



Universitetet
i Stavanger

FAKULTET FOR UTDANNINGSVITENSKAP OG HUMANIORA

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i spesialpedagogikk	Vårsemesteret, 2024
Forfatter: Maren Othilie Hållman Lyse	
Veileder: Ida Holth Mathiesen	
Tittel på masteroppgaven: «En gavepakke til barnehagene» - Suksessfaktorer og utfordringer med implementering av SELMA Engelsk tittel: “A gift for the kindergartens” – Success factors and challenges in the implementation of SELMA	
Emneord: Forskningsprosjektet SELMA, livsmestring, sosial og emosjonell utvikling, implementering av endringsarbeid, ledelse	Antall ord: 24435 Antall vedlegg/annet: 2 Stavanger/Oslo, 22.05.24

Forord

Jeg sitter nå igjen med mestringsfølelse og stolthet over å ha levert min masteroppgave. Det har vært to krevende år, og det er gøy å få se et endelig resultat av utdanningen.

Tusen takk til dere som ønsket å stille til intervju. Takk for at dere ønsket å dele deres erfaringer med forskningsprosjektet SELMA. Når jeg ser tilbake på hele prosessen, så var det å få intervjuere dere det jeg opplevde som det mest spennende med mitt prosjekt.

Jeg vil også takke Ida Holth Mathiesen, som har veiledet meg gjennom denne masteroppgaven. Tusen takk for all kunnskap du har delt og veiledet meg med.

Takk til Ingunn Størksen, leder av forskningsprosjektet SELMA, som lot meg skrive en masteroppgave om deres prosjekt.

Jeg vil også takke min samboer, nærmeste familie og venner som har hjulpet meg gjennom denne oppgaven med både støtte og oppmuntring.

Oslo, mai 2024

Maren Othilie Hållman Lyse

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1.0 Innledning	5
<i>1.1 Bakgrunn for valg av tema</i>	6
<i>1.2 Prosjektets formål og problemstilling</i>	6
<i>1.3 Tidligere forskning</i>	7
1.3.1 Forskning om sosial og emosjonell utvikling	7
1.3.2 «Være sammen i Ringerike»	8
1.3.3 CLASS – observasjonssystem	9
1.3.4 Internasjonale forskningsstudier	9
<i>1.4 Introduksjon til SELMA-materialet</i>	10
<i>1.5 Livsmestring</i>	12
<i>1.6 Sosial kompetanse</i>	13
<i>1.7 Oppgavens struktur</i>	15
2.0 Teori	16
<i>2.1 Endringsarbeid</i>	16
<i>2.2 Implementering</i>	18
2.2.1 Ulike forståelser av implementering	18
2.2.2 Implementeringsfasen	19
<i>2.3 Faktorer som kan påvirke et endringsarbeid</i>	22
<i>2.4 Ledelse i endringsarbeid</i>	24
2.4.1 Lederstil i endringsarbeid	25
2.4.2 Kollektiv kapasitet.....	25
<i>2.5 Mestringstro</i>	27
<i>2.6 Oppsummering av teori</i>	28
3.0 Metode	30
<i>3.1 Kvalitativ forskningsmetode</i>	30
<i>3.2 Forskningsprosessen</i>	31
3.2.1 Utvalg.....	31
3.2.2 Rekruttering av informanter	32
3.2.3 Innsamling av data.....	32
3.2.4 Intervjuguide.....	33
3.2.5 Transkribering	33
<i>3.3 Analyse</i>	34
<i>3.4 Kvalitetskriterier</i>	35
3.4.1 Reliabilitet	35
3.4.2 Validitet.....	36
3.4.3 Overførbarhet.....	36
<i>3.5 Etske refleksjoner</i>	37
4.0 Resultater	38
<i>4.1 Implementering</i>	39
4.1.1 Opplevelse av arbeid med livsmestring og helse før SELMA.....	39

4.1.2 Personalets opplevelser med implementeringen av SELMA	41
4.2 Støttesystemer	44
4.2.1 Kvaliteten på SELMA-materiellet	44
4.2.2 Teknisk støtte	46
4.2.3 Mestringstro og personalets kapasitet	48
4.3 Ledelse	50
5.0 Diskusjon	53
5.1 Implementering	53
5.1.1 Forståelse av livsmestring og helse før SELMA	53
5.1.2 Faktorer som har påvirket implementering av SELMA	54
5.2 Opplevelser med støttesystemer	59
5.2.1 Kvaliteten på SELMA-materiellet	59
5.2.2 Teknisk støtte	60
5.2.3 Personalets kapasitet og mestringstro	61
5.3 Ledelse i endringsarbeid	63
6.0 Avsluttende refleksjoner	66
6.1 Suksessfaktorer	66
6.2 Utfordringer	68
6.3 Oppsummering av hovedfunn	69
7.0 Referanser	70
8.0 Vedlegg	74
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	74
<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring</i>	77

Sammendrag

Forskningsprosjektet SELMA har som mål å skape en god hverdag for barnehagebarn, hvor de får oppleve livsmestring og utvikle seg sosialt og emosjonelt. Formålet med denne oppgaven er å finne suksessfaktorer og utfordringer ved implementeringen av SELMA i barnehagene. Barnehager i Sandnes kommune og Kanvas-barnehager begynte prosjektet høsten 2023. Forskningsspørsmålet til denne masteroppgaven er som følger:

Hvordan kommer suksessfaktorer og utfordringer til uttrykk gjennom barnehageansattes opplevelser av implementeringen av forskningsprosjektet SELMA?

Jeg har brukt en kvalitativ forskningsmetode med semistrukturerte individuelle intervjuer av en styrer, to pedagogiske ledere og en barnehagelærer. Som analytisk verktøy har jeg brukt tematisk analyse som har gitt meg muligheter for å se sammenhenger i informantenes utsagn. Den tematiske analysen førte til tre kategorier som jeg i denne oppgaven har sett nærmere på: *implementering, støttesystemer og ledelse.*

Hovedresultatene fra denne studien indikerer at implementeringen av SELMA har skapt både utfordringer og suksessfaktorer. Det ser ut til at manglende støttesystemer og manglende involvering fra ledelse har vært utfordrende faktorer. Mangel på støtte fra ledelsen ser ut til å ha betydning for informantenes opplevelse med å faktisk få implementert SELMA. Det å være alene om SELMA-prosjektet tyder på å være en utfordring, da det ikke gir en fellesskapsfølelse som skapes gjennom kollektiv mestring og kollektiv kapasitet.

Resultatene peker på at støttesystemer slik som SELMA-materiellet, et godt klima på avdelingen og en kollektiv mestringstro har vært med på å gjøre implementeringen av SELMA mer vellykket. SELMA-materiellet har vært innbydende og motiverende for personalet under implementeringsprosessen. Gjennom denne studiens resultater kommer støtte fra ledelsen frem som både utfordringer og suksessfaktor. Det ser ut til at lederstøtte er svært sentralt for å gjøre implementeringsprosessen vellykket.

1.0 Innledning

Barns sosiale og emosjonelle utvikling påvirker barns selvregulering og sosiale relasjoner allerede i de første leveårene (Ogden, 2022, s. 60). Det er i barnehageårene barn skaper sine sosiale og emosjonelle ferdigheter og kunnskaper (Ogden, 2022, s.62). Det er her grunnlaget for barnets livsmestring dannes. Drugli & Lekhal (2018) definerer livsmestring som prosesser som fører barn i en positiv utvikling, samt gir de ressurser til å takle motstand senere i sitt liv (s. 11). Disse prosessene handler om å bli kjent og glad i seg selv, regulere sine følelser, klare å uttrykke sine behov for andre og kunne ha positive forventninger til menneskelige relasjoner (Størksen, 2018, s. 6).

Denne masteroppgaven har sitt utgangspunkt i forskningsprosjektet SELMA. SELMA er et forskningsprosjekt som ønsker å utvikle en pedagogisk praksis som fremmer sosial og emosjonell utvikling, samt livsmestring i barnehagen (Læringsmiljøsentret, 2021).

Forskningsprosjektet drives av forskere ved Læringsmiljøsentret og Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger, og startet opp i 2021. Det er forventet at forskningsprosjektet skal vare til 2025. Målene for forskningsprosjektet er å utvikle et kartleggingsverktøy innenfor sosial og emosjonell utvikling og livsmestring hos barn, som er tilgjengelig for barnehager (Læringsmiljøsentret, 2021). Dette blir gjort gjennom å utvikle materiell som så testes ut i ulike barnehager. Forskning viser at det er få kartleggingsverktøy innenfor sosial og emosjonell utvikling hos barn i barnehagene (Læringsmiljøsentret, 2021).

SELMA-prosjektet begynte sin implementering i barnehagene i Sandnes kommune og Kanvas-barnehager høsten 2023. Det er dermed ingen forskning på hvordan denne implementeringen har foregått, og om det har skjedd en endring i måten personalet har jobbet med dette temaet med barna. SELMA handler om sosial og emosjonell utvikling og mestring for barnehagebarn, og bygger på det rammeplanen for barnehagen sier om livsmestring og helse. «Intensjonen med SELMA er å skape en god hverdag for barna der de får utvikle seg på det sosiale og emosjonelle området og oppleve livsmestring (Størksen et al., 2023, s. 9). I denne masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan informantene hittil har opplevd implementeringen SELMA.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for at jeg ønsket å skrive min masteroppgave med et utgangspunkt i SELMA, handler om det SELMA står for. SELMA er en forkortelse som står for samspill, engasjement, livsglede, mestring og anerkjennelse. Gjennom mine erfaringer fra barnehagelærerutdanning, arbeid som pedagogisk leder i 2 år samt flere vikarjobber i barnehager, vekket SELMA en interesse da jeg ble introdusert for det. Jeg har gjennom min utdanning og jobberfaring fra barnehager, opplevd at relasjoner mellom voksen-barn og barn-barn har mye å si for hvordan barn utvikler seg og hvordan barn har det i barnehagehverdagen. Jeg ble oppmerksom på SELMA under en masterforelesning, hvor vi ble tipset om å skrive en masteroppgave om prosjektet. Jeg tok dermed kontakt med prosjektleder Ingunn Størksen. Hun ga meg informasjon om hva SELMA er og hva de ønsket en masteroppgave om SELMA kunne handle om.

1.2 Prosjektets formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å finne suksessfaktorer og utfordringer med implementeringen av forskningsprosjektet SELMA. Det er også å se hvordan SELMA-materiellet har fungert for de ansatte i barnehagene og innhente noe kunnskap om det kan skjedd en endring i barnehageansattes arbeidsmåte med livsmestring og helse i barnehagen, etter at de ble introdusert for SELMA.

For fagfeltet tenker jeg at dette kan gi en indikasjon på om SELMA er noe som kan videreføres fra barnehagene det prøves ut i, til andre barnehager. Oppgaven kan kanskje også si noe om barns mulighet for livsmestring og utvikling av både fysisk og psykisk helse, gjennom sosial og emosjonell utvikling. Rammeplan for barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017a) trekker inn føringer for å fremme barns fysiske og psykiske helse, livsglede, trivsel, mestring og flere andre temaer. Rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017a) sier derimot lite om hvordan føringene kan innføres. Denne studien har mulighet til å gi et perspektiv på hvordan de ansatte i barnehager opplever å jobbe konkret med barns livsmestring og sosiale og emosjonelle læring og utvikling, samt om SELMA fører til en endring i arbeid med disse temaene.

Problemstillingen til masteroppgaven er som følger:

Hvordan kommer suksessfaktorer og utfordringer til uttrykk gjennom barnehageansattes opplevelser av implementeringen av forskningsprosjektet SELMA?

1.3 Tidligere forskning

Jeg vil i dette delkapittelet presentere ulike forskninger på forskjellige prosjekter som er blitt utført. Prosjektene som blir presentert er med på å plassere min masteroppgave i en forskningsmessig sammenheng.

1.3.1 Forskning om sosial og emosjonell utvikling

Størksen (2018) legger frem i boken «Livsmestring og livsglede i barnehagen» begreper som livsglede, livsmestring, psykisk helse, tilknytning, omsorgsfulle relasjoner, vennskap og fellesskap, mestring og læring. Dette er begreper som alle inngår i det å skape en lykkelig barndom, som senere gir et utgangspunkt for et lykkelig liv (Størksen, 2018, s. 31). Det er mye som tyder på at det som gir grunnlag for mennesket psykiske helse blir dannet i de tidlige årene i livet (Størksen mfl., 2018, s. 74).

Størksen (2018) trekker frem flere forskningsprosjekter som viser til barns sosiale utvikling og psykiske utvikling. Størksen (2018) formidler at det ofte er barn med atferdsvansker som får hjelp, og ikke de med skjulte vansker. Ulike forskningsprosjekter som Størksen (2018) nevner er MoBa og TtiT (s.71). MoBa, står for «Den norske mor og barn-undersøkelsen» (Zachrisson et al., 2013, sitert i Størksen, 2018, s. 73). MoBa studien ga resultater på at barnehagen ikke er et sted som øker barns risiko for atferdsproblemer (Størksen, 2018, s. 73). TtiT, Tidlig Trygg i Trondheim, er en studie som studerte barn sin psykiske helse. Resultatene av studien viste at barn med lav selvregulering var i større grad i risiko for sosial utestengelse, motsatt kunne barn som ble sosialt utestengt få en lavere selvfølelse (Stenseng et al., 2015, sitert i Størksen, 2018, s.71). Studien viste også til at barn som hadde symptomer på ADHD var en risiko for barn sin sosiale utvikling (Størksen, 2018, s. 72). Andre resultater viste at barn som var fysisk aktive også reduserte sin risiko for depresjon (Størksen, 2018, s. 73).

1.3.2 «Være sammen i Ringerike»

Være Sammen var et endringsarbeid som på lik linje med SELMA arbeidet for å endre den daglige praksisen i barnehagene. Mathiesen (2023) gjennomførte i 2023 en evaluering av Være Sammen prosjektet i Ringerike. Dette er et prosjekt som har foregått i årene 2017-2022 (Mathiesen, 2023, s. 8). Målsetningen til Være Sammen var kompetanseheving for de ansatte ved å være autoritative voksne, forebygge og redusere atferd, fremme inkludering og skape gode relasjoner mellom barn og voksne (Mathiesen, 2023, s. 8). Prosjektet var godt forankret i teori, en del av kompetanseløftet og var bygget på åtte kjernekomponenter; implementering, autoritativ voksenrolle, relasjonsbygging, håndtering av utfordrende atferd, tidlig innsats, kommunikasjonsteori, perspektivtaking og kollegaveiledning (Omdal, 2013 sitert i Mathiesen, 2023, s. 9).

