

BARNEHAGEN - EN LÆRENDE ORGANISASJON?

Styreres forståelser av en lærende organisasjon og kjennetegn ved en lærende barnehage

Carl Cato Wadel & Åse Dagmar Knaben, Universitetet i Stavanger

Sammendrag:

Denne artikkelen omhandler barnehagen som lærende organisasjon. Basert på semistrukturerte intervju med styrere i fem barnehager, drøftes styrernes forståelse av en lærende organisasjon, hva slags læring som må finne sted i barnehagen og hva som kjennetegner en lærende barnehage. Studien viser at styrerne har ulike og sprikende forståelser av en lærende organisasjon. Barnehagene må være lærende på mange områder og involverer seg i et mangfold av utviklingsprosesser. Det kan bidra til mangelfull dybdelæring. Styrene fremhever felles refleksjon som et sentralt kjennetegn ved en lærende barnehage og vektlegger personalmøter som en viktig arena for refleksjon. Barnehagene strever imidlertid med å få til refleksjon omkring barnehagens egen praksis i hverdagen. Følgelig klarer ikke barnehagene å utnytte et viktig potensial for å utvikle seg til en mer lærende organisasjon.

Nøkkelord: Barnehage, lærende organisasjon, læringsforhold, læringskultur, refleksjon

Abstract:

This article focuses on the kindergarten as a learning organization. Based on interviews with managers in five kindergartens, we discuss the managers understanding of a learning organization, what kind of learning that must take place in the kindergarten and what characterizes a learning kindergarten. The managers express different understandings of a learning organization. Kindergartens must be learning in many areas and get involved in a variety of development processes. This can contribute to inadequate in-depth learning. The managers emphasize joint reflection as a key characteristic of a learning kindergarten and emphasize staff meetings as an important arena for reflection. The kindergartens, however, struggle with regard to reflection on the kindergarten's own practice in everyday life situations. Consequently, kindergartens fail to exploit an important potential to develop into a more learning organization.

Key words: Kindergarten, learning organization, learning relation, learning culture, reflection

INNLEDNING

Det har siden 2006 vært uttrykt i en rekke styringsdokumenter at barnehagen skal være en lærende organisasjon (Skjæveland, 2014). Rammeplanen for barnehagen slår fast at «Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller... » (Kunnskapsdepartementet 2017a, s. 15). At barnehagen skal være en lærende organisasjon er blitt ytterligere aktualisert med ekspertutvalgets rapport om barnehagelærerrollen (Kunnskapsdepartementet, 2018) og med revidert kompetansestrategi for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017b). Det er imidlertid blitt påpekt at begrepet lærende organisasjon i liten grad blir forklart og utdypet i barnehagens styringsdokumenter (Gotvassli & Vannebo, 2016; Gotvassli, 2019a). Vi vil ut fra dette argumentere for at det er behov for mer kunnskap om begrepet lærende organisasjon relatert til barnehagen. Hva slags forståelse av lærende organisasjon finnes i barnehagen og hva betyr det å være en lærende organisasjon i barnehagesammenheng? Denne artikkelen har som mål å bidra til å belyse og utdype begrepet lærende organisasjon fra barnehagens side.

Det overordnede målet med å utvikle barnehagen til en mer lærende organisasjon, er å skape en best mulig barnehage for barn, som ivaretar barns behov for omsorg og lek, og som bidrar til barns læring, utvikling og danning (Kunnskapsdepartementet, 2017a). Dette stiller krav til ansattes kompetanse og betyr at i utviklingen av barnehagen som lærende organisasjon, må kompetanseutviklingen hos personalet være relatert til barna og deres læring.

Det er styrerne som har det overordnede ansvaret for å realisere intensjonen om at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Vi kan dermed forvente at styrerne har gjort seg noen tanker om barnehagen som lærende organisasjon. Med dette som utgangspunkt har denne artikkelen følgende problemstilling: *Hva fremstår som kjennetegn ved barnehagen som lærende organisasjon sett i lys av styreres forståelse av en lærende barnehage?* For å svare på problemstillingen vil vi undersøke nærmere hva slags forståelse styrere har av en lærende organisasjon, hva de mener barnehagen må være lærende med hensyn til og hva de mener kjennetegner en lærende barnehage. Studien er basert på semistrukturerte intervju med fem styrere i en mellomstor norsk kommune.

