har (Skogen, 2005, s.27). Styrerne gir uttrykk for at den mest hensiktsmessige måten for barnehagen å jobbe med å gjennomføre prosjektet er gjennom organisert møtevirksomhet. Dette kommer også til uttrykk i Stavanger kommunes «implementeringsveileder» som hører til prosjektet. I implementeringsveilederen presenteres det en metode som heter «I, G, P». Som står for *individ*, *gruppe* og *plenum*. Dette baserer seg på at man i møter skal jobbe først med et avgrenset tema alene, før man reflekterer i grupper og så presenterer det i plenum. Alle møtene byr på sine fordeler og bør derfor prioriteres høyt om prosjektet skal sette spor i barnehagen. Styrer har ansvar for å skape en organisasjon hvor det jobbes på en systematisk måte, som gjør at alle har mulighet til å delta i det pedagogiske utviklingsarbeidet (Udir, Dokumentasjon i barnehagen, 2017).

«Veiledning» står også som en av ledernes primæroppgaver. Kun en av barnehagene har vektlagt veiledning som en av barnehagens fremste måter å jobbe med prosjektet på. Selv om jeg ikke hadde spørsmål i intervjuguiden som eksplisitt spurte om veiledning, anser jeg det som rimelig å anta at det ville blitt nevnt under spørsmålene som omhandlet hvordan barnehagen arbeider med prosjektet. Det er kun en barnehage som forteller at de har fast veiledning mellom styrer og pedagoger. To av barnehagene forteller at veiledning regnes som neste skritt i prosjektet, men da mellom pedagoger og assistenter.

En mulig grunn til at veiledning ikke blir høyt løftet frem som en arbeidsmetode, kan være møtevirksomheten som foregår i barnehagen dekker behovet for organisert og formell veiledning. I følge Gullaksen, Svele og Mortensen (2014, s.100) defineres veiledning som samhandling mellom to eller flere personer som har til mål å øke bevissthet, fremme kompetanse og nye handlingsalternativer. Veiledning er et middel for å sikre kvalitet rundt praksisen i barnehagen (Gullaksen, Svele og Mortensen, 2014, s.99). Dette er også i stor grad målet med møtene som omhandler Stavangerbarnehagen.

Grønn barnehage beskriver medarbeidersamtaler som en måte å ha «kontroll og oppfølging» på, gjennom et egenutviklet scoreskjema som de ansatte må følge ut. Styrer forteller at selv

om de kan bruke Stavanger kommune sin standard for medarbeidersamtaler, har de utviklet sin egen hvor de ansatte skal score seg selv, i forhold til målene som er satt. Da må de si noen om hvordan de oppfatter seg selv i jobben med barna. Styrer understreker at det legges vekt på at pedagogene må gi henne tilbakemelding, og at hun gir tilbakemelding til dem.

Styrer for Rød barnehage understreker hvor viktige møtene de har i barnehagen er. Og dette er et forum for øverste leder, mellomledere og assistenter/fagarbeidere og samhandle om hvordan de skal jobbe i barnehagen, ved at det kan diskuteres teori og måter å jobbe på. Man kan ifølge Bleken (2005, s.102) si at utvikling skjer nedenfra og styring skjer ovenfra. Og dette er et spenningsfelt som må tas høyde for. Og det er derfor viktig at styrerne lar barnehagens ansatte utvikle seg slik det unikt for deres barnehage. For selv om barnehagene følger samme prosjekt så vil allikevel barnegruppene være forskjellige og individene som jobber der vil ha forskjellige mentale modeller. Og det er dette styrer fra Blå barnehage påpeker, at selv om alle kan ikke gjøre alt likt så skal alle jobbe utfra samme modell og teori. Haugen (2013, s.28) peker også på dette, at alle kan ikke gjøre alt likt men at det jobbes på en måte som alle kan enes om. Videre beskriver Gotvassli (Eilifsen & Dysvik, 2014, s.11) at ledelse er å arbeide gjennom andre. Både for å oppnå mål og for å gjennomføre og løse arbeidsoppgaver. Styrer i Lilla barnehage forteller at det er vanskelig å utføre jobben hvis pedagogene «striker» (Les: nekte). Og at det er nødvendig å ha dem på laget for å gjennomføre prosjektet. Dette er et utsagn som beskriver at styreren i stor grad leder gjennom pedagogene. Hun vet at hun ikke kan nå alle ledd på en effektiv måte selv.

## 5.2 Styrernes arbeid med kompetanseheving

Styrer i Grønn barnehage forteller at personalgruppen har gitt uttrykk for frustrasjon fordi de mener de allerede har hørt om teorien som inngår i Stavangerbarnehagen. Hennes svar er da å spør om de ansatte klarer å sette ut teorien i praksis, og på hvilken måte klarer de det? Hun mener at vi kan overvurdere oss selv, og tro vi er mye bedre enn vi egentlig er. Ifølge Gotvassli (1991 s. 62-63) har opplæringstiltak tre hovedmål. Et av dem er at kunnskaper og ferdigheter skal fremmes i jobben de har. Det er dette styreren her forteller, at selv om kunnskapene kanskje oppleves som kjent er det vesentlig at dette vises igjen i praksis. Og selv når ansatte kanskje mener de er gode nok, så kan man alltid bli bedre og mer bevisst på vår egen atferd og rolle i barnehagen.