Evalueringen Mathiesen (2023) gjennomførte viser til suksessfaktorer, utfordringer og elementer som kunne vært bedre, samt hva endring av praksis har ført til. Noen av suksessfaktorene var at alle ansatte i barnehagene fikk være med på kompetanseløftet, prosjektet ble jobbet med over tid, teorien har blitt gjentatt flere ganger og ledelsen har vært store pådrivere for gjennomføring. En annen viktig suksessfaktor var at Være Sammen var et felles prosjekt. Utfordringer som kommer frem i evalueringen har vært det å få reflektert og få tid sammen med andre barnehager. De ansatte har også ønsket mer implementeringsteori angående utfordrende atferd og veiledning. Det positive fra implementeringen av Være Sammen var at de ansatte opplevde kompetanseheving som ga dem trygghet i sin rolle og de opplevde et tryggere og bedre barnehagemiljø. Ansatte opplevde også en positiv endring av praksis med utvikling av felles språk og tilbakemeldingskultur (Mathiesen, 2023, s.9).

Være Sammen ble først gjennomført i Agder i 2011 – 2012, i 21 pilotbarnehager. Omdal (2013) skrev i 2013 en rapport fra evalueringen av deltakerens vurderinger, opplever og erfaringer. I rapporten kommer det fram at implementeringsprosessen er enklere dersom alle ansatte i barnehagene er med på prosjektet, også uavhengig de ansattes utdanningsnivå (Omdal, 2013, s. iii). Det ble også rapportert om at muligheten for å lykkes med å implementere Være Sammen, økte ved at ledelsen fikk hevet sin kompetanse om ledelse rundt et endringsarbeid (Omdal, 2013, s. iii).

Være Sammen prosjektet er relevant forskning for denne oppgaven, da det er et prosjekt som informantene mine har nevnt under intervjuene. Det er også et prosjekt som de har sammenliknet SELMA med. Det er relevant da evalueringen av Mathiesen (2023) fant suksessfaktorer og utfordringer ved implementeringen, og Omdal (2013) trekker frem fellesskap og tydelig ledelse som viktige faktorer for å lykkes med implementering.

1.3.3 CLASS – observasjonssystem

I 2022 ga Evertsen, Størksen og Kucirkova (2022) ut en artikkel om sin studie angående systemet CLASS (Evertsen et al., 2022). Det er et observasjonssystem som er blitt implementert i barnehager, hvor hovedmålet er å vurdere samspillet mellom voksne og barn. Studien til Evertsen et al. (2022) bygger på at mennesker utvikler seg gjennom interaksjoner med sine omgivelser, som er Vygotsky (1980, sitert i Evertsen et al., 2022, s. 2) sin sosiokulturelle læringsteori. Gjennom studien er det de ansattes opplevelser ved bruk av CLASS som er blitt studert. De fikk en god innsikt i de ansattes opplevelser ved å bruke nettbaserte fokusgrupper, gruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Resultatene fra studien ble delt inn i ulike kategorier, og viser at de overordnede funnene er at CLASS bidrar til positiv utvikling og støtte til et fagfellesskap. De ansatte fortalte at CLASS ga de et felles faglig språk, de ansatte fokuserer mer på hvordan de bør jobbe og det er lettere å tenke igjennom aktiviteter med hensikt (Evertsen et al., 2022, s. 7). CLASS studien hever også de ansattes profesjon og de ansatte ser utvikling hos hverandre innenfor profesjonalitet og trygghet i sine arbeidsoppgaver (Evertsen et al., 2022, s. 9). Hovedresultatet for implementering av CLASS-systemet var å ha kontinuerlige læringsprosesser for de ansatte over en lengre tidsperiode (Evertsen et al., 2022, s.10). Denne forskningen er relevant til min oppgave da den viser til hva implementering av et endringsarbeid kan gi de ansatte og føre med seg av endring og utvikling av den daglige praksisen.

1.3.4 Internasjonale forskningsstudier

«Head Start» er et amerikansk endringsarbeid som tok for seg å gi barnehagebarn best mulig grunnlag for sosial og emosjonell utvikling før skolestart. Green et al. (2012) undersøkte i 2012 hvordan ansatte i barnehagene opplevde endringsarbeidet. Resultater fra studier viser utfordringer og positive endringer. Utfordringene som fulgte var tid og forpliktelse fra de ansatte, og styrere ønsket flere møter med forskergruppen underveis, og mer oppfølging etter implementeringen var gjort (Green et al., 2012, s. 129). Positive endringer var økt

kompetanse blant barnehageansatte innenfor barn sin psykiske helse og hvordan de skulle møte barn sin psykiske helse (Green et al., 2012, s. 123). Studien viste også redusert stress blant de ansatte og tilstedeværelsen av et eksternt team, lettet implementeringsprosessen (Green et al., 2012, s. 128).

I 2016 gjennomførte Grant et al. (2016) en studie fra australske barnehager. De undersøkte om de ansatte ble påvirket av endringsprosesser i form av nye krav fra læreplanreform og styringsdokumenter. Resultatene fra studien viste at arbeidsmengden som fulgte med den nye reformen krevde mye fra de ansatte, som gikk ut over deres relasjonsbygging med barna, tid og fokus (Grant et al., 2016). Læreplanreformen og styringsdokumenter er designet for å bedre kvaliteten i barnehagen, og studien viste at effekten fra dette skaper en endring i ansatte sitt pedagogiske arbeid (Grant et al., 2016).

Tidligere forskning fra Størksen (2018), Mathiesen (2023), Omdal (2013), Evertsen et al. (2022), Green et al. (2012) og Grant et al. (2016) viser at resultatene fra denne masteroppgaven kan vise til en positiv men utfordrende tilnærming til implementeringsarbeid av prosjekter i barnehagen.

1.4 Introduksjon til SELMA-materialet

Forskningsprosjektet SELMA startet opp i 2021 og materialet til prosjektet kom ut i 2023. Høsten 2023 startet rundt 100 barnehager med prosjektet, hvor barnehagene ble delt inn i to grupper; en utprøvningsgruppe og en sammenligningsgruppe (Læringsmiljøsenderet, 2023). Materialet er bare tilgjengelig for de som er i utprøvningsgruppen, men det er noe ledelsen ønsker å gjøre tilgjengelig for sammenligningsgruppen fra høsten 2024. Alle andre skal få tilgang til materialet når prosjektet er avsluttet (Læringsmiljøsenderet, 2023). Materialet består av en nettside med filmer, en ressursbok for de ansatte og en barnebok. Jeg har i prosessen med å skrive denne masteroppgaven hatt tilgang til ressursboken for de ansatte og barneboken.

SELMA-prosjektet trekker frem at det finnes få kartleggingsverktøy ute i barnehagene for forskning innenfor sosial og emosjonelle utvikling hos barn (Læringsmiljøsenderet, 2021). Det er dette SELMA-prosjektet ønsker å innføre. Ved hjelp av pedagogiske arbeidsmåter, som er

konkretisert i form av bøker og en nettside, skal det fungere som en ressursbank for de ansatte (Læringsmiljøsentret, 2021). Det er tre hovedmål for forskningsprosjektet SELMA:

- «Å utvikle barnevennlige kartleggingsverktøy innen kjerneområdene til bruk i forskning.
- Å utvikle et materiell for barnehager knyttet til SELMA sine kjerneområder.
- Å teste ut materialet i et stort felteksperiment (Størksen et al., 2023, s. 7)».

Boken *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring – Ressursbok for Barnehagen* (Størksen et al., 2023) er ressursboken for de ansatte. Den begynner med teoretisk gjennomgang av hva SELMA står for. Boken formidler også hvilken målgruppe boken er laget for, og hvorfor SELMA er viktig for denne målgruppen. Innenfor teoridelen belyser Størksen et al. (2023) begrepene omsorg, lek, læring og danning, og drøfter hvordan de ansatte er rollemodeller for barn i barnehagen. Hvordan barn utvikler seg gjennom lek og aktivitet, både frilek og veiledet lek, blir også drøftet. Til slutt omtales samtalebasert lesing, som handler om å stimulere barns språk og språkforståelse ved å introdusere nye ord, begreper og temaer (Størksen et al., 2023, s. 20).

Videre tar boken for seg de ulike temaene som SELMA står for; samspill, engasjement, livsglede, mestring og anerkjennelse. Det begynner med bokstaven S som står for samspill, og beskriver ulike temaer innenfor samspill slik som følelser og empati, tilhørighet og selvregulering (Størksen et al., 2023, s.25). Etter temaene følger flere uker med ulike opplegg knyttet til temaene innenfor samspill. Her trekkes det også inn hva som står i rammeplan for barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017a) om de ulike temaene og hva intensjonen for den aktuelle uken er. Det kommer også forslag til aktiviteter, gjennomføring og utvidelse, og en utstyrliste om en skulle trenge det (Størksen et al., 2023, s. 35). Denne formen fortsetter ut boken med hvert kjerneområde i SELMA. Etter samspill står temaet engasjement for tur, så livsglede, så mestring og til slutt anerkjennelse.

I barneboken *5 år – vennskap, mestring og følelser* (Størksen & Valeur, 2023) møter vi Kari og Kaleb som opplever hverdagen gjennom ulike tema. Etter hvert tema ligger det spørsmål til personalet, som de kan undre over sammen med barna. Boken er lagt opp på den måten, slik at barna kan styrke sin forståelse for ord og begreper. Under lesning eller etter lesing sammen med barna, kan personalet fokusere på å la barnas innspill styre samtalen, bruke tid på å undre seg over ord og bruke tid på å identifisere følelser som Kari og Kaleb møter på (Størksen & Valeur, 2023). «Ved å snakke om det Kari og Kaleb opplever, kan barna fundere

over hva det er å være en venn, hvordan de kan forstå og hjelpe vennen sin, gleden av å gi og magien i lek og humor (Størksen & Valeur, 2023)». Eksempler på spørsmål som kan funderes på sammen med barna er; hva kan du gjøre for å trøste en venn som er lei seg? Hva gjør du for å få en venn i godt humør? Hva er det som får deg til å le skikkelig høyt? Det står også noen stikkord til hvert tema, som personalet kan ta i bruk. Eksempler er: vennskap, følelser, lek og humor (Størksen & Valeur, 2023).

1.5 Livsmestring

Livsmestring er et begrep som kom inn i rammeplanen for barnehager da den ble revidert i 2017. I rammeplan for barnehagen har temaet livsmestring og helse blitt en del av verdigrunnlaget til barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017a). Barnehagen skal være et sted som har en forebyggende og helsefremmende funksjon, hvor blant annet livsglede, trivsel, fysisk og psykisk helse skal fremmes og mobbing og krenkelser skal forebygges (Utdanningsdirektoratet, 2017b, s. 13). Barnehagen skal også være et sted som skal bidra til barns trivsel, trygghet, lære å mestre motgang og være et sted som utfordrer barna til å teste fellesskap, samspill og vennskap (Utdanningsdirektoratet, 2017b, s. 13). Verdens helseorganisasjon (WHO) formidler at en god helse handler om at en befinner seg i en tilstand hvor en opplever fysisk, psykisk og sosialt velvære, samt at det handler om å oppleve glede og nytelse ved et fravær av negative følelser (FN-Sambandet, 2024; Størksen, 2018, s. 35).

Livsmestring handler om de prosessene som bidrar til positiv utvikling hos barn og gir de ressurser til å kunne takle motgang (Drugli & Lekhal, 2018, s. 11). Størksen (2018) forteller innledningsvis i boken «Livsmestring og livsglede i barnehagen» at å kunne kjenne seg selv, forstå andre og akseptere sine egne følelser og opplevelser er viktig for å kunne være glad i seg selv, leve med andre mennesker og uttrykke egne behov (s. 6). Innenfor tema livsmestring og helse fra rammeplan for barnehagen er psykisk helse, fysisk helse og livsglede noen viktige begreper som beskriver hva livsmestring innebærer. *Psykisk helse* handler om hvordan vi mennesker har det med oss selv i hverdagen, hvordan vi ser på oss selv og andre mennesker, samt hvordan vi takler utfordringer som vi møter på (Helsedirektoratet, 2022). For å få en god psykisk helse trenger vi en god fysisk helse. *Fysisk helse* gir mennesker mer energi, bedre humør, reduserer stress, og det kan forebygge psykiske plager (Helsedirektoratet, 2021). Rammeplan for barnehagen formidler at barnehagen skal være et

sted hvor barn får daglig fysisk aktivitet og skal fremme motorisk utvikling og bevegelsesglede (Utdanningsdirektoratet, 2017a).

Livsglede er et ord som handler om å ha energi og overskudd i hverdagen, og forventninger og begeistring til det som livet vil komme med (Størksen, 2018, s.18). Lykke er et ord som er beslektet med livsglede og i barnehagehverdagen møter en på både øyeblikkslykke og engasjement lykke, som forskning skiller mellom (Nes, 2018; Selnes, Marthinsen & Vittersø, 2004; sitert i Størksen, 2018, s. 18). Øyeblikkslykken skjer her og nå, når barn kjenner på glede, velbehag og lyst i det de gjør. Dette kan være lykken når barnet klarer et puslespill, hopper i søledammer eller klarer å klatre opp i et tre. Engasjement lykken skjer når barnet er i kreative og skapende prosesser, slik for eksempel å være i en rollelek som dyr eller når barnet lager mønster med perler (Størksen, 2018, s. 19). Innenfor lykkeforskning er også flow et viktig begrep (Størksen, 2018, s.22). Flow er en tilstand hvor vi mennesker engasjerer oss fullt i en oppgave som oppleves som utfordrende, men som ikke er alt for vanskelig (Størksen, 2018, s. 22). Når mennesker er i flow-tilstand vil tiden bare forsvinne av gårde og en går inn i sin egen lille verden bestående av engasjement, kreativitet, utforskning og læring (Størksen, 2018, s. 22). For barn kan flow-tilstanden ses gjennom deres lek i for eksempel barnehagen. Lek som gir barna mening, lykke og tilfredshet skaper flow-tilstanden. Faktorer som konflikter og stress kan være med på å bryte opp flow (Burghardt, 2011 sitert i Størksen, 2018, s. 23).