KJENNETEGN VED LÆRENDE ORGANISASJONER

Læring foregår i en eller annen forstand i alle organisasjoner, men begrepet lærende organisasjon brukes om organisasjoner med bestemte kjennetegn med hensyn til læring (Wadel, 2002). Ulike teoretikere har fremhevet kjennetegn ved lærende organisasjoner som angår både organisering, praksis og kultur.

Senge (1990) fremhever at lærende organisasjoner er organisasjoner der nye og ekspressive tankemønstre blir fostret, og der folk kontinuerlig lærer både individuelt og kollektivt og slik utvider sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker. Utviklingen av en lærende organisasjon krever, ifølge Senge, arbeid med personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner, gruppelæring og systemtenkning. Målet er å få til kontinuerlig læring i organisasjonen.

Kontinuerlig læring kan med utgangspunkt i Garvin (1993) sies å innebære og forutsette at organisasjonen er kyndig i å skape, erverve seg og overføre kunnskap, og i stand til å ta denne kunnskapen i bruk. Dalin (1999) vektlegger spesielt det at kunnskap deles med andre og at det ikke lønner seg å holde innsikt for seg selv som et karakteristikum ved lærende organisasjoner. I forlengelsen av dette fremhever Barsøe (2016) den betydningen tillit har for læring og kunnskapsdeling. Som sentrale trekk ved lærende organisasjoner trekker Örtenblad (2013) også fram det at en sørger for at enkeltindividers tilegnelse av kunnskap blir igjen i organisasjonen, og at det er et læringsklima som tillater prøving og feiling samt tid til refleksjon.

Det å lære sammen, dele kunnskaper og oversette kunnskaper til atferd, forutsetter ifølge Wadel (2002) etablering av læringsforhold, dvs. relasjoner kjennetegnet av at partene gjensidig lærer til seg av hverandre og fra seg til hverandre. En lærende organisasjon kjennetegnes av et mangfold av læringsforhold og av stadig utvikling av nye læringsforhold mellom aktører innen organisasjonen og mellom interne og eksterne aktører.

Ut fra det som trekkes fram som sentrale kjennetegn ved lærende organisasjoner, kan det utledes noen verdier som kan sies å prege kulturen i lærende organisasjoner. I lærende organisasjoner verdsettes kontinuerlig kunnskapsgenerering, utvikling av et mangfold av læringsforhold, kunnskapsdeling og kunnskapsanvendelse, og videre det å få til organisasjonslæring og utvikle en fleksibel organisasjonsstruktur som stimulerer refleksjon og læring. Disse verdiene mht. læring, kan sies å utgjøre læringskulturen i en lærende

organisasjon. Et grunnleggende trekk ved en lærende organisasjon er, ifølge Wadel (2008), at det er samsvar mellom læringskulturen og den læringsmessige organiseringen, dvs. hvordan en organiserer seg for å sikre læring.

Elementer som karakteriserer en lærende organisasjon kan være mer eller mindre til stede i en barnehage (Skjæveland, Granrusten, Moen & Lillemyr, 2017). Gotvassli & Vannebo (2016) trekker med utgangspunkt i *Kompetanse for framtidens barnehage* (Kunnskapsdepartementet, 2013a) fram at en lærende barnehage kjennetegnes av kollektive læringsprosesser; det at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå organisasjonens mål. Videre kjennetegnes den av at de ansatte stimuleres til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen. Dette er i tråd med Senge (1990) som fremhever den kontinuerlige utforskningen, kunnskapsdelingen og gruppelæringen som sentrale sider ved lærende organisasjoner.

Nære læringsformer (Dalin, 1999) som felles refleksjon over daglige arbeidssituasjoner, er trukket fram som sentralt for utvikling av en lærende barnehage (Gotvassli, 2019a). Særlig viktig er kritisk refleksjon omkring egne holdninger, tenkning og praksis og å gi rom for alternative måter å tenke og handle på. I tillegg viser Skoglund & Sundvall (2017) til faglegging som et kjennetegn ved en lærende barnehage. Man fagliggjør erfaringer og praksis ved å sette faglige begreper på disse og koble dem til teori og forskning. I en lærende barnehage vil en ut fra dette kunne forvente at kritisk refleksjon og faglegging er en naturlig og innarbeidet måte å arbeide på i ulike sammenhenger. Bak denne praksisen vil det ligge noen verdier med hensyn til læring som utgjør den lærende barnehagens læringskultur. Når disse verdiene preger praksisen, kan vi snakke om «en kultur for læring» i barnehagen (Skoglund & Sundvall, 2017).