Alle styrerne poengterer at det er viktig å legge opp til en gjennomføring av prosjektet som alle kan delta i på tvers av personlighet og egenskaper. Dette innebærer at de må være oppdatert både på prosjektets fremgang internt og eksternt, få å gi innspill og ha klare forventninger. Ifølge Jacobsen (2004, s.36) bør det være sentralt for både ledere og personal at man arbeider på en måte som fører til trivsel, samarbeid og ansvarstaking. I følge styrer i Rød barnehage var det hensiktsmessig på avdelingsmøter og dele opp gruppene, slik at assistene og pedagogene var hver for seg. Dette begrunner styrer med at fordi pedagogene tar for mye av ledelsen. Etterpå tar de en runde hvor alle skal si en ting hver. Hensikten med dette er å sikre seg at ansatte som gjerne trekker seg litt unna blir med. Men styrer poengterer at dette skal føles behagelig selv om de blir «tvungne» til å delta. For at styrere skal legge til rette for læring og motivasjon må det være klare mål og forventinger, slik at ansatte føler seg viktige for barnehagens kvalitet og drift (Schei & Kvistad, s. 29, 2012).

Lilla barnehage peker på at det er viktig at de som har vært på kurs står frem og deler dette med resten av personalet. Så hvis styreren har vært på kurs har hun innlegg om kjernekomponentene for resten av barnehagen. Styrer poengterer at det trenger ikke nødvendigvis å være et kurs de har innlegg om heller, men at noen i personalet leser seg opp på et tema og presenterer dette til resten av barnehagen. Ifølge Gotvassli (1991, s.66) har alle et behov for ny kunnskap og barnehageansatte er en gruppe som har et stort behov for å utvikle seg. Styreren ser altså en mulighet i en intern utvikling som hele personalet kan ta en del i.

Videre trekker alle styrerne frem at det brukes praksisfortellinger som arbeidsmetoder. Praksisfortellinger tar utgangspunkt i teori. Enten som eksempler på trygghetssirkelen eller som caser fra annen lest teori. Gotvassli (1991, s. 66) påpeker at det må være et fokus på å ta i bruk den uutnyttede kunnskapen, erfaringen og holdninger som allerede hver ansatt besitter.

I teoridelen av oppgaven ga jeg en innføring Peter Senges fem disipliner. En av disse disiplinene var:

*Gruppelæring.* Gruppelæring handler om å skape resultater sammen med den gitte gruppen, som alle anser som ønskelig. Innenfor gruppelæring finner vi tre sentrale områder. Den ene som er spørsmålet om gruppen klarer å benytte seg av alle menneskene som jobber sammen (Senge, 1999, s. 236). Og det er å lære av hverandre som er målet på møtene, ved å bruke praksisfortellinger og fordøye teori sammen. Dette er fordi at kunnskap fra kurs eller lest teori må bearbeides slik at den skal kunne anvendes. For det er ikke slik at et kurs hvor deltageren

får påfyll av kunnskap automatisk blir omgjort til prosesskvalitet, men det er allikevel en forutsetning for å skape kvalitet (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig 2015, s 22).

Styrer i Grå barnehage peker på at personalet har et mindre sprikende syn på prosjektet nå etter at de har fått jobbet med det. Styrer i Grønn barnehage forteller at prosjektet virker samlende for personalet. Disse utsagnene kan tyde på at visjonen begynner å bli felles for personalet. Dette gjør det ifølge Senge (1999, s.178) mulig at organisasjonen lærer, fordi det virker inspirerende. Teorien fremstår ikke som like tung eller abstrakt, men virker heller som nyttig og konkret fordi personalet finner det igjen i praksis.

Alle styrerne forteller at det er vanskelig at det legges opp til at man skal gå på kurs utenom planleggingsdager. Og at igjennom å sende ansatte på kurs utenom så vil kvaliteten i barnehagen de dagene synke fordi det ikke er nok ansatte igjen. Dekningen i dag er en voksen på tre barn under tre år, og en voksen på seks barn på over tre år (Angell 2013 s. 14) og hvis en eller flere fra en avdeling går på kurs vil det bli for mange barn per voksen som er igjen. Men med manglende ressurser så ordnes det slik at de som skal på kurs på ettermiddagen har tidligvakt, og de som skal på kurs på formiddagen har seinvakt. Slik dempes presset fra avdelingen. Men når kjernetiden er fra 10 til 2 vil det være et hull av personal der. Evne til å opprettholde den faglige relasjonsutøvingen vil gjerne da gå ned fordi presset på avdelingen går opp?

Styrerne som var med i denne undersøkelsen, ga ikke uttrykk for at brukes en formell kartlegging hvor man strukturerer hva som finnes av kompetanse, og hva som må jobbes mer med. Det som kom til uttrykk var at gjennom sine pedagogiske ledere får styrere en flyt av informasjon slik at temperaturen på bedriften oppleves som tilgjengelig for styrerne. Slik vet de hva som beveger seg på avdelingene, og kan sette inn fokus på for eksempel relasjonsarbeid hvis en av avdelingene har utfordringer som omhandler denne tematikken. Flere av styrerne har også gitt uttrykk for at det er en bevisst holdning til at endringer er også svært tidskrevende. Det anslås en statistikk på omlag 70% på at endringsarbeid mislykkes. Dette fordi det flere komplekse forhold ledere må være klar over (Schei og Kvistad, 2012, s. 138).