Livsglede blir også påvirket av arv og miljø. Barn er stadig i en prosess hvor deres utvikling skjer i takt med deres omgivelser (Størksen, 2018, s. 21). Størksen (2018) skriver at både barns lykke og psykisk helse blir påvirket av de genene vi blir født med, og det miljøet vi vokser opp i (s. 20). Dersom et barn vokser opp i en familie hvor gener som fremmer lykke, samt foreldene ofte er lykkelige påvirker dette barnet i en positiv retning. På den andre siden, dersom et barn vokser opp i et utrygt miljø og er bærer av negative gener kan det gi barnet nedstemthet og psykiske plager (Størksen, 2018, s. 20). Med andre ord vil barns omsorgsmiljø fra tidlig alder påvirke veien videre i livet.

1.6 Sosial kompetanse

Størksen et al. (2023) skriver at etter familien er barnehagen den arenaen som er viktigst for barn sin sosiale og emosjonelle utvikling, samt mestring (s. 9). Forskning antyder at det å

jobbe konkret med kjerneområder og pedagogisk leder, slik som i SELMA, har en større påvirkning for barn sin utvikling, enn det å jobbe med barns sosiale og emosjonelle utvikling i hverdagssituasjoner (Burchinal, 2018 sitert i Størksen et al., 2023, s. 15). Et eksempel er å gjøre barna kjent med ord og begreper slik at deres ordforråd styrkes. Med et godt ordforråd er barna bedre rustet til å forstå sosiale situasjoner (Størksen et al., 2023, s. 17).

Dette fører oss over på sosial kompetanse og hva det innebærer. I rammeplan for barnehagen står det at *sosial kompetanse* handler om å kunne fungere godt sammen med andre, og at barn skal få erfaringer gjennom ferdigheter, kunnskaper og holdninger som utvikles gjennom et sosial samspill (Utdanningsdirektoratet, 2017a). Ogden (2022) har en større beskrivelse av hva sosial kompetanse er:

«Sosial kompetanse handler om å integrere tanker, følelser og atferd for å utvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å etablere og videreutvikle positive relasjoner. Det handler om en realistisk oppfatning av egen kompetanse, om sosial mestring på kort og langt sikt og om sosial aksept og personlig vennskap (Ogden, 2022, s. 210)».

Viktige byggesteiner ved sosial kompetanse er sosiale ferdigheter som er noe mennesker selv må lære (Ogden, 2022, s. 215). For å kunne lære seg de sosiale ferdighetene kreves det motivasjon, imitasjon og uformell observasjoner, samt formell læring (Ogden, 2022, s. 215). Sosiale ferdigheter deles inn i dimensjonene samarbeid, selvkontroll, selvhevdelse, empati og ansvarlighet, og påvirker barn sin sosiale og emosjonelle utvikling (Ogden, 2022, s. 216). De sosiale ferdighetene er hentet fra Social Skills Rating System (Gresham & Elliot, 1990; sitert i Ogden, 2022, s. 216). De ser vi også igjen under SELMA sine kjerneområder samspill, engasjement, livsglede, mestring og anerkjennelse (Størksen et al., 2023). Samarbeid handler om å kunne hjelpe andre og kunne følge beskjeder som blir gitt. Selvkontroll handler om emosjonsregulering, hvor barnet mestrer å ha tanker og følelsene sine under kontroll. Selvhevdelse vil si å tørre og formidle sine behov, meninger og rettigheter på positive måter. Empati handler om å kunne forstå andre sine følelser, ha medfølelse for de og ta vare på andre mennesker. Ansvarlighet vil si å følge avtaler, og vise respekt for sine og andre sitt arbeid og eiendeler (Ogden, 2022, s. 216). Sosial kompetanse er derfor sentralt i denne oppgaven fordi det er en del av prosessen av å styrke barns livsmestring. Det er også noe SELMA-prosjektet

har ønsket å skape et materiell rundt for barnehagene. De ønsker at barn skal få erfaringer med både sosial og emosjonell utvikling og livsmestring (Størksen et al., 2023, s. 9).

1.7 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Det er innledning, teoretisk innramming, metode, resultat, drøfting og til slutt avsluttende kommentarer.

Det foregående kapittelet, *kapittel 1*, har gjort rede for bakgrunn for valg av tema, tidligere forskning, formålet med oppgaven og oppgavens problemstilling. Kapitelet inneholder også en introduksjon om SELMA-materiellet og begrepsavklaringer om livsmestring og sosial kompetanse. *Kapittel 2* presenterer det teoretiske som prosjektet er forankret i. Kapittelet inneholder teori om implementeringsprosessen, støttesystemer rundt et endringsarbeid, ledelse i endringsarbeid og individuell og kollektiv mestringstro. I *kapittel 3* presenteres metoden for forskningsprosjektet. Metodekapittelet inneholder valg av metode, forskningsprosessen med utvalg, innsamling av data, intervjuguide, transkribering og analyse av datamateriell. Videre redegjøres det for kvalitetskriterier og forskningsetiske vurderinger. *Kapittel 4* presenteres studiens resultater. Her beskrives resultatene fra semistrukturert intervjuer. I *kapittel 5* drøfter jeg resultatene i lys av teorien jeg har presentert. *Kapittel 6* beskriver avsluttende kommentarer på prosjektet.

2.0 Teori

Dette kapittelet vil først belyse endringsarbeid og gå inn på implementeringsteori og faktorer som er med på å fremme eller hemme et endringsarbeid. Deretter tar oppgaven for seg ledelse i endringsarbeid, så mestringstro og til slutt en oppsummering av kapittelet.

2.1 Endringsarbeid

Barnehagen er et viktig sted for barns sosialisering og emosjonelle utvikling (St.meld. nr. 41, 2008). Regjeringen kom i 2008 med en stortingsmelding som tok for seg kvalitet i barnehagene. I stortingsmeldingen ytret regjeringen krav om at utbygging av barnehagene ikke skulle gå på bekostning av kvaliteten som ble gitt, og at høy kvalitet på barnehagetilbudet skulle gis til alle (St.meld. nr. 41, 2008). Regjeringen kom med tre hovedmål for kvalitetsarbeid i barnehagen. Det handler om å sikre likeverdighet og høy kvalitet i alle barnehager, styrke barnehagen som læringsarena og at alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap (St.meld. nr. 41, 2008). Barnehager som har høy kvalitet gir bedre forutsetninger for sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring (Ertesvåg & Roland, 2013; St.meld. nr. 41, 2008).

Det er her endringsprosesser kommer inn. Endringsarbeid er en prosess som skal forandre den daglige praksisen i en barnehage (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 14). Dette kan være en utvikling av praksis ved å bruke allerede kjent fagstoff på en nye måte, tillære seg helt nytt fagstoff eller integrere noe helt nytt (Midthassel, 2020, s. 3). For å kunne ha barnehager med høy kvalitet vil endringsprosesser være med på å skape en slik utvikling. Ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten som vil bli gitt i barnehagene (St.meld. nr. 41, 2008).

Endringsarbeid handler om å ta i bruk forskningsbasert kunnskap i praksisfeltet (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 24). Kvaliteten i barnehagene kan påvirke hvordan barn lærer og utvikler seg (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 25). Barnehager er en kompleks og multidimensjonal organisasjon, med ofte store ulikheter i utdanningsnivået (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 37). Det å få forskningsbasert kunnskap ut i praksis kan være med på å minimere kompetansesprøket som er mellom de ansatte i barnehager (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 137). Forskningsprosjektet SELMA er et endringsarbeid i barnehagene hvor det arbeides med å støtte barn sin livsmestring og sosiale og emosjonelle utvikling.

Et endringsarbeid består av tre faser som en organisasjon går igjennom. Fullan (2016) beskriver endringsarbeid som en ikke-lineær prosess, hvor de ulike fasene gjerne påvirker hverandre (s. 57). Det kan for eksempel være en hendelse som skjer i implementeringsfasen som ikke stemmer overens med en beslutning som ble tatt i initieringsfasen (Fullan, 2016, s. 57). De ulike fasene skjer i følgende rekkefølge; initieringsfasen, implementeringsfasen og institusjonaliseringsfasen (Fullan, 2016; Greenberg et al., 2005). Jeg vil nå skrive kort om initieringsfasen og institusjonaliseringsfasen, før jeg så går mer i dybden på implementeringsfasen.

Initieringsfasen handler om alt av planleggingen rundt et endringsarbeid og er den prosessen som leder opp til beslutningen om å gå videre til å implementere i en organisasjon (Fullan, 2016, s. 58). Det er i denne fasen hvor alle parter som skal være en del av endringsarbeidet bør bli informert. De bør også få være med på beslutningsprosesser (Fullan, 2016, s. 59). Greenberg et al. (2005) trekker frem fire dimensjoner i initieringsfasen. De fire dimensjonene blir presentert gjennom Chen (1998, sitert i Greenberg et al., 2005, s.29) sin modell om endringsarbeid; program-modellen, kvaliteten på programmet, målgruppe og responsen fra deltakere. Programmodellen tar for seg det strukturelle rundt endringsarbeidet (Greenberg et al., 2005, s. 28). Det vil si de som presenterer endringen som skal skje og hvordan det blir lagt frem for deltakerne, innholdet i endringen, tidsperspektivet på endringen, og at det er programmer som er likt og akseptert som har større sjans for å bli implementert. Kvaliteten på programmet og engasjement når det blir introdusert for deltakerne er viktig i denne fasen (Greenberg et al., 2005, s. 30). Videre er neste dimensjon om målgruppen faktisk blir nådd, og om deltakerne vil klare å innføre endringen på en trofast måte (Greenberg et al., 2005, s. 31). Siste dimensjon er responsen som kommer fra deltakerne. Den handler om deltakerne sine valg om å delta i endringsprosessen og liker endringen som skal skje. Dersom de liker og er klar for endringen som skal skje, er de også mer mottakelige for endringen og vil få noe ut av endringen (Greenberg et al., 2005, s. 31).

Institusjonaliseringsfasen tar for seg om endringen som er blitt gjort i praksis er blitt suksessfull og hva som skjer etter implementeringen er fullført (Fullan, 2016, s. 77; Greenberg et al., 2005, s. 4). Fasen tar også for seg om endringen faktisk er blitt implementert og om endringen har ført til en varig endring i organisasjonens praksis (Ertesvåg & Roland, 2013, s.40; Greenberg et al., 2005, s.4). Det som ofte kan skje i et endringsarbeid er at deltakere viser stor entusiasme og deltakelse i initieringsfasen og implementeringsfasen, men

når institusjonaliseringsfasen er i gang viser deltakerne lite interesse til å delta (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 40). For noen kan endringsarbeidet bli opprettholdt på en daglig basis og hovedgrunnen for dette er systematisk arbeid fra initieringsfasens start, vedlikehold av kompetanse som er utviklet i intervensjonen og fornyelse av arbeidet (Ertesvåg mfl. 2010 sitert i Ertesvåg & Roland, 2013, s.41).

2.2 Implementering

Jeg vil i dette delkapittelet først trekke frem ulike teorier rundt implementering, deretter vil jeg gå inn på fasen om implementering med hovedfokus på Greenbergs et al. (2005) og Fullans (2016) teorier.

2.2.1 Ulike forståelser av implementering

I boken *Implementering: omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis* presenterer Roland (2015) flere forskjellige teorier innenfor implementeringsarbeid for å skape forståelse. Teoriene belyser ulike rammeverk, faser og implementeringsdrivere som er sentrale i implementering.

Fixsens et al. (2005; Roland, 2015) teori om rammeverk for implementering og seks faser i implementeringsprosessen blir trukket frem. Rammeverket tar for seg en kilde som skal implementeres i en destinasjon, som på veien møter kommunikasjonsforbindelse (Fixsen et al., 2005, s. 28). For å skape forståelse kan vi se det i lys av SELMA. Kilden er selve endringsarbeidet SELMA og destinasjonen er de ansatte i barnehagen som skal innføre SELMA. Kommunikasjonsforbindelsen er implementeringsdrivere, som Roland (2015) kaller for trening, veiledning og administrativ støtte (s. 22). Fasene til Fixsen et al. (sitert i Roland, 2015, s. 27) har kommet frem gjennom en studie med stor litteraturgjennomgang og poengterer at det er nyttig å kunne kjenne de ulike fasene for å evaluere underveis og kunne bevege seg mellom fasene. De seks fasene er utforskning og adaptasjon, program-installasjon, innledende implementering, full gjennomgang, innovasjon og bærekraftig videreføring (Fixsen et al., 2005, s. 15; Roland, 2015, s. 26).

Videre trekker Roland (2015) inn Meyers et al. (2012) modell over implementeringsprosessen. Denne modellen trekker frem fire faser som har blitt identifisert gjennom en litteraturgjennomgang av 25 studier. De fire fasene er initiering, forberedende

implementeringsstruktur, struktur for implementeringsarbeidet og forbedringer for fremtiden (Meyers et al., 2012, s. 468; Roland, 2015, s. 28). Som med Fixsens et al (2005; sitert i Roland, 2015) seks faser, vil det å ha kjennskap til disse fire fasene kunne gi nytte av å vite hvor en befinner seg i implementeringsprosessen og er avgjørende for å finne klarhet i arbeidet.

Roland (2015) presenterer også Blase et al. (2012; sitert i Roland, 2015, s. 31) sin modell som tar for seg kjernekomponenter i en implementeringsprosess. Disse komponentene blir kalt for implementeringsdrivere og er nødvendige for å implementere et endringsarbeid. Blase et al (2012; sitert i Roland, 2015, s. 32) har kommet frem til tre ulike kategorier innenfor implementeringsdriverne: kompetansedriverne, ledelsesdriverne og organisasjonsdriverne.

Durlak & DuPre (2008) gjennomførte en metaanalyse med over 500 kvantitative studier. De kom frem til åtte ulike faktorer som påvirker implementering både i samspill med hverandre og i seg selv. De åtte er: lojalitet til endringen, dose, leveringskvalitet, deltakerens respons, programdifferensiering, ettersyn, deltakerens involvering og adaptasjon (Roland, 2015, s. 29).