Gotvassli (2019b) fremhever at vi vet svært lite om hvordan begrepet en lærende barnehage tolkes og oppfattes av barnehagestyrere. Han har intervjuet styrere om hva de legger i begrepet lærende organisasjon og hva de mener er karakteristisk for en barnehage som er en lærende organisasjon. I empirien Gotvassli presenterer, kommer det lite konkret fram hva styrerne forstår med en lærende organisasjon utover at det er en organisasjon i utvikling. Imidlertid er et sentralt funn hos Gotvassli at styrerne forbinder barnehagen som lærende organisasjon primært med barns læring og barnehagen som en læringsarena for barn. Videre kommer det fram at et utviklingsmiljø, samt refleksjoner og erfaringslæring, er forhold styrerne mener karakteriserer en lærende barnehage. Vi ønsker å bidra til et mer utfyllende innblikk i styreres forståelse av begrepet lærende organisasjon og hva de mener kjennetegner

en lærende barnehage, og videre undersøke hva styrere mener at en barnehage må være lærende med hensyn til.

STUDIEN

Den foreliggende studien er en kvalitativ studie der vi gjennom intervjuer med styrere har vært ute etter å få tak i deres forståelser omkring barnehagen som lærende organisasjon. Kvalitative intervjuer gjør det mulig å få informanter til å utdype sine svar og kan slik gi tilgang til en empiri som muliggjør utvikling av en dypere innsikt (Kvale & Brinkmann, 2015). Studiens hensikt er å frembringe et rikere bilde av hva som kjennetegner barnehagen som lærende organisasjon. Slik kan studien bidra til en overskridende erkjennelse (Aase & Fossåskaret, 2007) og vekke gjenklang hos leserne, selv om den er basert på få informanter.

Empirien som presenteres i artikkelen er basert på semistrukturerte intervjuer med fem styrere i ulike barnehager innen en og samme kommune. Styrerne ble valgt som informanter på grunn av deres relevans for forskningsspørsmålene. Utvalget av informanter var dermed kriteriebasert (Schwandt, 2001). Den valgte kommunen hadde i styrersamlinger arbeidet med temaet lærende organisasjon. Vi kunne dermed forvente at styrerne hadde gjort seg noen tanker om barnehagen som lærende organisasjon. Tre av barnehagene ble rekruttert gjennom barnehagesjefen i kommunen og to ved at vi tok direkte kontakt med styrerne via epost. Fire av barnehagene er kommunale og en er privat. Barnehagene er gitt fiktive navn for å sikre informantenes anonymitet.

Vi tok i bruk semistrukturerte intervju der vi var ute etter informantenes egne erfaringer og forståelser av lærende organisasjon. Semistrukturerte intervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 47). Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Disse omhandlet forståelsen av begrepet lærende organisasjon, hva en barnehage må få til av læring, og hva som kjennetegner en lærende barnehage. Intervjuene ble utført i overensstemmelse med intervjuguidens temaer der vi la vekt på å følge opp informantens svar på våre spørsmål. Lengden på intervjuene varierte fra 45 minutter til en time og 15 minutter og ble gjennomført på informantens arbeidssted. Kvale & Brinkmann (2015) viser til et asymmetrisk maktforhold mellom forsker og den intervjuede i en intervjusituasjon. Dette krever en etisk bevissthet fra forskerens side og var noe vi som forskere prøvde å tilstrebe ved å være bevisst den rollen vi inntok i intervjuene.

Vi som forskere kjenner godt til undersøkelsesfeltet og var begge med på samtlige intervjuer. Informantene ble informert om studiens hensikt og ga skriftlig samtykke til bruk av intervjumaterialet. Intervjuene ble tatt opp på en separat opptaker. Informasjon om navn og arbeidssted er anonymisert, og opptakene ble oppbevart forskriftsmessig og slettet umiddelbart etter transkribering i tråd med retningslinjene for forskningsetikk (NESH, 2016).

Etter transkriberingen ble utsagn knyttet til deltemaene sortert og lagret i et eget dokument som dannet grunnlaget for vår videre analyse. Det at vi har vært to forskere som har samtalt om det empiriske materialet, har vært viktig for tolkningen og analysen av informantenes utsagn. Empirien er analysert gjennom en kvalitativ fortolkende tilnærming i tråd med en hermeneutisk forskningstradisjon. I et kvalitativt orientert forskningsprosjekt som dette, vektlegges innlevelse og oppdagelse fremfor verifisering. Forskerens egen teoretisering omkring observasjoner og uttalelser er sentral i produksjonen av gyldig og troverdig kunnskap. Vår felles teoretisering omkring informantenes utsagn ligger til grunn for analysen som presenteres i artikkelen. Det er alltid et spørsmål om tolkninger er troverdige og sannferdige og om en tolkning er bedre enn en annen (Schwandt, 2007). At våre tolkninger er utviklet i kommunikasjonen mellom oss, bidrar til å øke deres relevans og pålitelighet.