Styrere som har deltatt i forskningen forteller om at det er et fokus på å drive et endringsarbeid som alle har mulighet til å delta på, og som har fokus på at skal oppleves som meningsfullt for de ansatte i barnehagen. Samtlige forteller også at dette er en prosess hvor det forventes at alle deltar aktivt. Gjennom kurs, møter og refleksjoner skal kvaliteten heves.

Hvis styrerne lykkes med at alle deltar, både fysisk og mentalt vil eierskapet til prosjektet styrkes. Dette kan gi store endringer i barnehagen og kan dermed gi kvaliteten et skikkelig løft (Schei & Kvistad s. 138, 2012). Men for å gjøre dette må styrer ha kjennskap til sine ansatte og vite hvordan best legge til rette for endringsprosessen.

Dette betyr at styrere må ha kjennskap til sine ansatte og hvordan best legge til rette for at endringsprosessen skjer, og at denne prosessen skal være levende og langsiktig. Som styrer fra Blå barnehage presiserte «Jobber vi i tråd med de målene som er satt?». For å vite noe om dette må styrer også ha kunnskap over hvor kompetansen trenger et løft, hvor den trenger å opprettholdes og om noe skal nedprioriteres for en liten stund. Ifølge Schei og Kvistad (s. 138, 2012) er det nødvendig å kompetansekartlegge. Denne kartleggingen skal ta utgangspunkt i barnehagens samfunnmandat og mål. Videre skriver de at når man har et bilde over kompetansen som finnes i forhold til overordnede mål og mandat kan styrere lede prosesser hensiktsmessig.

### 5.3 Styrerens opplevelse av ekstern ledelse og intern motstand

Her vil jeg drøfte hvordan styrerne opplever at prosjektet er sentralt bestemt av kommune, som er det vi kaller en top-down orientering. Jeg vil også drøfte hvordan styrerne opplever- og håndterer motstanden som vises av personalgruppen.

#### 5.3.1 Ekstern ledelse - en top-down orientering

Stavangerbarnehagen er et prosjekt som er vedtatt fra kommunen at alle kommunale barnehager skal delta på. I den forstand kan vi si det er et top-down prosjekt. For selv om det var satt sammen en prosjektgruppe med rådgivere og ledere i barnehagene, er det et prosjekt som over 100 barnehager nå er forpliktet til å delta på. Og når det skal ned fra Stavanger kommune og ned til alle ledd i barnehagen følger det en hierarkisk linje. Altså at ledere i denne linjen utvikler og iverksetter endringer (Johannesen, 2010, s, 43).

Top-down vil på en effektiv måte samle et felles fokus på et gitt prosjekt (Johannesen, 2010, s, 43). I dette tilfellet er det fire kompetanseområder. Og styrerne forteller om at det har vært et positivt prosjekt med tanke på kompetanseheving i personalgruppen. Styreren fra Grå barnehage forteller også at prosjektets fokus har tydeliggjort oppgaven til barnehagene, og gir en felles ramme for hva en barnehage skal inneholde.

I Stavangerbarnehagen er det noen faste rammer barnehagen må forholde seg til. Dette vil si felles kurs, felles arbeidsmodeller og et felles forløp over hvordan kunnskapen innen hver søyle skal ut og formes til kompetanse i barnehagene. Styrerne har også i en viss grad mulighet til å forme arbeidsmetodene innad i disse rammene som de slik ønsker. Styrerne forteller om at de bruker praksisfortellinger, dramatisering, har foredrag for hverandre og diskuterer og reflekterer over teori sammen. Så selv om mye i prosjektet er fastsatt kan hver barnehage jobbe med det slik de selv mener er mest hensiktsmessig.

Top-down har også utfordringer med seg. En utfordring er å gjøre alle motiverte og enige om at kommunens visjoner er barnehagens visjoner. Det blir også tydelig hvilken makt ledelsen sitter på, og betydningen kommunen har som arbeidsgiver for barnehagene. Dette fører med seg et tydelig hierarki (Johannesen, 2010, s. 43). Dette kan oppleves som at det er mindre rom og fokus på hva som beveger seg innad i barnehagene.

Styrere forteller også om at det kan finnes frustrasjoner over rammene til prosjektet. Rammene skal passe alle barnehager uansett ståsted og eget fokusområde. Styrer for Rød barnehage forklarer at spesielt språksøylen krever en modell som oppleves at skal passe inn i alle barnehager, selv om de har jobbet mye med språk og mener at de har god kompetanse innen det. Når barnehagene jobber med språksøylen, får hver barnehage tildelt en språkpedagog som kommer og veileder hver avdeling i barnehagene gjennom de forskjellige fasene i språksøylen. På en avdeling hvor det er overvekt av nyansatte ønskes det gjerne et annet fokus enn på avdelingen hvor mange av de ansatte har lang erfaring i yrket. Rød barnehage forklarer videre at hadde vært et ønske at språkpedagogene hadde en observasjonstid i barnehagene slik at de kunne jobbet utfra det faktiske ståstedet til avdelingene.