Vi ser at teorier fra Fixsen et al. (2005), Meyers et al. (2012), Blase et al. (2012) og Durlak & DuPre (2008) sitert i Roland (2015) belyser flere forståelser av implementering av et endringsarbeid. De ulike forståelsene viser også at ulike faser en organisasjon går igjennom under et endringsarbeid er med på å skape klarhet i arbeidet.

2.2.2 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen handler om de første erfaringene med å prøve ut en ide eller et program i den daglige praksisen (Fullan, 2016, s. 55). Målet med denne fasen er å skape en utvikling av den daglige praksisen (Ertesvåg & Roland, 2013, s.33). Med et grundig initieringsarbeid vil barnehagene være forberedt i møte med utfordringer som kan oppstå i implementeringsfasen (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 34).

Greenberg et al. (2005) legger frem i sin rapport om implementering av skolebaserte endringsarbeid, at selv det beste endringsarbeidet vil feile dersom det ikke har et støttesystem rundt seg. Støttesystemer er faktorer som kan fremme eller hemme et endringsarbeid, samt hvordan en kan sikre høy implementeringskvalitet, som er avgjørende for at endringsarbeidet

skal bli gjennomført og suksessfullt (Greenberg et al., 2005, s. 33). Faktorene som Greenberg et al. (2005) kaller for dimensjoner er delt inn i fem; planlegging, kvalitet på materiell, teknisk støtte, kvalitet på teknisk støtte og «implementers readiness» (Greenberg et al., 2005, s.33).

Den første dimensjonen handler om planlegging, og det er gjerne en overlapp mellom initieringsfasen og implementeringsfasen (Ertesvåg & Roland, 2013, s.33; Greenberg et al., 2005, s.32). Det vil si alt av planlegging og forberedelser som skjer før implementeringen skjer. Greenberg et al. (2005) trekker inn syv faktorer som bør bli tatt hensyn til ved et endringsarbeid. Det er 1) behovet for endring, 2) om organisasjonen er klar for en endring, 3) kapasitet til å gjøre en endring, 4) at ansatte er bevisste om behovet for endring, 5) forpliktelse og engasjement rundt endringen, 6) intensiver for endring og 7) tidligere erfaringer med endringsarbeid (Greenberg et al., s. 32). I denne fasen blir det viktig å gi ut informasjon til de ansatte. Det er de ansatte som ofte er de som skal gjennomføre endringen, og dermed må de være klar over behovet for endringen i praksis. I barnehager er det styrer som kommer med informasjonen, og må dermed jobbe for at de ansatte skal føle et eierskap til endringen.

De ansatte må også føle at dette er noe som de skal være med på å endre, at de har et ansvar for endringen (Greenberg et al., 2005, s. 33). Det vil i denne fasen også være vesentlig med kompetanseheving for de ansatte. Dette kan være med på å gi følelse av eierskap og at de føler en forpliktelse, samt et engasjement rundt det som skal skje (Greenberg et al., 2005, s. 33). Ertesvåg og Roland (2013) trekker inn det å sette av tid til å reflektere og kunne ha mulighet til å møtes for å snakke om egen praksis, som er noe som må til for å kunne skape en kollektiv endring. De formidler også at det er styrer, som gjerne er den som tar inn endringen i første omgang, også bør følge opp under planleggingen og implementeringen. Dette kan skape en bedre sjanse for at implementeringen skal fungere, samt at den vil kunne videreføres i den daglige praksisen (Ertesvåg & Roland, 2013, s, 56).

Kvalitet på materialet er neste dimensjon. Et endringsarbeid er vellykket når materialet som blir brukt er brukervennlige, innbydende, alderstilpasset og tilpasset kulturen det er benyttet i (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 58; Greenberg et al., 2005, s. 35). Greenberg et al. (2005) trekker inn at manualer og materiell kan ha en stor påvirkning på endringsarbeid. Manualer og materiell er mest til hjelp for deltakere i endringsarbeidet når de inneholder den teoretiske begrunnelsen for endringsarbeidet, gir gode forklaringer på hvorfor noe skal gjøres, er godt

organisert og lette å forstå (s. 35). Materiellet som er tilgjengelig i et endringsarbeid skal være med på å hjelpe de som skal implementere endringen (Ertesvåg & Roland, 2013, s.58).

Det er ulike måter et endringsarbeid kan benytte ulike materiell på. Forskningsprosjektet SELMA har bøker både for barn og de ansatte, samt en nettside som materiell for endringsarbeidet. Boken for de ansatte har en mening om at den skal brukes over en lengre periode, hvor det følges uke for uke hva og hvordan ulike tema skal jobbes med. Boken skal være en ressurs for de ansatte, slik at de kan heve sin kunnskap rundt temaene boken tar opp. Barneboken har ulike fortellinger om forskjellige temaer. Det er viktig at bøkene er motiverende og innbydende for de ansatte og barna i dette tilfellet, for uten dem vil ikke implementeringen skje (Greenberg et al., 2005, s. 35).

Teknisk støtte er en av de viktigste dimensjonene, da den inneholder struktur, innhold, tidspunkt for opplæring og all støtte som deltakere skulle trenge underveis i endringsarbeidet (Greenberg et al., 2005, s. 36). Dette omhandler hvordan styrer informerer de ansatte, og om de får noe opplæring og veiledning på endringen som skal skje. Dette kan skje i form av forelesninger, kurs, digitalt møte eller lesing av bøker før implementeringen eller underveis. SELMA har bok og nettside for de ansatte som de kan lese for å forbedre seg på. Kvaliteten på den tekniske støtten er også viktig og avgjøres av tre faktorer (Greenberg et al., 2005). De tre faktorene er kvaliteten på leveringen av veiledning og opplæring, relasjoner mellom de som står for kompetansehevingen og den som mottar og den som leverer veiledningen, og den som opplærer sine karakteristika (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 60 ; Greenberg et al., 2005, s. 36).

«Implementer readiness» vil si den kapasiteten personalet har til å gjennomføre et endringsarbeid. Det handler om de har kompetanse, ferdigheter, god følelse rundt endringsarbeidet, setter pris på hva endringsarbeidet vil kunne gjøre for den daglige praksisen og om de er forpliktet til å nå målet med endringsarbeidet (Greenberg et al., 2005, s. 37). Deltakerens mestringstro og selvtillit spiller en rolle for om deltakeren vil gjennomføre det som er en del av endringsprosessen (Greenberg et al., 2005, s. 37). Dersom deltakerne ikke har troen på seg selv, eller er komfortable med det som skal endres, kan deltakerne enkelt legge vekk det som egentlig skal gjøres i forhold til endringsarbeidet (Greenberg et al., 2005, s. 37). Dette kan for eksempel være det å følge et tema uke for uke i ressursboken *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring* (Størksen et al., 2023) for barnehageansatte.

2.3 Faktorer som kan påvirke et endringsarbeid

Rapporten til Greenberg et al. (2005) belyser faktorer som kan påvirke et endringsarbeid, både hvordan det blir levert til implementørene og hvor effektivt og vellykket det vil bli (s. 38). Disse faktorene er eksterne og kan deles inn i fire økologiske systemer (Greenberg et al., 2005, s. 38). Den første er klasseromsnivå, som i denne oppgaven blir sett på som avdelingsnivå i barnehage. Den andre faktoren er barnehagenivået, altså styrer og det administrative som skjer i barnehagen. Faktorer på kommunalnivå er tredje faktor, som handler om å jobbe ut ifra kommunen sine mål. Den fjerde faktoren er lokalsamfunnet (Greenberg et al., 2005, s. 38). Faktoren inneholder støtte i fra lokalsamfunnet, barnehagen relasjon med nærmiljøet, PPT og andre instanser og barnehage-hjem relasjoner (Ertesvåg & Roland, 2013, s.65; Greenberg et al., 2005, s. 42). I denne masteroppgaven er avdelingsnivå og barnehagenivå det jeg velger å fokusere på, da den delen av forskingsprosjektet SELMA som jeg studerer foregår på ulike avdelinger med ulike styrere i barnehager.

Faktorer i avdelingsnivå er ansattes karakteristika, klima på avdelingen og relasjoner mellom barn (Greenberg et al., 2005, s. 40). De ansatte på avdelingen som jobber med et endringsarbeid kan være gode implementører dersom de allerede jobber effektivt med mål, slik som for eksempel rammeplanen for barnehager. For de ansatte er det viktig å være klar over barns emosjonelle og sosiale behov for å kunne møte de på riktig måte i forhold til de ulike barna på avdelingen (Ertesvåg & Roland, 2013, s.62; Greenberg et al., 2005, s.40). For noen barn eller for en barnegruppe kan rollespill være den beste måten å lære barna, mens i en annen barnegruppe kan det å sitte i ring for å lese og snakke sammen fungere bedre. I barnehagene bør de ansatte også være klar over sine egne emosjonelle og sosiale behov (Greenberg et al., 2005, s. 40). Ved å være selvbevisst på sine egne positive og negative reaksjoner kan det bli lettere å forstå endringer som skal gjøres og gå igjennom endringen med større engasjement. Ertesvåg og Roland (2013) trekker inn et godt eksempel på dette. Dersom en ansatt tidligere har opplevd mye stress ved et tema som barnehagen nå skal ha et endringsarbeid rundt, kan den ansatte oppleve dette som noe negativt og kanskje møte endringsarbeidet med misnøye (Ertesvåg & Roland, 2013, s.63).

Neste faktor som kan ha påvirkning på et endringsarbeid er klima på avdelingen. Klimaet kan være en barriere eller påvirke positivt på implementering av endringsarbeid (Greenberg et al., 2005, s.40). Med klimaet menes det sosiale og emosjonelle aspektet på avdelingen. Dette

betyr felles og effektiv ledelse som jobber sammen mot felles mål, at de ansatte har gjensidig respekt for hverandre og gir de mulighet til å kunne påvirke atferden som sprer seg i barnegruppen (Ertesvåg & Roland, 2013, s.63; Greenberg et al., 2005, s. 40). I dette klimaet har de ansattes relasjon til barna på avdelingen en betydning. Voksen-barn-relasjoner er viktige for barns læring, trivsel og atferd i hverdagen (Drugli, 2012, s. 14). Den siste påvirkningsfaktoren på avdelingsnivået er relasjonene mellom barna. På avdelingen har barna mulighet til å vise sin sosiale og emosjonelle utvikling, samt hjelpe hverandre. Parker og Asher (1987, sitert i Ertesvåg & Roland, 2013, s.64) sier at disse relasjonene har stor betydning for tilpasning her og nå og for fremtiden. Trygge og gode relasjon mellom voksne og barn bør også ligge til grunn i alt arbeid som skjer i barnehagen (Pianta, 1999; sitert i Størksen et al., 2023, s. 17).

Barnehagenivået handler om det administrative rundt implementeringen, og om ledelsen ved barnehagen har mulighet til å kunne gi støtte til de ansatte underveis (Greenberg et al., 2005, s.41). I barnehagen er det styrer som står for dette. For at et endringsarbeid skal kunne bli implementert må styrer være den som går i front for å lede endringen, samt være en støttende leder (Greenberg et al., 2005, s.41). For å kunne gjøre dette er det å sette av tid for de ansatte til å kunne snakke sammen og reflektere viktig. Dette kan være avdelinger hver for seg eller hele personalgruppen sammen. Det er styreren som skal lage rom for den felles refleksjonstiden.

I et endringsarbeid kan relasjoner mellom styrer og de ansatte ha en påvirkning på implementeringen (Greenberg et al., 2005, s.41). Dersom det ikke er gode relasjoner mellom styrer og de ansatte vil dette kunne påvirke kvaliteten på implementeringen, samt at det kan bli vanskeligere for en styrer å bli hørt av sine ansatte. Greenberg et al. (2005) formidler at en barnehage som jobber mot felles mål, har god kommunikasjon, gi rom for å utveksle ideer og jobber aktivt sammen for å løse problemer gir større muligheter for å lykkes med implementeringen og samtidig utfordringer som de vil møte på (s. 41). En viktig påpekning er at i barnehager hvor styrer er støttende, gir det de ansatte mulighet til å tørre å ta muligheter, støtte hverandre, lære fra sine egne feil og utvikle seg profesjonelt (Greenberg et al., 2005, s.41).

2.4 Ledelse i endringsarbeid

Å lede et endringsarbeid er en krevende prosess, men kan både være lærerikt, utviklende og inspirerende (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 89). Fullan (2007; sitert i Roland, 2015) skriver at ledelse er en kritisk faktor for å kunne utvikle kollektive prosesser som skjer i en organisasjon ved et endringsarbeid (s. 87). Det er også viktig at en leder møter sitt personale med engasjement og er en aktiv deltaker under hele prosessen (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 89). Ledelse beskrives som en prosess der ambisjonen er å inspirere og påvirke gjennom tydelig kollektive mål som er satt for en organisasjon (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 90). Midthassel (2015) skriver at ledelse er noe som alltid er dynamisk og noe som vil være et samspill med de i personalet som skal ledes (s. 105). Dersom et endringsarbeid kommer fra eksterne forhold, slik som for eksempel myndighetene eller kommunen, kan endringsarbeidet kreve en del mer av en leder, enn om endringsarbeidet kom fra lederen selv (Midthassel, 2015, s. 105). Dette er fordi det vil kreve involvering og engasjement over tid (Midthassel, 2015, s. 105). En leder som velger endringsarbeid selv velger ofte ut i fra sitt eget interessefelt, og her kan leder sin motivasjon være større enn om endringsarbeidet kommer eksternt (Midthassel, 2015, s. 105).

Når en avgjørelse om et endringsarbeid er tatt, er det viktig for en leder å være klar over at det ikke er noe felles motivasjon for endringen eller at prosjektet er forankret i fellesskapet (Midthassel, 2015, s. 106). Leder må jobbe for at de ansatte skal få troen på endringen som skal skje, gi de tro på at de vil få være med å påvirke og gi de troen på at de klarer selve implementeringen (Midthassel, 2015, s. 106). Dette kan gjøres ved å la personalet bli med i planleggingen og beslutninger som må tas. I en tidlig fase av endringsarbeidet er det viktig at leder skaper klarhet i hva som skal skje og vise en trygghet for at leder kommer til å følge opp i videre arbeid (Midthassel, 2015, s. 107). For de ansatte er det viktig med en plan og struktur å følge. Dette kan være en plan som inneholder oppgaver, ansvarsfordeling, tid til arbeidet og tid til møter (Midthassel, 2015, s. 106). I en barnehagehverdag kan det bli en stor faktor som hindrer dersom det ikke er noe struktur å følge (Midthassel, 2015, s.106).