Målet med studien var å undersøke *Hva fremstår som kjennetegn ved barnehagen som lærende organisasjon sett i lys av styreres forståelse av en lærende barnehage?* Vi har i det følgende valgt å organisere presentasjonen og analysen av empirien i tre deler i tråd med forskningsspørsmålene og deltemaene i intervjuguiden.

STYRERES FORSTÅELSE AV EN LÆRENDE ORGANISASJON

Vi har i samtalen med styrerne vist til at barnehagen skal være en lærende organisasjon og spurt dem om deres forståelse av begrepet. Styreren i Fjell barnehage svarer følgende: *«Generelt når jeg tenker lærende organisasjon tenker jeg først og fremst på refleksjon. Det bruker vi mye tid på – i forskjellige møter og forskjellige fora. Det er jo hele tiden å koble oss på når nye ting skjer.»* Styreren i Strand barnehage trekker inn *«barnehagebasert læring»* som en del av det at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Det innebærer ifølge styreren *«...å få refleksjon mer inn i møtene våre.»* Styreren i Berg barnehage svarer at: *«For meg så handler det om ordet bevegelse.»* Hun forteller at de har jobbet med begrepet på styrersamlinger og at det som kom ut av det var dette med bevegelse. Styreren i Sverd barnehage kommer med følgende tanker om en lærende organisasjon: *«Jeg tenker at du må*

være modig. Du må tørre og du må tenke nytt - tørre å gjøre ting annerledes.» Styreren i Malm uttaler at *«vi har litt lyst til å bytte det ut med lekende organisasjon. ...for det å leke betyr jo at man lærer - og at man på en måte er i utvikling».*

Vi ser at styrerne gir uttrykk for noe ulike forståelser av en lærende organisasjon. Det handler om en organisasjon preget av refleksjon, mot, nytenkning, bevegelse og utvikling. Til tross for at lærende organisasjon har vært et sentralt begrep i styringsdokumenter siden 2006 (Skjæveland, 2014) og også har vært tema på styrersamlinger, har styrerne en sprikende forståelse av begrepet. Vi konstaterer at dette ikke har endret seg fra tidligere studier som har vist at styrere har en uklar forståelse av begrepet (Gotvassli & Vannebo, 2016; Gotvassli, 2019b). Ingen av styrerne trekker inn noe fra litteraturen om lærende organisasjoner. Det kan henge sammen med at litteraturen om lærende organisasjoner er omfattende, relativt generell og teoretisk og ikke gir en entydig forklaring på hva en lærende organisasjon er.

Styrerne knytter sin forståelse av begrepet lærende organisasjon primært til personalets utvikling og trekk ved barnehagen, slik som at en tenker nytt, vektlegger refleksjon og tør å prøve å gjøre ting annerledes. Deres forståelse er dermed i overensstemmelse med Rammeplanen som knytter barnehagen som lærende organisasjon til refleksjon over faglige og etiske spørsmål (Kunnskapsdepartementet, 2017a, s. 15). Kun en av styrerne relaterer begrepet lærende barnehage til barns læring ved å trekke fram at en må ta utgangspunkt i barnas interesse og væremåte i utformingen av pedagogiske opplegg. Vi finner dermed liten støtte til funn fra tidligere studier om at styrere forbinder barnehage som lærende organisasjon primært til barns læring (Skjæveland mfl., 2017; Gotvassli, 2019b).

Et interessant begrep som en av styrerne trekker fram i sin forståelse av en lærende organisasjon og hevder at de har jobbet med på styrersamlinger, er begrepet bevegelse. Dette er et begrep som vi vil argumentere for kan ses på som en fellesnevner for styrernes forståelse av en lærende organisasjon til tross for de sprikende forståelsene de gir uttrykk for. Det å tørre å tenke nytt og gjøre ting annerledes og det å være en lekende organisasjon, kan sies å innebære bevegelser som bidrar til utvikling og forandring. Refleksjon og kritisk tenkning, kan betraktes som bevegelser som bidrar til en endret eller ny forståelse, som i neste omgang kan føre til en bevegelse i form av endringer i praksis.