### 5.3.2 Intern motstand

En av styrerne beskrev at en av utfordringene i personalgruppen var å skrive caser, altså hverdagsfortellinger fra barnehagen som personalet bruker til drøfting og refleksjon. Grunnen til at dette opplevdes som en utfordring var at det var ansatte som ikke hadde skrevet lengre tekster på mange år, og derfor fant det vanskelig. Slik styreren håndterte dette var igjennom at de ansatte det gjaldt fikk fortelle sine hverdagsfortellinger på pauserommet. Dermed kunne styreren oppfordre dem til å få hjelp fra andre ansatte som var mer komfortable med å skrive tekster. Selv om hun konstaterer at det måtte legges litt press på noen av de ansatte, så

opplevde styreren at hverdagshistoriene ble lettere etter hvert. Det finnes et spenningsfelt mellom makt og tillit som styreren må håndtere på en balansert måte for å få en vellykket ledelse (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig 2015, s.91). Hvis styreren i dette tilfellet hadde vært konsekvent på at alle må skrive egne caser på egenhånd, kunne dette gitt et helt annet utfall.

Ifølge Jacobsen (2004, s.35) så finnes det en mer og mer økende bevissthet rundt at lederens rolle er situasjonsbestemt i forhold til hva og hvem som skal ledes og utvikling. Gjennom at de ansatte fikk fortelle muntlig, og gjennom hjelp fra andre som var mer komfortable med å skrive lengre tekster, sikret styreren seg at alle de ansatte fikk deltatt. Både på å skrive og å reflektere rundt hverandres hverdagshistorier.

Flertallet av styrerne har også uttrykket at personalet måtte bli kjent med Stavangerbarnehagen, før de egentlig forstod hvordan prosjektet skulle jobbes med. Det ble da lettere å håndtere hvor raske søylene kommer og går, og hvor mye arbeid som ligger i det. Videre presiseres det hvor travle hverdager som finnes i barnehagene. Dette krever at styrerne er tilstede og veileder personalet, og for å være tilstede og veiledende er kommunikative ferdigheter et av de viktigste ferdighetene en styrer kan inneha i en endringsprosess (Mostad, Skandsen, Wærness & Lindvig 2015, s.91).

Som Skogen & Haugen (2005, s.131) skriver kan det være deler med arbeidet du kjenner at du mestrer godt, mens andre deler kan oppleves som utfordrende. Styrer fra brun barnehage forteller at selv om prosjektets innhold kan diskuteres for å løfte frem hva som er viktig, og hvordan det er viktig for akkurat hennes barnehage, så kan ingen ansatte velge seg vekk fra prosjektet.

Det er styrerens oppgave å legge til rette slik at alle ansatte har mulighet til å utvikle seg. Derfor presiseres det av flere styrere hvor viktig det er å være på lag med pedagogene. Og selv om styrerne har et overordnet ansvar så kommer det tydelig frem i intervjuene at pedagogene er styrernes viktigste middel for å nå frem til alle ansatte. Ifølge Jacobsen (2004, s.35) er lederens rolle situasjonsbestemt i forhold til hvem og hva som skal ledes og utvikles. Styrerne her har en sentral rolle for å sikre at alle skal evne å delta i prosessen, men bruker pedagogene til å lede det som foregår på avdelingene.

Mentale modeller begrenser oss til å bruke kjente måter å handle på i forhold til omgivelsene rundt oss. Om lederen da ikke er bevisst hvordan våre mentale modeller former hvordan vi ser verden til vil de modellene bli utforsket (Senge, 1999, s. 178-179). Styrerne peker på

situasjoner hvor mentale modeller kommer til uttrykk. Styrer fra Grå barnehage forteller at det har ikke vært direkte motstand, men at ikke alt gjort. Hun mener dette ikke er fordi avdelingene motsetter seg arbeidet, men fordi det ikke er tid. Dette kan tolkes som at hun ikke opplever at de ansatte er fastlåst av sine mentale modeller, men heller at det er tiden som ikke strekker til. Styrer fra Lilla barnehage forteller at det er utfordrende når pedagogene viser motstand, fordi hun trenger dem for å kunne gjennomføre gjennomføringen. I slike situasjoner er det mulig at styrer opplever at pedagogene er fastlåst i sine mentale modeller, og sin måte å gjøre arbeidet på.

Mentale modeller er en av grunnene til at det fokuseres i så stor grad på refleksjon. Fordi refleksjon åpner opp for å bli kjent med egne modeller, og slik kan det åpnes opp for andre måter å gjøre ting på. Det er styrernes ansvar å være bevisst på å øke refleksjonen. Dette gjøres gjennom forskjellige metoder. Det som blir løftet tydeligst frem er fokus på teori, drøftinger sammen og praksisfortellinger.

Styrer for Rød barnehage beskriver at de har jobbet mye med relasjonssøylen, og at de fikk et godt utbytte av den, og synes trygghetsirkelen er et godt verktøy. Gjennom å jobbe seg gjennom sirkelen og teorien har altså åpne sine mentale modeller for nye måter å jobbe på.