Når selve implementeringen av endringsarbeidet skjer, bør en leder være klar for å møte på motgang fra personalet (Midthassel, 2015, s. 106). Dette kan gjelde personalet sin motivasjon, som stiller spørsmål til endringsarbeidet og at det kan komme andre oppgaver eller aktiviteter som må prioriteres (Midthassel, 2015, s. 107). For en leder blir det viktig å vise tydelig

ledelse med gode prioriteringer i starten. Dette er for at personalet skal få en tydelig opplevelse av hva som skal gjøres, en kjennskap til hva det kreves, hva endringen betyr for den enkelte og at målene blir tydeliggjort (Roland, 2012; sitert i Midthassel, 2015, s. 107). I denne fasen vil det være nyttig for personalet å få tid til kunnskapstilegning og kompetanseutvikling også, slik at de kan få mulighet til å bli kjent med teorier rundt endringsarbeidet, eller friske opp minnet rundt ulike temaer (Midthassel, 2015, s. 108). Skal læring føre til endring, trenger personalet å få tid til å lese, drøfte og prøve ut (Midthassel, 2015, s. 108). I forskningsprosjektet SELMA kan dette være bøkene som ble utdelt til barnehagene før oppstart av implementeringen, og at styrer i barnehagene lar de ansatte bruke tid på å sette seg inn i hva SELMA går ut på. I et endringsarbeid vil alle involverte reagere på sine måter, og noen vil kanskje etterhvert trenge ekstra støtte eller hjelp (Midthassel, 2015, s. 111). Leder i barnehagen, styrer, må være klar over hvem som vil trenge denne støtten og være tilgjengelig for personalet (Midthassel, 2015, s. 111).

2.4.1 Lederstil i endringsarbeid

Innenfor endringsarbeid blir transformasjonsledelse trukket frem som sentrale lederstiler (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 90). Transformasjonsledelse er en lederstil som bygger på organisasjoner og individer sine verdier og langsiktige mål (Muijs, 2011, s. 49). Denne type lederstil omhandler å arbeide frem endringer i en organisasjon (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 90). Det er en ledelsesform som skjer når ledere og personalet engasjerer seg sammen og hever hverandre til et høyere moralsk- og motivasjons-nivå (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 91). Thoonen et al. (2011) skriver at transformasjonsledelse har en direkte påvirkning på personalet sin motivasjon og organiseringen av barnehagen (s. 499). Kjennetegn på transformasjonsledelse er å gi de ansatte motivasjon for arbeidet, gi individuelle støtte og gi å faglig påfyll (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 92). En leder som er tilgjengelig, delaktig, følger opp og legger til rette for samarbeid mellom de ansatte gir grunnlag for kollektive strukturer i barnehager (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 93).

2.4.2 Kollektiv kapasitet

Fullan (2014) trekker frem kollektiv kapasitet som et viktig begrep innenfor endringsarbeid. Kollektiv kapasitet handler om å dra alle i samme retning i arbeidet og endringer som skjer (s. 95). Alle ansatte skal jobbe sammen for å bli bedre og heve kvaliteten i barnehagen (Fullan, 2014, s. 69; St.meld. nr. 41, 2008). Den kollektive kapasiteten er det lederen som skal stå for.

Fullan (2008, sitert i Roland & Ertesvåg, 2018) har seks hemmeligheter innenfor ledelse ved endringsarbeid. De seks er å like sine ansatte, å skape meningsfulle prosesser i kollegier, å bygge kapasitet, læring er arbeidet, transparente prosesser og systemlæring (s. 131). Å like sine ansatte handler om å bygge relasjoner og å skape meningsfulle prosesser tar for seg at lederen skal tilrettelegge for samarbeid og utvikle kunnskap sammen (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 131). Hemmeligheten «læring er arbeidet» tar for seg hvordan ledelsen og organisasjonen kommuniserer sine oppgaver som skal gjennomføre og mål (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 131). Transparente prosesser vil si å være åpen om resultater og systemlæring handler om å kunne se de andre hemmelighetene i sammenheng med sin organisasjon (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 132). Innenfor å bygge kapasitet er det lederen skal sørge for at kapasitetsbygging skjer både hos de ansatte individuelt og kollektivt sammen (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 131). Det å bygge kapasiteten i barnehagene er med på å skape kvalitet (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 131). Dette er fordi å utvikle kapasitet innebærer for de ansatte å få ny kunnskap, få ny motivasjon og få tak i nye ressurser som tid, ideer og ekspertise (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 131).

Innenfor kapasitet skiller en mellom generell og innovasjonsspesifikk kapasitet, men i barnehager er gjerne begge deler representert (Flaspohler mfl. 2008; Wandersman mfl. 2008; Meyers mfl. 2012; sitert i Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). Barnehager som har begge formene for kapasitet har bedre forutsetninger for å lykkes med implementeringsarbeid (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). Generell kapasitet handler om hvordan barnehagene er som organisasjon ved endringsarbeid og er en kapasitet som bygges opp over tid (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). Det som kjennetegner en generell kapasitet er en klar felles visjon, god ledelse med gode systemer og planer, tilgang på ressurser og den evnen barnehagen har til kollektiv samhandling under et endringsarbeid (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). Kapasitet som er innovasjonsspesifikk tar for seg et bestemt endringsarbeid (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). Det kan være slik som Være Sammen, CLASS-observasjonene, «Head Start», og også forskningsprosjektet SELMA. Egenskapene til innovasjonsspesifikk kapasitet handler om i hvilken grad et endringsarbeid passer for barnehager, om støtte fra ledelsen blir gitt, om ledelsen har kompetanse til å kunne gi veiledning og at det er en åpenhet for endringsprosesser i personalgruppen (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). En annen egenskap er kollektiv kunnskap blant de ansatte rundt det endringsarbeidet som skal gjøres, slik som den kollektive kunnskapen om SELMA (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134).

En styrke som kollektiv kapasitet bringer med seg inn i barnehager er at samarbeid i kollektive prosesser, som et endringsarbeid er, genererer mer engasjement (Fullan, 2014, s. 96). En organisasjon som har kollektiv kapasitet gir større mulighet for å utvikle flere kvalitetsansatte (Fullan, 2014, s. 96). Fullan (2008; sitert i Roland & Ertesvåg, 2018) formidler at kollektiv kapasitet gir ansatte mulighet til å utvikle seg da man sammen med kolleger lettere har tilgang på kunnskap (s. 140).

2.5 Mestringstro

I et endringsarbeid står personalet sentralt. Dette er personalet som ofte har mange ulike bakgrunner. I barnehagen kan personalet bestå av styrer, barnehagelærere, fagarbeidere, miljøarbeidere, assistenter, barn og ungdomsarbeidere, for å nevne noen. I et slikt personale kommer deres individuelle mestringstro frem, troen på å kunne gjennomføre oppgaver for å nå bestemte mål (Westergård, 2020, s.2). Bandura (1997; sitert i Westergård, 2020) beskriver at individuell mestringstro er basert på egne tidligere erfaringer med arbeidsoppgaver som har vært lignende (s. 2). For å oppnå mestringstro skriver Westergård (2020) at det er en læringssyklus hvor individer opplever mestring. Dette fører til handlingskompetanse til neste oppgave, som igjen fører til positiv måloppnåelse. Videre gir dette troen på å kunne håndtere neste arbeidsoppgave (s.3). Personalet som har troen på seg selv vil yte mer i arbeidet, samt gå inn i arbeidsoppgaver med holdninger om å mestre alle utfordringer som kommer på veien (Roland, 2015, s. 90). Ledelsen i barnehagen trenger også en individuell mestringstro da det vil ha en betydning for hvordan lederen fungerer i sin stilling og rolle, samt dens påvirkning hos de andre ansatte (Westergård, 2020, s. 3).

Kollektiv mestringstro er også sentralt i et endringsarbeid. Personalet påvirker hverandre, noe som begynner en utvikling av et kollektiv mestringstro (Westergård, 2020, s. 2). Gjennom forskning kommer det frem at kollektiv mestringstro er den mestringstroen som påvirker barn sitt engasjement og læringsutbytte mest (Elles, 2011; sitert i Westergård, 2020, s. 2). Kollektiv mestringstro skjer når mennesker som har sin egen individuelle mestringstro, kommer inn i et fellesskap som jobber for å nå et felles mål (Bandura, 1986; sitert i Westergård, 2020, s. 4). Når personalet har sin egen mestringstro, vil det kunne påvirke en positivt optimisme kollektivt (Roland, 2015, s. 91). Kollektiv mestringstro bygges ved at mennesker i fellesskapet skaper mestringsopplevelser sammen, at de kan observere hverandre sin praksis og at de kan få konstruktive tilbakemeldinger på sin egen praksis (Westergård, 2020, s. 5). Det

er også viktig å møte mennesker sin følelsesmessig tilstand, hvordan mennesker møter stress og utfordringer, fordi mennesker trenger å oppleve trygghet for å kunne skape tillit til hverandre (Westergård, 2020, s. 5). Med tillit til stede i kollektiv mestring vil ideer deles, feil vil aksepteres og kollektiv mestringstro samt et positivt arbeidsmiljø vil bli dannet (Westergård, 2020, s. 5).

Innenfor kollektiv mestringstro må også en leder gå foran som et eksempel og jobbe for å skape denne kollektive mestringstroen. Leitwood & Beatty (2016; sitert i Westergård, 2020) formidler at en leder som utvikler kollektiv mestringstro vil kunne påvirke det emosjonelle klimaet på arbeidsplassen. Dette vil igjen føre til en større tilfredshet på jobben for de ansatte og kvaliteten på innsatsen i arbeidet de legger ned (s. 2).

2.6 Oppsummering av teori

I de foregående delkapitlene er det blitt redegjort for teori som er relevant for å kunne besvare denne oppgavens problemstilling. Det kommer frem at endringsarbeid er en prosess hvor fasene initieringsfase, implementeringsfasen og institusjonaliseringsfasen kan overlappe hverandre. For å sikre kvalitet i barnehagene kan endringsarbeid være med på sikre dette (St.meld. nr. 41, 2008). Implementeringsfasen i et endringsarbeid handler om å overføre endringen til den daglige praksisen, og uten støttesystemer vil ikke det kunne bli gjennomført. Støttesystemer kan ifølge Greenberg et al. (2005, s. 33) fremme eller hemme et endringsarbeid, og slike støttesystemer kan være planlegging, kvalitet på materiell, teknisk støtte, kvaliteten på den tekniske støtten og personalet sin kapasitet. Greenberg et al. (2005) trekker også frem barnehagenivå og avdelingsnivå som faktorer som kan påvirke hvordan endringsarbeid blir vellykket og effektivt, og om hvordan det blir levert til barneansatte.

Innenfor implementeringsteori kommer det frem at det er krevende å være lederen, men det er viktig å gå frem som en inspirasjonskilde for personalet (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 89). Transformasjonsledelse er en lederstil som blir trukket frem som sentral innenfor endringsarbeid da denne lederstilen har en direkte påvirkning på organisering av barnehage og de ansatte sin motivasjon (Thoonen et al., 2011, s. 499). Lederen skal også sørge for at personalet blir bedre og hever sin kollektive kapasitet (Fullan, 2016, s. 69; St.meld. nr. 41, 2008). En leder skal også stå for å skape muligheter for individuell og kollektiv mestringstro. Det kan videre skape gode relasjoner basert på tillit som kan være med på å skape et positivt

arbeidsklima (Westergård, 2020, s. 5). Grunnen til at jeg har valgt denne teorien er fordi den bidrar til å belyse faktorer som kan fremme eller hemme implementeringskvaliteten og ledelse. Dette har en betydning for hvordan jeg kan forstå implementeringen av SELMA.

3.0 Metode

Dette kapitlet tar for seg valg som er blitt gjort før, under og etter innsamling av studiens datamateriell. Valgene som er gjort blir begrunnet gjennom metodeteori. Jeg redegjør for hvilket design jeg har brukt i forskningsprosjektet, hvordan prosessen rundt forskningsprosessen har gått og hvordan jeg har gjennomført, bearbeidet og analysert datamaterialet. Kapitlet redegjør for kvalitetskriterier, slik som validitet, reliabilitet og overførbarhet. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg trekke frem noen forskningsetiske vurderinger knyttet til mitt forskningsprosjekt.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

I kvalitativ forskning studeres livet fra innsiden, og et viktig mål er å skape en forståelse av sosiale fenomener, samt kunne gjennomføre analyse av de sosiale fenomenene (Thagaard, 2018, s.11). I mitt forskningsprosjekt bruker jeg et kvalitativt forskningsdesign, hvor utvalget blir gjort i et strategisk utvalg fra barnehager som er med i forskningsprosjektet SELMA. Det er et kvalitativt forskningsdesign med en narrativ tilnærming. Narrative studier er godt egnet til å samle inn menneskers detaljerte livserfaringer (Ringdal, 2018, s.115).

Thagaard (2018) skriver at intervju er en av de kvalitative metodene som blir mest brukt. Intervjuer gir god innsikt i intervjupersonenes perspektiver, selvforståelse og opplevelser rundt et tema (s.12). Mitt forskningsprosjekt handler om å finne suksessfaktorer og utfordringer med implementeringen av forskningsprosjektet SELMA, gjennom barnehageansattes opplevelser og refleksjoner. Derfor har jeg valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode, med semistrukturert intervju.

3.2 Forskningsprosessen

Det følgende delkapittelet vil ta for seg prosessen rundt forskningsprosjektet. Det inneholder utvalg, utarbeidelse av intervjuguide, gjennomførelse av intervju, bearbeidelse, og etterfulgt med tolkning av datamaterialet.

3.2.1 Utvalg

«I kvalitative studier hvor utvalget er selektert på grunnlag av deltakerens hensiktsmessighet for prosjektets problemstilling, er utvalget ikke representative for en populasjon (Thagaard, 2018, s. 55)». Ved utvelgelsen av personer til studien brukte jeg strategisk utvelging. Det vil si en systematisk utvelging av personer som er kvalifisert til forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Jeg fikk en liste fra prosjektledelsen i SELMA med barnehager som var tildelt meg, som jeg kunne ta kontakt med. Listen er laget ut ifra barnehager som er tilgjengelige for å kunne være med på intervju, som ikke blir brukt av andre studenter eller prosjekter.