Vi tenker at det i en lærende barnehage vil kunne være snakk om bevegelse i ulik forstand og om ulike typer av bevegelse. Ut fra litteraturen om lærende organisasjoner kan vi si at det først og fremst handler om å være i stadig bevegelse mot å bli mer lærende (Senge, 1990) og

videre om bevegelse i form av kunnskapsgenerering, kunnskapsdeling (Garvin,1993; Dalin, 1999), utvikling av læringsforhold (Wadel, 2002) og i form av å bygge en læringskultur og en samsvarende læringsmessig organisering (Wadel, 2008).

LÆRING I BARNEHAGEN

Tre forhold sto fram når styrerne ble spurt om hva det er viktig at barnehagen får til av læring. For det første, forhold relatert til barna og personalets kompetanse i arbeid med barn. Styreren i Berg barnehage nevner *«tilvenning, soving, inkludering...»*. Andre forhold som ble omtalt var det å ta imot barna, overgangssituasjoner i barnehagen, måltidet som en læringsarena, barns lek, voksnes deltakelse i lek, språkutvikling og språkstimulering. Mer generelt handlet det også om å erverve seg kunnskap om barns utvikling, interesser og væremåte og kunnskap om når det må settes inn ekstra tiltak overfor et barn.

For det andre, kom det fram at personalet i barnehagen må være lærende om seg selv, sitt forhold til barna og sitt forhold til hverandre. Det ble trukket fram at personalet må være bevisst egne holdninger og at de må *«dukke ned i»* og se på egen praksis. Personalet må være bevisst på hvordan de møter barna og på sin voksenrolle. Personalet må også få til læring seg imellom. Ifølge styreren i Malm barnehage handler det om *«å dele, at vi tør å si det som vi tenker. Og at vi våger å tørre å spørre hvorfor gjorde du sånn»*.

For det tredje, må barnehagen være lærende i forhold til egen organisasjon og sine omgivelser. Styreren i Fjell barnehage sier at barnehagen må rette blikket mot seg selv og stille spørsmål som *«hvor er vi nå og hvor vil vi? Hva vil vi fortsette med og hva vil vi eventuelt endre?»*. Styreren i Berg barnehage mener det er viktig for barnehagen *«å klare å bevege seg i takt med kravene og det markedet som er utenfor.»* Styreren i Sverd barnehage kommer inn på foreldres forventninger: *«De har større krav til barnehagen i dag. ... De lurer på hvordan vi jobber... og hvordan kan vi møte barnet deres på den beste måten...»*. Styreren i Strand barnehage kommer inn på at barnehagen må ha kompetanse på kultur og flyktninger og hva de har opplevd. Styreren i Malm barnehage fremhever at barnehagen må forholde seg til at en *«i dag har lesbiske par, homofile par og folk som kommer fra krigsherja land»*.

Styrerne trekker i forlengelsen av dette fram mange eksempler på utviklingsarbeid i barnehagen. Disse omfatter prosjekter med eksterne samarbeidspartnere rettet mot kompetanseutvikling hos personalet relatert til for eksempel mangfold og inkludering. I tillegg interne prosjekter relatert til lederrollen, voksenrollen, voksnes deltakelse i utelek og

utvikling av arenaer for faglig diskusjon og refleksjon. Styrerne kom også med flere eksempler på prosjekter rettet inn mot barna og enkelte samarbeidsprosjekt med foreldre.

Vi ser at læring om barna, pedagogisk arbeid og endringer i samfunnet, fremstår som viktige læringsområder i barnehagen. Dette er forhold som er blitt uttrykt i ulike offentlige dokumenter at barnehagen må være lærende i forhold til. *Tid for lek og læring* (Kunnskapsdepartementet, 2016) fremhever at barnehagen må være lærende i forhold til «nye krav og utfordringer» (s. 45), og *Framtidens barnehage* (Kunnskapsdepartementet, 2013b) at den må være lærende med hensyn til «hva barna opplever og lærer i barnehagen» (s. 71), «egen praksis» og «kvaliteten på det pedagogiske arbeidet» (s.72). Dette betyr at personalet må holde seg oppdatert og utvikle sin kompetanse og kunne reflektere over egen praksis, roller, verdier og holdninger. Basert på dette må de evne å foreta justeringer og endringer i hvordan de tenker og handler.