## 5.4 Styrernes tilnærming til endringsarbeidet

Et endringsarbeid er en lang prosess som krever mye tid og ressurser. Derfor vil jeg med utgangspunkt i styrernes forklaringer gi en gjennomføring av modellen av Roland & Ertesvåg (2014, s.180-182) som jeg presenterte i kapittel 2. del 2.3.1. Dette er en modell av tilnærming til et endringsarbeid som peker på seks sentrale faser. Jeg vil nå belyse andre del av problemstillingen som er «hvilken betydning kan styrernes opplevelser har for gjennomføringen av prosjektet?» gjennom hovedsakelig denne modellen.

Det første er *forankring og avklaring av behov*. Samtlige styrere forteller på forskjellige måter at prosjektet har vært utviklende for barnehagen.

Styrer i Lilla barnehage mener at Stavangerbarnehagen har vært berikende for barnehagen, fordi de gjennom prosjektet har fått et kompetanseløft, og at de har til nå, hatt et godt utbytte av prosjektet. Dette utsagnet kan bety at for barnehagen er prosjektet ikke lenger bare et krav fra kommunen. Det fremstår som at barnehagen har selv funnet egne grunner til hvorfor Stavangerbarnehagen er av verdi.

Styrer i Rød barnehage forklarer også at det har gitt et kompetanseløft i forhold til det de allerede gjør, og at de tenker nytt rundt en allerede etablert praksis. Styrer i Grå barnehage forteller at barnehagen har fått en tydeligere rolle i samfunnet på grunn av prosjektet. Her ser man altså utdrag fra tre barnehager som har funnet sine egne «gevinster» av Stavangerbarnehagen

Det andre er å *definere hva man ønsker å oppnå*. Styrer i Grå barnehage forteller at utfordringen ligger i å finne ut hva prosjektet betyr for dem, og hvilke diskusjoner de må ha for å komme frem til dette. Styrer har altså et bevisst forhold til utfordringen som finnes ved å definere hva som ønskes oppnådd.

Styrer i Lilla barnehage beskriver derimot en utfordring: når styrer må gå på kursene alene, for så å komme tilbake til barnehagen å formidle hva som er blitt gjennomgått av teori. Det er en utfordring å gi lederskap til prosjektet når hun selv må gjenfortelle teori fra kurs. Dette kan gjøre det utfordrende at alle skal enes om et tydelig formål. Blå barnehage forteller at de allerede har jobbet mye med kjernekomponenter i prosjektet fra før, men at det nå må nye begreper, definisjoner og vinklinger til. Styrer uttrykker at for deres barnehage er formålene og resultatmålene i forhold til Stavangerbarnehagen allerede satt, på bakgrunn av tidligere arbeid med andre prosjekter.

Det tredje er å *utarbeide en plan*. Utarbeidelse planer har ikke blitt tungt vektlagt i mine intervju. To av styrerne refererte allikevel til noen planer. Blå barnehager beskriver at det er viktig å systematisere gjennomføringen ved å ha dette med i alle møter. Slik at når det ansettes nye i barnehagen vil de naturlig ta en del i prosjektet. Styreren forteller videre at prosjektet nå er en stor del av årshjulet i barnehagen. Gjennom å få plass i årshjulet blir det ikke et vedlikeholdsprosjekt, men et kvalitetshjul. Blå barnehage peker her på at det er viktig med strukturerte planer. Gjennom å føre det inn i årshjulet er det tydelig hva som skal jobbes med, og når.

Rød barnehage referer også til sin årsplan som danner grunnlag for arbeidet i barnehagen, og at de har en egen plattform i årsplanen som omhandler viktige kjernekomponenter i Stavangerbarnehagen.

Selv om det ikke legges vekt på i empirien at alle styrerne har strukturerte planer for å jobbe med prosjektet, er det viktig å påpeke at Stavanger kommune har en overordnet plan. Denne innebærer hva barnehagene skal arbeide med, når neste søyle kommer og hvordan det skal arbeides med.

Det fjerde er å *implementere planen*. Flere styrere forteller at de har måttet gradvis bli kjent med Stavangerbarnehagen for å begripe hva det egentlig handler om, for å videre få en forståelse rundt hvordan gjennomførelsen av prosjektet skulle foregå. Ifølge Roland (2013, s. 45) er det derimot viktig når man skal implementere at man har så høy grad av klarhet og oversikt over prosessen som mulig. Styrernes opplevelse av å måtte bli gradvis kjent med prosjektet, kan gjøre det vanskelig å lede sine ansatte i gjennomføringen.

Styrer i Lilla barnehage forteller at planen som er satt av Stavanger kommune kan være utfordrende. Hun beskriver en hverdag hvor kursene kommer tett, søylene går for fort og hun opplever at barnehagen ikke klarer å fordøye alt som hører til den ene søylen før neste kommer. Faren ved at prosjektet oppleves slik, er at man kan få det som ifølge Røvik (2004, s.147) kalles *frikobling*. Frikobling skjer når det som skal implementeres, i liten grad får styrende virkning på organisasjonen. Spesielt aktiviteter som er sentrale for den daglige driften. Dette kan skyldes at det er ønskelig å holde på det som er effektivt og praktisk, samtidig som man skal ta til seg det nye. Dette vil si at det forekommer en frikobling mellom prat og praksis. Man prater som om man har adoptert det nye konseptet, selv om man i praksis finner lite spor av det.