I forbindelse med rekruttering av deltakere til studien benyttet jeg tilgjengelighetsutvalg. Det vil si å bruke en seleksjonsmåte som sikrer at de som blir med som deltakere er villige til å være med på studien (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg ringte til barnehagene jeg fikk tildelt, og sendte over informasjonsbrev til de som syntes det virket aktuelt å delta.

For mitt forskningsprosjekt var jeg interessert i å intervjuer både pedagogiske ledere barnehagelærere, medarbeidere og styrere. Dette ønsket jeg for å få en variasjon i utvalget, og for å få ulike perspektiver fra ansatte som har hatt forskjellige arbeidsoppgaver. Jeg benyttet meg av snøballmetoden. Det er en metode som handler om å kontakte personer som er kvalifisert for min problemstilling, for så at denne personen tar kontakt med flere personer som er aktuelle (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg ringte til styrere i barnehagene jeg fikk tildelt fra SELMA-ledelsen. Før jeg tok kontakt med barnehagene var målet å få intervjuer to styrere, to pedagogiske ledere eller barnehagelærere og to medarbeidere. Da jeg tok kontakt med barnehagene, viste det seg at de fleste hadde organisert gjennomføringen av SELMA ved at barnehagelærerne eller pedagogisk leder alene hadde ansvaret for prosjektet. Dermed ble det mer aktuelt for meg å intervjuer flere barnehagelærere/pedagogiske ledere. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at det er en tendens at i kvalitative intervju blir antall intervjuerpersoner enten for få eller for mange (s. 148).

3.2.2 Rekruttering av informanter

Jeg ønsket i utgangspunktet å rekruttere seks informanter: to styrere, to barnehagelærere eller pedagogiske ledere og to medarbeidere. Jeg vurderte at rundt seks intervjupersoner vil være passe for denne oppgaven, for å kunne gå dypere inn i analysen. Det ville kunne gi meg nok data, men ikke for mye, samt nok til å kunne se om det var ulikheter eller forskjeller mellom intervjupersonene.

Det viste seg jo å være utfordrende å få tak i informanter. Jeg kontaktet over femten barnehager og endte til slutt opp med fire informanter fra tre barnehager. Den generelle grunnen for at barnehagene ikke ønsket å stille var fordi på grunn av de dårlig med tid og at ledelsen ikke ønsket å legge noe mer arbeid på sine ansatte. Dette resulterte i at jeg fikk en styrer, to pedagogiske ledere og en barnehagelærer som informanter.

Jeg kontaktet styrer først, og benyttet dermed snøballmetoden (Thagaard, 2018, s. 56) . Ved å kontakte styrer først, som er en tredjeperson, la jeg ikke noe press på barnehagelærerne for å delta i mitt forskningsprosjekt (NESH, 2021, s.20). I telefonsamtalen informerte jeg om at intervjuene ville bli gjennomført digitalt. Årsaken for et digitalt intervju var på grunn av min helsesituasjon, og at de som ønsket å stille til intervju holder til i en annen del av landet enn meg. Da jeg informerte om digitale intervju var det flere som fortalte at da kunne det være mer aktuelt. Etter jeg hadde snakket med de på telefon, sendte jeg over informasjonsbrevet med samtykkeerklæring. De som ønsket å stille til intervju, hadde blitt spurt av sin styrer og tok så kontakt med meg på mail. Intervjuene ble avtalt over e-post og jeg sendte teaminnkallinger til informantene.

3.2.3 Innsamling av data

For å samle inn data til forskningsprosjektet brukte jeg semistrukturert forskningsintervju som metode og benyttet meg av lydopptaker under intervjuene.

Et semistrukturert forskningsintervju handler om å forstå individers perspektiver, gjennom å få deres tolkning av et tema (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). I et intervju skaffer forskeren seg kjennskap til intervjupersonene og deres opplevelser og hvordan de forstår sine omgivelser og seg selv (Thagaard, 2018, s.53). Et intervju blir sett på som en sosial handling hvor mennesker setter ord på sine erfaringer i interaksjon med forsker (Thagaard, 2018, s. 53). Et slik intervju foregår verken ved en åpen samtale eller et lukket spørreskjema, men heller en profesjonell samtale som likner en åpen samtale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

Forskjellen er at det semistrukturerte intervjuet inneholder en intervjuguide med spørsmål

rundt et tema (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46). Temaene og spørsmålene er fastsatt på forhånd, men rekkefølgen blir til underveis i intervjuet (Thagaard, 2018, s. 91). I et semistrukturert intervju har jeg mulighet til å følge med på det som deltakeren forteller og tilpasse oppfølgingsspørsmål, samt gå dypere inn i temaene som intervjupersonene tar opp. Jeg vil også kunne sørge for at jeg får stilt og vært innom alle spørsmål og temaene jeg trenger (Thagaard, 2018, s.91). Når jeg bruker semistrukturert forskningsintervju som metode vil jeg kunne få et innblikk i intervjupersonene sine erfaringer med SELMA.

Intervjuene ble gjennomført digitalt, en til en. Under intervjuene benyttet jeg appen «Diktafon» laget av UiO, hvor intervjuene ble lastet opp på nettsiden www.nettskjema.no i etterkant. I forhold til samtykke og oppbevaring av opptak, blir lydopptakene slettet når forskningsprosjektet avsluttes. Ved å bruke en lydopptaker vil jeg kunne gå tilbake senere for å kunne høre ordbruk og tonefall. Jeg som intervjuer fikk også da muligheten til å konsentrere meg om temaene intervjuet skulle handle om, og dynamikken mellom meg og intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

3.2.4 Intervjuguide

En intervjuguide må planlegges godt. På den måten kan jeg som intervjuer stiller spørsmål om det jeg faktisk skal finne ut av, og at jeg kan være fleksibel ovenfor det intervjupersonene formidler (Thagaard, 2018, s. 95). Ved å stille spørsmål innenfor konkrete tema vil intervjupersonene kunne utdype sine opplevelser. For å få god kvalitet på intervjuene er det viktig med gode spørsmål som oppmuntrer intervjupersonen til å ville fortelle om sine opplevelser og være så konkret som mulig, samt at spørsmålene er åpne (Thagaard, 2018, s. 95). Spørsmålene i intervjuguiden inneholder spørreord som «hva» og «hvordan». Dette er fordi hva-spørsmål innleder intervjupersonene til å fortelle om sin daglige praksis, mens hvordan-spørsmål får de til å reflektere mer over sine opplevelser (Thagaard, 2018, s. 98). Intervjuguiden inneholder også oppfølgingsspørsmål, slik at jeg kan oppfordre intervjupersonene til å utdype mer innenfor det de forteller (Thagaard, 2018, s.95).

3.2.5 Transkribering

Transkribering vil si å skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Det er en prosess hvor intervjuene går fra talespråk til skriftspråk og det skapes kunstige konstruksjoner av det som blir sagt i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Gjennom transkribering blir altså det informantene sier gjengitt i svekkende og dekontekstualiserende utsagn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Dette fører til at den direkte intervju samtalen med kroppsspråk og toneleie forsvinner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

For å transkribere benyttet jeg meg av www.nettskjema.no. På nettsiden har de en funksjon hvor de kan spille av lyd og mulighet for å se ord for ord som blir sagt. Ord for ord ble ikke helt riktige, men gav meg bedre forståelse for det som ble sagt der lyden ikke var helt optimal. Ved å få talespråket ned i skriftlig form ga det meg et kjennskap til mitt datamateriale som gav meg et solid grunnlag for den videre analyseprosessen. Jeg valgte å oversette alle intervjuene til bokmål, for å sikre at anonymiteten til informantene ble opprettholdt.

3.3 Analyse

Analyse handler om å utvikle en forståelse for det vi har studert (Thagaard, 2018, s. 151). I mitt tilfelle var det å lese igjennom intervjuene med personalet fra barnehager. Analytisk lesing vil si å vurdere hva de ulike dataene kan bety, og hvordan vi kan begrunne den forståelsen vi skaper av intervjuene (Thagaard, 2018, s. 153).

Analysen i denne oppgaven har jeg gjennomført ved hjelp av tematisk analyse. Tematisk analyse brukes som en metode for å indentifisere, analysere og rapportere om mønstre som blir funnet i data (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Braun og Clarke (2006) forteller om tematisk analyse som en tilbakevennende prosess. Det vil si at forsker går frem og tilbake gjennom sitt datamateriale (s. 86). De trekker frem seks ulike steg som forsker går igjennom ved en tematisk analyse. Det første steget er å bli kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Jeg begynte analyseprosessen med å transkribere dataene fra intervjuene. Når transkriberingen var ferdig startet jeg med å lese igjennom transkriberingen av intervjuene. Dette gjorde jeg to ganger på hvert intervju.

Andre steg i prosessen er å kode det interessante som leses på en systematisk måte (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Da jeg leste gjennom intervjuene som var transkribert brukte jeg markeringstusjer i forskjellige farger for å synliggjøre ulike kategorier for meg selv. Dette gjorde jeg for å kunne samle data som hørte sammen senere.

Det tredje steget handler om å finne mulige temaer for dataene som er kodet, enten ved deduktiv eller induktiv tilnærming (Braun & Clarke, 2006, s. 83). Jeg valgte å bruke en

deduktiv tilnærming til mine data. Med ulike temaer i farger begynte jeg å se sammenhenger med teorien jeg har presentert tidligere i denne oppgaven. Dette lagde grunnlaget for en deduktiv tilnærming, hvor temaene ble til ut ifra Greenbergs et al. (2005) teori og mitt datamateriale.

Neste steg i analyseprosessen er å kontrollere temaene og konkludere med om temaene som er valgt er mest gunstige for oppgaven (Braun & Clarke, 2006, s. 91). I denne fasen snevert jeg inn temaene og tok bort de jeg opplevde ikke var like relevante for min problemstilling, og jeg koblet noen temaer sammen.

Femte steg handler om å definere de ulike temaene, skrive en kort beskrivelse av hva de handler om, og gi temaene navn (Braun & Clarke, 2006, s. 92). I denne fasen jobbet jeg med å finne det riktige navnet til temaene. Siste steg er den endelige analysen som gir en konkret beskrivelse av hva dataene inneholder innenfor de ulike temaene som er blitt til underveis i prosessen (Braun & Clarke, 2006, s. 93).

3.4 Kvalitetskriterier

Prosjektets kvalitet retter fokusert mot troverdigheten til prosjektet, og blir vurdert på reliabilitet, validitet og overførbarhet (Thagaard, 2018, s. 181). Thagaard (2018) formidler at reliabilitet handler om forskningens pålitelighet, validiteten handler om gyldigheten til forskningen og overførbarhet sier noe om hvor relevant prosjektet kan være for andre (s.181).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg prosjektets pålitelighet og handler om at data blir utviklet på en tillitsfull måte i forskningsprosessen (Thagaard, 2018, 181). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver at reliabilitet også handler om å kunne gå tilbake og gjennomføre samme forskning av andre forskere, og få samme resultat. Gir en ny forskning det samme resultatet, vil det første prosjektet vise sine pålitelighet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

I forskningsprosessen i et kvalitativt studie, må forsker argumentere for utviklingen av datamaterialet (Thagaard, 2018, s. 188). I mitt prosjekt har jeg gjennom metodekapittelet beskrevet fremgangsmåten for innsamling av data og hvordan jeg har bearbeidet datamaterialet. På denne måten blir påliteligheten i min forskning transparent, også kalt for gjennomsiktig (Silvermann, 2014; sitert i Thagaard, 2018, s.188).

Jeg har gjennom å beskrive trinn for trinn hvordan jeg har analysert mitt datamateriale i analysedelen, gitt masteroppgaven en troverdighet. For å skape troverdigheten i resultatdelen har jeg brukt direkte sitater fra informantene. I diskusjonsdelen skiller jeg mellom det informantene forteller, teori og mine egne tolkninger.

3.4.2 Validitet

Validiteten handler om gyldigheten av de funnene og resultatene prosjektet viser til, samt hvordan det blir tolket (Thagaard, 2018, s.181). Det handler enkelt sagt om det som er blitt studert er det en faktisk hadde til hensikt å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 281). I kvalitativ forskning er det viktig at forskere ser kritisk på hvordan data tolkes (Thagaard, 2018, s. 181). Ved å ha en forståelse og kjennskap for miljøet en studerer vil prosjektets deltakere blir forstått ut i fra forsker sine egne erfaringer (Thagaard, 2018, s.190). På en annen side kan en forsker som kjenner til miljøet en studerer lett overse det som er forskjell fra sine egne erfaringer (Thagaard, 2018, s. 190). I min masteroppgave har både jeg og informantene kunnskap og forståelse fra fagfeltet. Dette medfører at jeg som forsker kan forstå informantene gjennom det de har erfart. Jeg som forsker har også egne erfaringer fra fagfeltet, men ikke direkte fra implementering av SELMA. Det medfører at jeg som forsker må legge vekk mine erfaring, og sørge for at informantenes opplevelser er det som kommer frem. Jeg har forsøkt å sikre oppgavens validitet med å benytte meg av lydopptaker slik at datamaterialet ikke skulle gå tapt, samt sørget for å transkribere riktig ved hjelp av www.nettskjema.no.

3.4.3 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet handler i kvalitativ forskning om at det vi får ut av et prosjekt også kan være aktuelt i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, s. 182). Overførbarheten kobles også til hvordan tolkninger kan vekke en kjennskap hos de som leser prosjektet (Thagaard, 2018, s.182). Denne studiens resultater kan ikke sies å være representativ for alle som har deltatt i forskningsprosjektet SELMA, da det er et lite utvalg som er informanter i denne studien. Denne masteroppgaven kan likevel være aktuell for andre barnehager som kan ønske å benytte SELMA og utvikle sin barnehagepraksis med ny kompetanse rundt livsmestring og sosial og emosjonell utvikling. Det er fordi oppgaven kan gi et innblikk i hva som har vært suksessfaktorer og utfordringer ved implementeringen av SELMA, noe som kan gi et perspektiv på hva som har fungert og eller ikke fungert.