Barnehagen må ta inn over seg og finne måter å tilpasse seg nye krav, forventninger og samfunnsendringer på, samt evne å se seg selv i forhold til samfunnet og den rollen barnehagen tillegges i samfunnet. Det barnehagen må lære til seg om utviklingstrekk og endringer i samfunnet, omfatter ut fra styrernes utsagn i særlig grad et økt kulturelt og religiøst mangfold, et større mangfold i måter folk lever sammen på og endringer i foreldrerollen. Ut fra dette mener vi det er grunnlag for å hevde at det å være åpen og lærende i forhold til det omkringliggende samfunnet, er en sentral verdi i en lærende barnehage.

Det styrerne i vår studie nevner av utviklingsprosesser, viser at det finner sted et mangfold av utviklings- og læringsprosesser i barnehagene. Det er snakk om både enkle og omfattende prosesser, kortsiktige og langsiktige prosesser, og til dels svært ulike typer prosesser. Hva som er det underliggende verdimeslige grunnlaget for de utviklingsprosjektene som igangsettes, blir ikke uttalt eksplisitt av styrerne. Prosessene fremstår som løst koblet til hverandre og uten et klart uttalt overordnet mål eller en visjon. Mangfoldet av prosesser henger sammen med de mange ulike forventninger, krav og pålegg barnehagen møter, særlig fra myndigheter og barnehageeiere.

Vi mener at det er grunn til å stille spørsmål ved om barnehager har en tendens til å igangsette for mange prosesser og involvere seg ukritisk i for mange forhold. Det synes å mangle en helhetstenkning og systematikk i hvordan barnehagen arbeider med utvikling og forbedring. Det er en stor fare for at barnehager blir overbelastet (Fullan, 2001) med for mange parallelle

prosesser og dermed ikke får til dybdelæring (Fullan, Quinn & McEachen, 2018). Manglende dybdelæring vil kunne gå ut over kvalitetsarbeidet i barnehagen.

KJENNETEGN VED EN LÆRENDE BARNEHAGE

Når det gjelder hva som kjennetegner en lærende barnehage, trekker styrerne fram erfaringsutveksling og læring mellom ansatte, som for eksempel mellom en nyutdannet og en erfaren pedagog. En av styrerne forteller at de praktiserer rulling mellom avdelinger og at det bidrar til *«nye ideer ... nye relasjoner og nye forståelser for at en kan jobbe på ulike måter.»* Det kommer også fram at ansatte lærer av samarbeidet med PP tjenesten som observerer i barnehagen og veileder ansatte om forhold de opplever som en utfordring.

Tre av styrerne kommer inn på verdien av å være praksisbarnehage og ha studenter fra barnehagelærerutdanningen. En av dem uttrykker det slik: *«Vi er praksisbarnehage og det synes vi er veldig lærende. Studentene har dette nye...»*. En annen styrer sier: *«De [studentene] stiller spørsmål... Vi lærer hele veien. Det er viktig å være praksisbarnehage for du får det teoretiske og du får høre hva studentene tenker og lærer på universitetet»*.

Et annet forhold som de fleste av styrerne kommer inn på, er refleksjon, og da spesielt i møter. Styreren i Fjell barnehage sier: *«Det å få til den gode refleksjonen i personalet, det jobber vi med å få et system på. Personalmøter, avdelingsmøter etc. - hvordan kan vi få de til å bli mer lærende arenaer...»*. Refleksjonen på møtene handler ifølge styreren i Berg barnehage både om den nye rammeplanen, nyere forskning og egen praksis. Barnehagene prøver også å få til refleksjon som en del av den daglige aktiviteten i barnehagen, men fremhever at det kan være krevende. Styreren i Strand barnehage sier: *«Vi tilstreber det... Noen ser jeg får det til, for de er så trygge på hverandre... - men så er det andre som trenger litt mer tid for å trekke noen til siden - for nå er det noen tær jeg tråkket på»*.

Styreren i Malm barnehage peker på viktigheten av kritisk tenkning og å ta i bruk fagspråket. Hun sier det er mange som vil selge ferdige pedagogiske opplegg og fremhever at *«hvis ingen tør å stå opp og være kritisk til denne typen material som rulles ut i barnehagen, så kan det bli slik at en bare gjør det for det er et program eller et skjema som sier det, og så glemmer man barns egentlige naturlige væremåte.»* Om betydning av å ta i bruk et fagspråk sier hun: *«Det å ha et presist språk i forhold til faget er veldig viktig for oss. Vi vil være profesjonelle...»*.

Noen av styrerne kommer også inn på kulturutvikling. Styreren i Fjell barnehage uttaler at hun er opptatt av å utvikle en kultur der personalet våger å pirke i hverandres praksis – *«ikke for kontroll, men for læring»*.