Grå barnehage beskriver også at det er hennes ansvar at gjennomføringen er i gang og at det jobbes bredt og grundig nok. Styrer i Grønn barnehage har poengterer det samme, bare på en annen måte: at det er ikke bare et år med jobbing som skal til. Det er ikke nok å bare gå på et grunnkurs. Ifølge Roland (2013, s. 45) vil prosjekter sannsynligvis ha god effekt dersom teori, refleksjon og veiledning blir godt brukt.

Alle styrerne forteller om en ganske lik fremgangsmåte for å arbeide med spesielt teori og refleksjon, men også veiledning: drøfting i ledergruppen, bruk av personalmøter, avdelingsmøter og assistentmøter, praksisfortellinger, kurs, interne forelesninger for hverandre, se på andre teoribøker og artikler, hvordan observere barnet utfra trykksirkelen og pedagoger som fungerer som en kanal opp og ned for styrer. Ifølge Roland (2013, s.45) er mange av disse arbeidsmetodene i tråd med det han referer til som et *støttesystem* som kan innebære bøker, artikler, nettbaserte hjelpemidler, og at dette kan være til hjelp til å drive implementeringsfasen fremover og til å få påfyll. Gjennomføringen vil trenge en intervensjon som er kunnskapsbasert, men også med entusiasme og engasjement. Også presentasjonsform og variasjon i arbeidet vil spille en rolle. Det er også sentralt om det som skal implementeres er ment til spesifikke situasjoner eller om det er oversettbart til mye mer innad i barnehagen.



Det femte er å *innarbeide det nye i den daglige driften*. Styrene forteller at det har skjedd endringer i personalgruppen etter de gikk i gang med Stavangerbarnehagen. Styret i Grå barnehage beskriver at gjennom å ha tilegnet seg nok kunnskap, kan personalet nå begrunne sine valg på en annen måte. Dette understreker hun er noe personalet setter pris på. Blå barnehage forklarer at selv om ikke alle kan gjøre alt på samme måte, er de på vei til at alle bruker samme metode. Gjennom spesielt bruk av praksisfortellinger, er praksisen endret til det bedre. Grønn barnehage uttrykker at det er viktig at alle forstår teorien for å kunne endre praksisen. Dette forteller hun at de bruker mye tid på. Styrene beskriver at det har vært en prosess, men at det finnes endringer som nå kan sees i praksisen i barnehagen.

Det sjette og siste faktoren er *evaluering*. Prosjektet er ikke i skrivende stund avsluttet. Det vil si at det ikke er mulig å gi en evaluering av hele prosessen med å gjennomføre prosjektet. Men styrerne har allikevel fortalt om noe som kan sees som evalueringer til nå. Grønn barnehage beskriver at det har vært en samlende læringsprosess for personalet, i og med at alle har fått samme grunnmur og plattform. Lilla barnehage beskriver også at det oppleves som de er mer reflekterte og at det har fungert som en kompetanseheving, selv om det har vært frustrasjoner rundt prosessen. Grå barnehage gir også en evaluering om at det har vært en læringsprosess som har gjort personalet mer bevisste sin rolle. Selv om styrerne gir en evaluering over hvordan prosessen har vært til nå kom det ikke frem i intervjuene hvorvidt styrerne evaluerer sammen med personalet. Det er viktig at man sammen reflekterer over egen og andres læringsprosess.

## Kapittel 6:

### 6.1 Avslutning.

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan beskriver styrere arbeidet med gjennomføringen av prosjektet*

*Stavangerbarnehagen, og hvilken betydning kan deres opplevelser ha for gjennomføringen?*

Samtlige styrere som har deltatt i intervjuene beskriver et stort fokus på å organisere prosjektet slik at de får bearbeidet kursene. Allikevel er det flere av styrerne som forteller at det har tatt tid å bli kjent med prosjektet og hvordan prosessen skulle utforme seg. Det kan være rimelig å anta at det har vært en påvirkende faktor for gjennomføringen av prosjektet. Fordi det kan ha vært vanskelig å lage en plan og lede ansatte gjennom når Stavanger barnehagen skal gjennomføres.

Det mest fremtredende verktøyet for å gjennomføre prosjektet er barnehagens møter og hvordan de blir organisert, både med tanke på tema og arbeidsmetoder. Styrerne gir en beskrivelse rundt hvordan de organiserer møter og hvilke arbeidsmetoder de legger mest vekt på å bruke. Dette virker til å fungere bra for barnehagen da samtlige styrere opplever at barnehagen har hatt en positiv utvikling etter påbegynt prosjekt.

I de empiriske funn er det fremtredende at alle barnehagene som deltar, bruker mye tid på Stavangerbarnehagen. Det kommer også frem at styrerne opplever at prosjektet har vært et kompetanseløft for barnehagen. Dette kommer av at alle møter skal ha et faglig innhold med innhold fra gitte teorier fra prosjektet. Men for at det skal være mulig å legge til rette for kvalitet i en barnehage er det viktig å jobbe med system. Når det på alle møter skal ha et faglig fokus kan viktige faktorer som system blir nedprioritert. For eksempel er avdelingsmøter viktige møter for å bli enige om forventinger til arbeidet på avdelingen. Og det er dette Senge (1991, 18) refererer til når han snakker om den femte disiplinen som er systemtenkning. Systemtenkning gjør at man ikke ser på hver disiplin som uavhengige adskilte faktorer, men at man gjennom systemtenkning kan se hvordan alle avhenger av- og påvirker hverandre.