3.5 Etiske refleksjoner

I følge NESH (2021) har hver enkelt forsker et ansvar for å opptre forsvarlig og ivareta forskningsetikken (NESH, 2021). Med forskningsetikk menes et sett av grunnleggende normer. Det kan være sannhetsnorm, metodologiske normer, institusjonelle normer og alminnelige normer (NESH, 2021). NESH (2021) formidler flere retningslinjer som skal hjelpe forskere med å utvikle skjønn og refleksjon, samt være rådgivende for forsker, avklare dilemmaer som kan være etiske, forebygge uredelighet og fremme at forskningen blir ansvarlig (NESH, 2021). De legger frem fem deler innenfor retningslinjene; forskerfellesskapet, hensyn til personer, grupper og institusjoner, oppdragsgivere, finansierer og samarbeidspartnere, og forskningsformidling (NESH, 2021).

I denne masteroppgaven er delene forskerfellesskapet og hensyn til personer, grupper og institusjoner aktuelle å se på. Innenfor forskerfellesskapet er åpenhet, veilederforhold, god henvisningsskikk og plagiat retningslinjer som jeg må tenke over. «Forskningens materiale og resultater bør gjøres tilgjengelig for andre så åpent som mulig, for å legge til rette for læring, etterprøving og kritikk (NESH, 2021)». Forskningen min bygger på en god henvisningsskikk, hvor jeg anerkjenner andre sitt arbeid, samt ikke stjele andre sitt arbeid i form av plagiat (NESH, 2021).

Ved hensyn til personer, grupper og institusjoner er det viktig å få samtykke. Dette samtykket skal være frivillig, informert, utvetydelig og dokumenterbart (NESH, 2021). Jeg lagde et samtykkeskjema med informasjon om hva det innebærer å delta i forskningen, at jeg ønsket å ta lydopptak, at deltakerne kan trekke seg når de ønsker, og at jeg som forsker fortsatt har et ansvar også etter forskningen. Det er også viktig at jeg tydeliggjør at å delta er noe de velger helt selv, og at jeg ikke skal legge noe form for press på ønskelige deltakere. Videre må jeg respektere deltakerens verdier og holdninger som kan komme frem under intervjuene (NESH, 2021).

4.0 Resultater

Jeg vil i dette kapittelet presentere studiens resultater. Resultatene blir presentert med utgangspunkt i problemstillingen og intervjuguiden til masteroppgaven. Gjennom analysering av datamaterialet, ved nøye gjennomlesing og koding, har jeg kommet frem til tre hovedtemaer for resultater. Det er implementering, støttesystemer og ledelse. To av hovedtemaene har også underkategorier.

Oversikten over hovedtemaene med underkategorier er slik:

Hovedtema 1: Implementering

- Opplevelse av arbeid med livsmestring og helse før SELMA
- Personalets opplevelser med implementering av SELMA

Hovedtema 2: Støttesystemer

- Kvaliteten på SELMA-materiellet
- Teknisk støtte
- Mestringstro og personalets kapasitet

Hovedtema 3: Ledelse

I denne delen kommer informantene sine subjektive erfaringer og opplevelser frem. Dette gjør jeg ved å gjengi det informantene har sagt under intervjuene og ved å bruke direkte sitater. Jeg har fremhevet det informantene sier ved å bruke inntrykk, kursiv skriftform og satt nummer på informantene bak hvert sitat, slik at det blir tydeliggjort at det kommer i fra informantene.

4.1 Implementering

4.1.1 Opplevelse av arbeid med livsmestring og helse før SELMA

Ingen av de tre barnehagene hadde tenkt noe konkret på begrepet livsmestring når det kom til hvordan de arbeidet med livsmestring og helse før de ble introdusert for SELMA.

Informantene klarte likevel å fortelle om hvordan de har jobbet med livsmestring etter at de hadde definert det. Informantene definerte begrepet livsmestring som å meste motgang og situasjoner som er utfordrende, å ha et positivt og optimistisk syn på livet. To av informantene beskrev livsmestring slik:

Det handler om å ha det bra i livet både fysisk og psykisk, og ha lyst på livet. Jeg tenker det handler om hvordan en ser på livet og hvordan en takler utfordringer. Det kan være faglige ting, praktiske ting og emosjonelle ting. Det går egentlig for helheten da. Hvordan de mestrer de ulike tingene som kommer i livet ditt, uansett hvilken alder du er i. (Informant 1)

Det handler om å mestre motgang og situasjoner som er utfordrende. Det handler om å ha troen på seg selv og skape gode relasjoner til andre mennesker. Det kan skje forskjellige ting i barns liv. Foreldre kan skille seg, du kan bli utestengt eller mobbet. (Informant 3)

Det er likhetstrekk ved det informantene sier om hvordan de ser på livsmestring på. Alle fire informantene fortalte at begrepet livsmestring ikke var noe de hadde brukt i den daglige barnehagehverdagen, før det kom som et tema i rammeplanen. Når det gjelder begrepene sosial og emosjonell utvikling viser resultatene at informantene har den samme oppfatning om hva de to begrepene innebærer. Et godt sitat fra en informant som beskrev både sosial og emosjonell utvikling er som følger:

Sosial utvikling handler om hvordan du omgås med andre mennesker, og det å gi barna ferdigheter som gjør at de kan fungere i et fellesskap. Emosjonell utvikling vil si hvordan du har det personlig, hvordan du klarer å håndtere følelsene dine for deg selv og i samspill med andre. (Informant 4)

Informantene i denne studien kommer fra tre ulike barnehager, og resultatene viser dermed tre ulike historier om hvordan de har jobbet med livsmestring før de ble introdusert for forskningsprosjektet SELMA. Informantene fra alle barnehagene fortalte at de jobbet for et positivt klima på avdelingen, mellom voksne og barn, mellom barna og de voksne seg imellom. Dette har de gjort for å skape trygghet og trivsel. En barnehage har jobbet en del med glede. Informanten forklarte det slik:

Vi har jobbet en del med glede, og det er jo en del av livsmestring. Vi har hatt fokus på det nå 2 år i årsplanen. Det med «gledning». Vi har skrevet ned lapper med det positive barna gjør. Så legger vi det i en boks, som vi har kalt for «gledeboks». (Informant 2)

De to andre barnehagene fortalte at de har jobbet med endringsarbeid som de har fått kjennskap til gjennom kommunen barnehagen tilhører. Den ene barnehagen hadde jobbet med lekbasert læring. Det er et opplegg som tar for seg kjerneområder som sosial kompetanse, språk, selvregulering og matematikk. Informanten sa følgende:

Vi fikk hvertfall dekket dette med sosial kompetanse og følelser. Men vi har ikke jobbet så konkret med følelser slik som i SELMA. (Informant 3)

En annen barnehage hadde vært en del av VÆRE SAMMEN-prosjektet og USB. USB står for utviklingsstøttene barnehager. Dette var to opplegg som handlet mye om hvordan voksne skulle være med hverandre og barna. Informanten sa det slik:

Det går mye på voksenrollen, men poenget er at det skal smitte over på barna. At barna skal ha fordel av måten vi voksne er på, at vi skal ta barnas perspektiv, at vi har respekt for barna. Vi voksne skal være sensitive, se barnas behov, og vise omsorg, varme og skape gode relasjoner til barna. (Informant 4)

Som sitatene over viser, har to av informantene har både erfaringer og kunnskap de sitter igjen med fra implementering av endringsarbeid fra før. De har erfaringer fra å jobbe med sosial kompetanse hos barn, og at det voksne gjør er med på å speile seg i barnas atferd. Sitatet fra informant 2 forteller oss at deres barnehage hadde funnet en egen måte å jobbe med livsmestring på, og det ser ut som det har vært suksess med tanke på at de har hatt det som et tema i deres årsplan.

4.1.2 Personalets opplevelser med implementeringen av SELMA

Innenfor teori om endringsarbeid følger det faktorer som kan være med på å påvirke hvor vellykket et endringsarbeid blir. Gjennom Greenbergs et al. (2005) teori viser denne studien resultater innenfor barnehagenivå og avdelingsnivå. Jeg vil først gå inn på resultatene innenfor barnehagenivå.

Faktoren barnehagenivå legger vekt på det administrative som skjer i barnehagen. Her skal styrer gi personalet støtte, tid til refleksjon sammen, god kommunikasjon og styrer skal også være en tydelig leder. Resultater fra denne studien viser at den tredje faktoren, altså det kommunale nivået, har påvirket i SELMA-prosjektet. SELMA-prosjektet er noe alle informantene og deres barnehager har blitt spurt om å delta i. Forespørselen kom fra kommunen:

Gjennom styrer fikk vi tilbud fra kommunen, tidlig vår 2023. Vi liker utfordringer i denne barnehagen og søkte derfor om å være med. (Informant 2)

For å støtte personalet, forteller den informanten som jobber som styrer hvordan hun prøvde å støtte og gi personalet tid sammen:

Jeg har vært med på to av nettsamlingene. Så prøver jeg å gi pedagogisk leder tid, sånn at hun kan gå i fra avdelingen og kan jobbe med SELMA. Vi begynte også i august med veiledningssamtaler knyttet til SELMA, altså at pedagogisk leder veiledet sine medarbeidere på avdelingen, hvor styrer gikk inn på avdeling slik at de fikk mulighet til dette. Men det glei ut i okt/nov på grunn av sykdom og tid. (Informant 1)

Pedagogisk leder i samme barnehage utdyper hvordan hun jobbet for å få med seg sine ansatte på sin avdeling deretter:

Når vi får det til, har vi veiledning med personalet på avdelingen. Her jobber vi med å sette personlige mål i forhold til SELMA. Vi har med refleksjonsspørsmålene som ligger til hvert ukes tema i ressursboken. Så har vi muligheten til å reflektere sammen. Det handler om at hele personalet skal være med. Det er en av måtene hvor vi kan få til det da. (Informant 2)

Videre gir informantene forskjellige svar når det gjelder å sette av tid sammen til å reflektere. En informant forteller følgende:

Hvert personalmøte og avdelingsmøte setter vi av 15 minutter til SELMA. Vi tar det også opp på planleggingsdager og foreldremøter. Jeg presenterer først og fremst teorien og hvor langt vi er kommet og hvordan det går i prosessen. Vi holder temaet varmt for hele personalgruppen i barnehagen. Det er en liten form for implementering. (Informant 2)

En annen informant fortalte at de ikke snakket om SELMA på møter. Hun sa det slik:

Vi har ikke snakket om SELMA på noen møter. Men jeg tror det handler om hvor gode planer jeg lager, pluss hvor mye interesse resten av personalet velger å legge ned. Vi har en ren 5-årsgruppe med barn og får tid til å snakke sammen i hverdagen. Vi snakker ofte sammen om prosjekter, og jeg kan informere kort og enkelt i det daglige. (Informant 3)

Samme informant forteller at de som kolleger er støttende for hverandre, de jobber aktivt for å finne muligheter og er engasjerte. Informanten sa følgende:

Vi lever SELMA. Vi snakker egentlig samme språk. Alle bekrefter barna på samme nivå, vi er på en måte blitt enige. Vi minner hverandre på at vi er mennesker og man kan glemme. Vi er gode kolleger som er engasjerte og viser interesse for hverandre. (Informant 3)

Sitatet over fører oss videre inn i faktoren avdelingsnivå. Denne faktoren tar for seg personalets karakteristika, klima på avdelingen og relasjoner. På avdelingsnivå er det også viktig for personalet å være klar over barna sine sosiale og emosjonelle behov. Sitatet over belyser både klima på avdelingen, personalet på den avdelingens karakteristika, samt relasjoner hvor de heier på hverandre. Flere informanter snakket om det å få med seg personalet i arbeidet med SELMA. En informant sa dette:

Det er viktig at de voksne er aktive på avdelingen og at de engasjerer seg i barna, ikke bare sitter i et hjørne og holde på med andre ting eller diskuterer andre ting. Vi jobber

også for å få et positivt klima på avdelingen. Vi jobber for å skape en avdeling som er grei og et godt sted å være. Vi jobber også med fellesskap, at vi er en avdeling og at vi er en vennegjeng. (Informant 4)

Samme informant som opplever å være mye alene om SELMA-prosjektet forteller følgende:

Det er jeg som gjør alt rundt SELMA, alt alene. Jeg har snakket med andre barnehager, som har rene 5-årsavdelinger, og der er jo hele avdelingsgruppa av voksne med på SELMA sammen. Det er en som leder, men alle voksne vet hva som skal skje og gjøres. De jobber sammen i grupper, kan planlegge sammen, eller planlegge hver sin uke, opplegg eller samling. Så der er det kanskje litt lettere å få et engasjement i hele fellesskapet, enn hos oss hvor jeg er alene med de eldste barna om SELMA. (Informant 4)

En annen informant opplevde å få med seg personalet som utfordrende. Hun sa følgende:

Men jeg tenker vi kunne gjort mye mer i forhold til implementering til personalet. Det er det å få alle engasjerte, det tenker jeg er utfordrende. At dette blir noe alle eier og noe de brenner for, for at det skal bli sånn «ja, dette står vi bak 100%.» Så skal vi ta med dette neste år og få med hele personalet, så må vi gjøre det på en litt annen måte. Vi må lære mer om hvordan implementere et prosjekt for resten av personalgruppen. Fordi dette bare gjelder de eldste i barnehagen nå og jeg er ansvarlig for de barna, så tror jeg de andre i personalet har meldt seg litt ut. (Informant 2)

Innenfor avdelingsnivået er også barnas behov og relasjoner barna har seg imellom viktige. En informant som snakket om hvordan de har jobbet med ulike aktiviteter fra ressursboken og forteller om en utvikling i hvordan barna tar vare på hverandre. Hun sa det slik:

Barna viser følelsene sine til hverandre, de er glade for hverandre, det har god empati for hverandre og heier på hverandre nå. Et eksempel fra hverdagen: «På fredager velger vi ukens barn. Det er to «dyr» som blir med barna hjem. Tidligere når vi valgt barn ble ofte de som ikke ble valgt lei seg, sint eller skuffa. Men nå, uansett hvem vi trekker, så er de glade på hverandres veier. De hopper opp og ned, jubler og roper «JAA» og gir hverandre klem». (Informant 3)

Dette sitatet kan tyde på at etter arbeidet med SELMA, kan det ha skjedd en endring i barnas sosiale og emosjonelle utvikling, ved at barna nå i større grad viser empati og glede for hverandre. Det viser en utvikling i barns sosiale kompetanse ovenfor seg selv og andre barn ved å kunne ha respekt for hverandre, samt bedre selvregulering av egne følelser.