Det fremgår av det styrerne uttaler at det i barnehagen foregår læring blant og mellom mange ulike grupper av aktører - både barn, ansatte, studenter, foreldre og eksterne aktører. Et kjennetegn ved en lærende barnehage kan ut fra dette sies å være et mangfold av læringsforhold (Wadel, 2008). En lærende barnehage må utvikle og pleie læringsforhold mellom svært mange ulike grupper av aktører.

Særlig interessant i denne sammenheng er den verdien styrerne tillegger læringsforhold som etableres mellom ansatte og studenter. Når en tenker på dette læringsforholdet, blir det lett til at fokus rettes mot studentene og det de lærer av å være i praksis i barnehagen. Men det styrerne i vår studie får fram, er at barnehagen lærer av studentene og den verdien denne læringen har for barnehagen. Studentene bringer inn oppdatert og ny kunnskap i organisasjonen. Spørsmål fra studenter utfordrer ansatte og ledere i barnehagen, tvinger dem til å sette ord på kunnskap som ellers forblir taus kunnskap og bidrar til refleksjonsprosesser hos ansatte ved at de må forklare og begrunne sin praksis. Slik kan dette læringsforholdet sies å bidra til at barnehagen kan bevege seg i retning av en mer lærende organisasjon hvis den klarer å omsette og ta i bruk denne kunnskapen i praksis (Garvin, 1993).

Felles refleksjon i personalgruppen står fram som det styrerne ser som det mest grunnleggende trekk ved en lærende barnehage. Dette støtter opp om at bruk av refleksjonsgrupper og erfaringsdeling er en måte å arbeide på for å få til læring og utvikling i barnehagen (Gotvassli, 2019b, s. 72). Sentralt i vår studie er imidlertid at styrerne trekker fram møter som den sentrale arenaen for refleksjon. Det at ansatte stopper opp og reflekterer i hverdagen og kommenterer hverandres praksis, blir også verdsatt, men dette er en verdi som barnehagen synes å ha utfordringer med å leve opp til. Det krever at man klarer å bygge en læringskultur der felles refleksjon utgjør en verdi som styrer praksis. Styrerne peker på praktiske utfordringer med å stoppe opp og reflektere i hverdagen. Konsekvensen av lite hverdagsrefleksjon kan bli at mange praksiser og hverdagshendelser ikke blir gjenstand for refleksjon.

På møtene er refleksjoner ofte knyttet til Rammeplanen eller faglitteratur og ikke i like stor grad til hverdagerfaringer og praksisen i barnehagen. Dette kan ha sammenheng med at egne erfaringer og praksis oppleves for nært og vanskelig å reflektere kritisk omkring. Ansatte kan

oppleve kritisk refleksjon som en kritikk av egen praksis. Det kan også være at refleksjon omkring det som tas opp i styringsdokumenter og faglitteraturen, har høyere status og dermed tillegges større vekt. Å knytte refleksjon til rammeplanen og faglitteratur er en måte å reflektere sammen på som kan være veldig nyttig for barnehagen. Imidlertid kan denne refleksjonen lett bli fjern fra hverdagens praksis i barnehagen og bli oppfattet som noe atskilt fra arbeidet som skal utføres i daglige situasjoner.

Hvis barnehager ikke gjør refleksjon over egen praksis til en sentral del av personalmøtene, samtidig som de ikke klarer å innlemme refleksjon over egen praksis i hverdagssituasjoner, utnytter de ikke det enorme læringspotensialet som kan ligge i en slik refleksjon. Ifølge vår studie ser barnehager ikke ut til å være tilstrekkelig klar over dette læringspotensialet.

Hvis barnehagen ikke får til utstrakt refleksjon omkring hverdags erfaringer og egen praksis gjennom nære læringsformer (Dalin, 1999), vil den gå glipp av den kunnskapsgenereringen (Garvin, 1993) og felles læringen (Senge, 1990) som er aller viktigst for å gjøre barnehagen til en lærende organisasjon. Utilstrekkelig hverdagsrefleksjon fremstår som den viktigste hindringen i å utvikle barnehagen til en mer lærende organisasjon.

KONKLUSJON

Til tross for at styrerne i vår studie gir uttrykk for en sprikende og til dels uklar forståelse av begrepet lærende organisasjon, vil vi trekke fram bevegelse som et forhold som kan sies å gå igjen i de ulike forståelsene. Ut fra dette kan en lærende organisasjon forstås som en organisasjon som er i kontinuerlig bevegelse (Gotvassli, 2020, s. 137). Å være i bevegelse handler i denne sammenheng om at det skjer utvikling, forandring eller endring. En forutsetning for dette er at det finner sted individuell og kollektiv læring. Kontinuerlig bevegelse betyr at organisasjonen er i konstant utvikling. Læringen og utviklingen stopper ikke opp.