Flere styrere forteller at de har jobbet med andre prosjekter i forkant, slik at mye av Stavangerbarnehagen prosjektet ikke er ukjent. Dette kan ha betydning for gjennomføringen ved at styreren ikke opplever at det ikke er noe helt nytt som skal inn, og derfor har mange

arbeidsmetoder innarbeidet fra før. Det samtlige styrere derimot er fornøyd med er kurs som legges til planleggingsdagene. Og det trekkes frem at det kunne vært mer nyttig å ha kurs på hver planleggingsdag, og da gjerne halve dagen, fremfor å ha heldagskurs på bare noen av planleggingsdagene. I intervjuene kommer det frem fra flere styrere at alt handler i bunn og grunn om relasjoner, og det er relasjoner som er det viktigste. Men det må ikke glemmes de forskjellige fokusområdene innen relasjoner søylene tar. Interkulturell kompetanse vil ha et annet fokus enn relasjonssøylen selv om interkulturell også er en måte å bygge relasjoner på.

Det kommer også frem i mine empiriske funn at det er sentralt å ta høyde for at det kan forekomme motstand i personalgruppen. Styrere forteller om frustrasjon som er kommet til uttrykk over allerede hørt teori, eller at arbeidsmetodene fremstår som utfordrende. Med andre ord kan man si at motstanden ikke har handlet om selve deltagelsen og verdien av prosjektet, men heller om hvordan gjennomføringen har vært. Alle styrerne har vektlagt hvor viktige pedagogene er for gjennomføringen, og at det er når de viser motstand at det virkelig blir utfordrende.

Noen av styrerne opplever selv frustrasjon rundt prosjektet. Dette handler om at de ikke har de ressursene de ønsker å ha for å følge opp prosjektets kurser. Med ressurser menes budsjett til vikarer, fordi det er vanskelig å sende personalet på kurs når alle trengs i barnehagen sammen med barna. Kan dette være et mulig tegn på at prosjektet er for omfattende? Det uttrykkes også at det er utfordrende med kurs de går på enten alene eller sammen med noen få kollegaer. Da det resulterer i at de selv må stå å ha foredrag for resten av personalet. Det kommer frem i intervjuene at noen av styrerne opplever at de ikke får jobbet godt nok med et tema, før de må over til neste, noe potensielt kan føre til frikobling av prosjektet. Dette kan spesielt gjøre seg gjeldende når det er et prosjekt som er sentralt bestemt, som er det jeg tidligere har refererte til som top-down orientering. Det vil si at ansatte kan kjenne et stort arbeidspress, på prosjekt som oppfattes så omfattende at det ikke får fotfeste i praksisen i barnehagen, men heller bare snakkes om. Styreren som forteller at de har sett seg nøtt til å gi Stavanger kommune tilbakemelding om at de må gjennomføre prosjektet i eget tempo gir enda mer grunnlag for å tenke at prosjektet oppleves som for omfattende.

Avslutningsvis vil jeg presisere at selv om jeg i denne undersøkelsen ønsker å belyse viktigheten av styreres opplevelser, og hvordan de kan påvirke gjennomføringen av prosjektet, vil det være mange andre faktorer som også kan gjøre seg gjeldene. Hvis jeg skulle forsket videre på temaet ville jeg sett nærmere på hvordan tilbakemeldingskulturen og organisasjonskulturen kan påvirke gjennomføringen av Stavangerbarnehage

## Kilder:

Bleken, U. (2005) *Førskolelærer og leder – en kompleks og viktig oppgave*. Oslo: Pedagogisk Forum

Frønes, I. (22.11.10) *Barnehagen er kunnskapssamfunnets grunnmur*. Lokalisert på:  
[https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Forste%20steg/FS\\_nr\\_4\\_10/FS\\_4\\_2\\_010\\_10-11.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Forste%20steg/FS_nr_4_10/FS_4_2_010_10-11.pdf)

Gotvassli, K. Å., (1991) *Personalutvikling i barnehagen*. TANO A.S.

Hyrve, G. & Sataøen, S. O. (2014). *Samfunnsfag i førskolelærer utdanningen*. (3. Utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, S. O. (2010). *Myter og erfaringer om ledelse – et kompleksitetperspektiv* Oslo: Gyldendal Akademisk

Kunnskapsdepartementet (2009) St.meld. 41 *Kvalitet i barnehagen*. Lokalisert på:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009/id563868/>

Kunnskapsdepartementet (2011) *Rammeplan – for barnehagens innhold og oppgaver*. Lokalisert på:  
[https://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan\\_bokmal\\_2011nett.pdf](https://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvistad, K. & Søbstad, F. (2013). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. (6. utg.) Oslo: J.W.Cappelens Forlag AS.

Lyngmo, I, (24.09.2014) *Slik skal Stavanger gi barnehagene et løft*. Lokalisert på:  
<http://barnehage.no/pedagogikk/2014/09/slik-skal-stavanger-gi-alle-barnehagene-et-loft/#sthash.gZFiKkh2.dpuf>

Læringsmiljøseneteret. *Rammeverk for implementering* (Bilde). Lokalisert på:  
<https://www.google.no/search?q=implementeringsveileder+p%C3%A5+roland&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj7z5zY->

[6bUAhWGJJJoKHbflDgYQ\\_AUIBigB&biw=1536&bih=755#tbm=isch&q=p%C3%A5+rola  
nd+implementeringsmodell&imgrc=yFKPfSv6UVw8iM:](https://www.researchgate.net/publication/315111111)

Mostad, V., Skandsen, T., Wærness J. I. & Lindvig, Y. (2013) *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Roland, P. (2013) Kapittel 10: *Barn i utfordringer*. Oslo: Fagbokforlaget.

Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2014). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Røvik, K. A. (2006). *Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstekningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Sander, K. (02.03.2017) *Kvalitative intervjuemetoder for datainnsamling* Lokalisert på: <https://estudie.no/kvalitative-metoder/>

Schei, S.H. & Kvistad, K. (2012) *Kompetanseløft – langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Senge, P. M. (1999) *Den femte disiplin – Kunsten og skape den lærende organisasjon*. Oslo: EGMONT HJEMMETS BAKFORLAG.

Skogen, E., Haugen, R. & Lundestad, M. (2005) *Å være leder i barnehagen*. (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Stavanger kommune *Basiskompetanse i Stavangerbarnehagen*

Stavanger kommune. *Kvalitetsplan – stadig bedre*. Lokalisert på:

<http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Barn-og-familie/barnehage/Stavangerbarnehagen/>

Stavanger kommune. *Implementeringsveileder for Stavangerbarnehagen*. Lokalisert på:

<http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Implementeringsveileder%20digital%20utgave.pdf>

Stavanger kommune. *Sammen for barns beste – kvalitetsplattform*. (Bilde) Lokalisert på:

<http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Barn-og-familie/barnehage/Stavangerbarnehagen/>

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse*. (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Udir (23.01.2017) *Dokumentasjon I barnehagen*. Lokalisert på: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitet-i-barnehagen/verktoy-for-kvalitetsarbeid/pedagogisk-dokumentasjon/>

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research – Design and Methods*. (4. utg.) Sage Publications

Østensjø, I., Lund, M., Skjæveland, E, & Aasland, G. J. (2014) *Levekår i Stavanger*. Rapport nr. 6. Lokalisert på:

<http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Samfunnsutvikling/Kommunedelplaner/KDP-uu%20hefte%20vedtatt.pdf>

## Vedlegg.

### VEDLEGG 1: INVITASJON TIL INTERVJU. SENDT PÅ MAIL TIL STYRERE I STAVANGER KOMMUNE

Hei.

Jeg heter Mari Olsen. Jeg ble ferdig utdannet førskolelærer i 2015, og gikk derfra videre til master i endringsledelse. I den anledning skal jeg skrive om stavangerbarnehagene prosjektet i min master oppgave, og ønsker derfor å intervju styrer eller assisterende styrer hos dere. Er det mulig å få til?

Mvh

Mari Olsen

### VEDLEGG 2: FØRSTE UTKAST TIL INTERVJUGUIDE:

Spørsmål til intervju:

Hva har vært vanskelig og hva har vært lett og implementere? Og hvorfor?

Hva har ser dere på som den mest nyttige søylen? Hvorfor?

Hvordan har det vært å innføre et så stort prosjekt når dere selv har deres ting å jobbe med?

Hva føler dere faller vekk i hverdagen av de fire søylene?

Hvordan syns dere at Stavanger kommune sitt opplegg har vært?

Møter dere motstand i personalgruppen?

### VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE

#### Spørsmål til intervju:

**1) Hva er dine tanker om stavangerbarnehagene prosjektet?**

- Hvordan oppleves det og arbeidet med prosjektet?
- Hva tenker du om egen rolle i prosjektet?
- Har du som styrer hatt ansvar for lignende kvalitetsprosjekt?
- Har dere jobbet med prosjekter før som ligger litt utenfor drift? Dere har jo egne satsninger og fokusområder? Hvordan har prosjektet vært og ha parallelt?
- Hvordan organiseres prosjektet?
- Hvordan oppleves kursene
- Hvor godt er personalet kjent med «stadig bedre»?

**2) Hvordan var prosessen av og komme i gang med prosjektet?**

- Hvordan gikk det fra plan til praksis?
- Hvilke arbeidsmetoder har dere brukt? Og hvilke anser du har gitt mest fruktbarhet for dere?
- I hvilken grad bruker dere implementeringshjelperen til Stavanger kommune?
- Har det vært noe som har vært utfordrende å jobbe med?

**3) Hvordan har dette prosjektet blitt mottatt av personalgruppen?**

- Har det rådet forskjellige syn? Hvordan jobbes det med dette? Eksempler?
- Hvordan motiveres alle til å aktivt delta i prosjektet?
- Hvordan oppleves tilbakemeldingskulturen i barnehagen? Er det kultur for ros og ris? Eksempler?
- Noen søyler får naturlig mer plass i hverdagen da disse går direkte på system og struktur. Hvordan jobbes det for at de søylene som omhandler holdninger, verdier og atferd får like mye fokus?
- Finnes det motstand? Eksempler?
- Finnes det solskinnshistorier? Eksempler?

**4) Hvilke endringer ser du i barnehagen etter prosjektet?**

- Fysiske endringer?
- Holdninger og verdier?
- Tilbakemeldinger til hverandre?
- Bevissthet rundt søylenes områder?