Barnehagene må være lærende på mange områder og engasjere seg i et mangfold av lærings- og utviklingsprosesser. Noe av utfordringen i utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon, synes ut fra vår analyse å være å sikre en helhetstenkning, systematikk og retning i de bevegelsene som initieres i arbeidet med å få til og sikre læring og utvikling. Barnehagen preges av mange samtidige utviklings- og læringsprosesser og vel så mye av avgrensede og gjentakende prosesser som av helhetlige og fornyende prosesser.

Refleksjon fremstår som det mest sentrale kjennetegn ved en lærende barnehage. Barnehagen strever imidlertid med å få til at ansatte i hverdagen reflekterer omkring egen praksis og de erfaringer de gjør seg i utførelse av daglige gjøremål i barnehagen. Refleksjon er flyttet inn på møterommet, men refleksjonene som finner sted på møtene er i begrenset grad knyttet til de ansattes praksis og erfaringer i hverdagen. Barnehagen strever med å organisere seg læringsmessig slik at de ivaretar verdien med å få til refleksjon i hverdagen. Dette viser manglende samsvar mellom læringskultur og læringsmessig organisering (Wadel, 2008). Noe av forklaringen på disse forholdene synes å være en redsel for «å tråkke noen på tærne» og ødelegge en harmoni som verdsettes i barnehagen. Dette viser den betydningen tillit har for å få til kunnskapsdeling og læring (Barsøe, 2016). Konsekvensen blir at barnehagene ikke utnytter det potensialet for læring og utvikling som ligger i å få til refleksjon omkring egen praksis og egne erfaringer, særlig i hverdagssituasjoner.

LITTERATUR

- Barsøe, Lise (2016). *Barnehagelæreren som ledere. Å lede voksne i arbeid med barn*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Dalin, Åke (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Fullan, Michael (2001). *The NEW Meaning of Educational Change* (3. utg.). New York: Teacher College Press.
- Fullan, Michael, Quinn, Joanne & McEachen, Joanne (2018). *Dybdelæring*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Garvin, David A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 74 (4), s. 78
- Gotvassli, Kjell Åge & Vannebo, Berit Iren (2016). Barnehagen som læringsarena og lærende organisasjon. I K. H. Moen, K. Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (red.) *Barnehagen som læringsarena*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, Kjell Åge (2019a). Barnehagen som en lærende organisasjon – teoretiske perspektiver. I S. Mørreaunet, K. Å. Gotvassli, K. M. Moen & E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehage*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, Kjell Åge (2019b). Styrener arbeid med barnehagen som en lærende organisasjon. I S. Mørreaunet, K. Å. Gotvassli, K. M. Moen & E. Skogen (red.), *Ledelse av en lærende barnehagen*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, Kjell Åge (2020). *Kvalitetsutvikling i barnehagen. Fra vurdering til ny pedagogisk praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kunnskapsdepartementet (2013a). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2013b). *Framtidens barnehagen*. Meld. St. 24 (2012-2013). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2016). *Tid for lek og læring*. Meld. St. 19 (2015-2016). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2017a). *Rammeplan for barnehagen – innhold og oppgaver*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Kunnskapsdepartementet (2017b). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- NESH (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. De nasjonale forskningsetiske komiteer. Hentet fra

https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf

Senge, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Skjæveland, Yngve (2014). Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst. I S. Mørreaunet, K-Å. Gotvassli, K. H. Moen E. & Skogen (red.) *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skjæveland, Yngve, Granrusten, Per Tore, Moen, Kari Hoås & Ole Fredrik Lillemyr (2017). Ledelse og læring i barnehagen. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 3, 239-251.

Skoglund, Tonje & Sundvall, Pia (2017). *Pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Schwandt, Thomas (2001). *Dictionary Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, CA; Sage Publications.

Schwandt, Thomas (2007). Judging interpretations. *New Directions for Evaluation*, 114, 11-25. DOI: 10.1002/ev.223. <http://interscience.wiley.com>

Wadel, Cato (2002). *Læring i lærende organisasjoner*: Flekkefjord: Seek a/s.

Wadel, Cato (2008). *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Örtenblad, Anders (red.) (2013). *Handbook of Research on the Learning Organization. Adaption and Context*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Aase, Tor & Fossåskaret, Erik (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.