4.2 Støttesystemer

Selv det beste endringsarbeidet vil feile dersom det ikke har gode støttesystemer rundt seg (Greenberg et al., 2005, s. 33). Det betyr at SELMA-prosjektet også må ha gode støttesystemer for å kunne bli både suksessfullt og gjennomført. Resultatene i denne studien viser at dimensjonene: kvalitet på SELMA-materiellet, teknisk støtte og personalets kapasitet, er støttesystemer som informantene trekker frem. Resultatene viser også at støttesystemene som informantene har formidlet både fremmer og hemmer SELMA som et endringsarbeid. Jeg vil videre gå igjennom resultatene innenfor kvalitet på SELMA-materiellet, teknisk støtte og personalets kapasitet.

4.2.1 Kvaliteten på SELMA-materiellet

I et endringsarbeid er det viktig at materiellet som blir brukt er brukervennlig, innbydende, alderstilpasset og tilpasset den kulturen den skal være i (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 58; Greenberg et al., 2005, s. 35). SELMA-materiellet som informantene har brukt er bøkene *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring – Ressursbok for Barnehagen* (Størksen et al., 2023), og barneboken *5 år – vennskap, mestring og følelser* (Størksen & Valeur, 2023). Boken som er ment for de voksne har gitt personalet den teoretiske begrunnelsen for SELMA. Barneboken gir barna historier som de kan kjenne seg igjen i. Materiellet bør inneholde gode forklaringen på hvordan det skal gjennomføres og være godt organisert, samt lett å forstå (Greenberg et al., 2005, s. 35). Alle informantene forteller at SELMA-materiellet er detaljerte, konkrete og enkelt å følge. To av informantene omtaler SELMA-materiellet som en gavepakke. En informant sa følgende:

Det er gjort utrolig grundig forarbeid, med den teorien som er valgt ut og den ressursboka. Det er som en gavepakke, egentlig, som vi bare har fått servert. Det er et enkelt prosjekt for oss, selvom det tar en del tid. Vi sitter liksom med fasiten og trenger ikke bruke mye tid på å være kreativ og finne på ting, for det står i ressursboken. Vi

har liksom fått ideer gratis. Men likevel kan du ikke bare komme på en mandag og si «hva er temaet i dag». Du må være forberedt. (Informant 2)

Jeg har lest alle bøkene og kikker på de igjen når det er nytt tema vi skal jobbe med. Kjernepunktene i SELMA har jeg aldri sett blitt satt sammen på denne måten, men de er jo ikke nye, og det er noe en har vært innom og tenkt over de før. Det har vært veldig inspirerende. (Informant 4)

Informantene forteller også om hvordan de har benyttet materialet med barna. Alle informantene har prøvd å følge ressursboken med uke- for uke-planer, så nøyaktig som mulig, og lagt til aktiviteter som har passet deres barnegruppe. En informant forteller også at de har valgt å ikke bruke barneboken så mye, og dermed tilpasset implementeringen til sine behov. Det forteller noe om at valgene barnehageansatte har tatt for å møte barnas sosiale og emosjonelle behov, er gjort for å kunne møte deres barn på riktig måte, slik som Ertesvåg og Roland (2013, s. 62), og Greenberg et al. (2005, s. 40) formidler. Informanten sa det slik:

Vi ønsker å jobbe så slavisk med boka som mulig, men legger til det vi kunne tenkt oss å gjøre. Våre barn er ikke særlig glad i historier, så å lese i barneboken fra SELMA har ikke slått an så godt her. Vi leste litt i starten, men det har blitt til at de bare vil se bildene. Det barna våre liker og syntes er spennende er når vi dramatiserer det som skjer i boka. (Informant 3)

Videre forteller to av informantene at SELMA-materialet har hjulpet dem selv, og gjerne med hvordan de tenker. SELMA-materialet har også hjulpet informantene med hvordan de skal ordlegge seg til barna, og hvordan de skal møte barna i ulike situasjoner. Resultatene fra denne studien viser at SELMA-materialet har hjulpet informantene med sitt eget tankesett. Informanten sa det slik:

SELMA har også hjulpet meg i mitt liv. Jeg tenker på hva det er jeg forteller barna i samlinger. Jeg snakker jo om optimisme, jeg skal jo ikke gi opp, jeg klarer det til slutt. (Informant 3)

En annen informant sa følgende om det samme:

Det har vært ganske spennende med dette med tankesett. For det har jeg hatt ganske godt utbytte av selv. For det er jo lett for oss å gå inn i et negativt tankesett, en negativ spiral, så tenker jeg at det er jo nettopp dette vi prøver å lære barna. Det å ha et positivt, åpent tankesett, og bli optimist. Jan Teigen sin optimist sang har blitt spilt en del ganger. Så jeg tenker at det er noen veldig fine tanker. (Informant 4)

Det viktigste som kommer frem her er at SELMA-materiellet ikke bare har vært for barna, men også vært til hjelp for barnehageansattes utvikling med seg selv. Selvom SELMA-materiellet er rettet mot barna, er teorien som er presentert også en slags kunnskapspåminnelse for de voksne. Det er særlig dette med lærende tankesett barnehageansatte har lagt merke til. Det henger sammen med psykisk helse og hvordan vi har det med oss selv og tenker om oss selv (Helsedirektoratet, 2022).

4.2.2 Teknisk støtte

En av de viktigste dimensjon i støttesystemteori er teknisk støtte. Denne studien viser at informasjon til personalet og opplæring og veiledning fra ledelsen er elementer som er brukt innenfor teknisk støtte. De tre faktorene for å vurdere kvaliteten på støtten er kvalitet på opplæring og veiledning, relasjoner og personalet sine karakteristika - her beskriver informantene opplevelser med både god mindre god støtte for sin leder.

Alle informantene forteller at de har vært med på nettsamlinger som SELMA-prosjektet er ansvarlig for, hvor det har vært ulike temaer som har blitt tatt opp for hver gang. Informantene forteller også at de har lest igjennom ressursboken for de voksne. To av informantene leste ressursboken med en gang, andre leste den hver gang det var et nytt kjerneområdet som sto for tur. En informant forteller at hun ønsket å gi hele personalgruppen på huset informasjon om hva de jobbet med. Denne informanten er pedagogisk leder og var ansvarlig for SELMA-prosjektet i denne barnehagen. Pedagogisk leder blir i denne settingen sett på som leder. Informanten sa følgende:

Så printer jeg ut teorien som står i ressursboka, og henger opp på personalrommet for de ansatte og i garderoben for foreldre. Da får foreldrene se hva vi jobber med, og har

mulighet til å hente det opp hjemme. Av personalet har jeg en forventning at de leser det som kommer hver uke, slik at de også vet hva vi jobber med. Dette handler jo om voksenrollen og være klar over hva alle barna gjør da. (Informant 2)

En annen informant forteller at hun ønsket at alle skulle få se planene hun laget, og at de var tydelige og synlige slik at alle kunne bidra:

Planene henger synlig for alle ansatte, både hva intensjonen for uken er, og mine personlige planer. Refleksjonsspørsmålene som følger med i Ressursboken for de ansatte henger jeg også opp på tavla. (Informant 3)

Felles for disse to informantene er at ledelsen eller personalgruppen har støttet dem i arbeidet, da det er informantene som gjør alt av forarbeidet og det meste som gjøres sammen med barna. Informanten som er styrer fortalte at hun visste at hennes pedagogiske leder var glad i nye ting, og at hun derfor tenkte at SELMA-prosjektet ville være passende for henne. Styreren forklarte at hun var tilgjengelig for den pedagogiske lederens avdeling dersom det var noen den trengte å jobbe med. Det var en måte å vise sin støtte på. Styreren la også opp til veiledningssamtaler når det var tid.

Den andre informanten jobbet med å få med seg personalet på avdelingen på det som skulle gjøres. Informanten viste sin støtte til personalet ved å lage detaljerte planer med ukeoversikter, eller planer om hva som skal gjøres som de skal finne tid til i løpet av uken. Informanten forteller at det er hun som leser alt av teori, bøker og ser introduksjonsfilmer. Informanten sa følgende om det arbeidet:

Jeg må ha god kontroll først, før jeg kan introdusere det til de ansatte. Men de ansatte er med meg på laget. Jeg ser at de ofte ser på planen over hva vi skal gjøre. De bidrar til at planene blir fullført. De påfører ikke noe nytt til planene, men de passer på å fullføre planene. De ser filmene sammen med barna, og noen ganger ser de filmene selv de også. (Informant 3)

Et annet resultat er at alle informantene forteller at forberedelser har tatt mye tid. Dette har ført til at informantene har jobbet utenom arbeidstiden for å planlegge og forberede seg til ny uke. Det betyr at de ikke har hatt tid til å gjøre dette innenfor den ordinære arbeidstiden. Flere

av informantene forteller også at de har følt seg alene om prosjektet og i arbeidet med det. En informant forteller også at siden SELMA-prosjektet er planlagt uke for uke, har det ikke vært noen pusterom. To av informantene sier følgende:

Jeg opplever at det er mye som skal gjøres. Jeg har følt meg veldig alene med dette og skulle gjerne hatt en medarbeider som også dro lasset. Så jeg kunne gjerne hatt en til som hadde vært med meg i hele prosessen. For det krever og det tar tid å kunne jobbe skikkelig med SELMA. (Informant 2)

Det har blitt til at jeg har ansvaret for SELMA alene, det er ikke forsvarlig hvis to av oss skal bruke tid på det, også får ikke de andre barna det de trenger. Det har ikke vært noe tid for pusterom, og det var tungt å få inn SELMA når det har vært jul og nyttår osv. Det har ikke vært noen uker jeg ikke kan tenke på SELMA. Det at vi skulle ha SELMA litt sånn hver dag, det har ikke vært gjennomførbart for oss. Det har vært for krevende med alt annet som skal gjøres. (Informant 4)

Resultatene viser altså at innholdet i SELMA har vært omfattende. Det har vært et fortløpende og tidkrevende opplegg som informantene har måtte lese og forberede seg til. De har også følt seg alene om prosjektet og har heller ikke hatt tilstrekkelig med tid til forberedelsene. Dette kan tyde på at informantene ikke har fått den tekniske støtten de har trengt under implementeringen av SELMA.

4.2.3 Mestringstro og personalets kapasitet

I et endringsarbeid trenger personalet å ha kapasitet, og de trenger selvtillit og mestringstro for å kunne gjennomføre arbeidet (Greenberg et al., 2005, s. 37). I denne studien kommer det frem at informantene kjenner på mestring når de ser barna snakke om eller utøve atferd de har jobbet med i samlinger og i det daglige. Et tema som flere av informantene trakk frem var innenfor temaet mestring, hvor de hadde snakket om ordet «ennå»:

De husker på dette med ordet «ennå» for eksempel. De husker at de ikke skal gi opp første gangen, og fortsette å prøve. Og det er ganske artig å se i hverdagen. (Informant 2)

At informantene har opplevd mestring når de har jobbet med innenfor SELMA, viser sitatet under en informant som snakket om hvordan hun kunne se barna ta til seg det de har jobbet med:

Det vi på en måte «mater» barna med, det ser vi går inn på dem. De er blitt veldig gode på følelser og snakke om hva de føler. I det siste har vi sett at de barna som føler mye på følelsene sine, de som utagerer, har raske reaksjoner, ikke tid på å vurdere. De kommer til å oss for å spørre om hjelp. Og det er ganske spesielt. Når disse barna klarer å stoppe opp og tenke, da er det gull verdt. Da kjenner vi at vi har nådd til noen. De bruker det vi har snakket om daglig. (Informant 3)

Noen av informantene har opplevd både individuell og kollektiv mestring, mens andre informanter bare har opplevd individuell mestring. Her kommer et sitat som viser en informant som har opplevd begge deler:

Vi lever SELMA på vår avdeling. Vi snakker egentlig samme språk. Alle bekrefter barna på samme nivå. Vi minner hverandre på at vi er mennesker og man kan glemme. Jeg har aldri opplevd at SELMA bare er mitt fordi, jeg opplever at vi samarbeider godt rundt det, selvom det er jeg som har ansvaret. Fagarbeider på avdelingen kommer ofte å spør om hun kan ta samlingen for hun har selvfølgelig lest planene så hun vet hva vi skal gjøre. Vi er gode kolleger som er engasjerte og viser interesse, og det ser vi fungerer på barna også. (Informant 3)

Informant 4 forteller om individuell mestringstro. Dette henger sammen med Banduras (1997; sitert i Westergård, 2020, s. 2) teori om at individuell mestring skjer gjennom tidligere erfaringer. Det henger også sammen med Westergårds (2020, s. 3) teori om en læringssyklus om kompetanseheving fra en oppgave til en annen. Sitatet er som følgende:

Tidligere har vi vært en del av USB og VÆRE SAMMEN prosjektet. Jeg likte VÆRE SAMMEN så godt, fordi det fokuserer på barn sin sosiale kompetanse. Derfor hadde jeg også tro på SELMA prosjektet. Og jeg brenner virkelig for SELMA, jeg syntes det er helt fantastisk. Jeg leste hele pensumet i fjor sommer, før vi begynte med SELMA i høst, fordi jeg var så spent på dette. (Informant 4)

Her ser vi at informanten har fått individuell mestringstro fra forrige endringsarbeid hun var med på. Dette har gitt informanten troen på at SELMA-prosjektet passer for både henne og barnehagen. Informanten har allerede en faglig interesse for temaet sosial kompetanse, noe som er med på å styrke hennes læringscyklus angående handlingskompetanse (Westergård, 2020, s 3).

Neste sitat viser en informant som ikke har opplevd kollektiv mestringstro:

Jeg tror at jeg som har sittet og jobbet mye med dette, ser litt annerledes og brenner mer for det. Resten av personalet ikke like engasjert i prosjektet. For å kunne skape enda større engasjement rundt det. De andre eier ikke prosjektet like mye som det jeg gjør. Det er jo en av grunnene til at jeg kunne ønske vi var et team som jobbet med dette. Jeg har følt meg veldig alene med dette og skulle gjerne hatt en medarbeider som også dro lasset. (Informant 2)

Det å være alene om SELMA har ført til manglende kollektiv mestringstro. Kollektiv mestringstro har større påvirkning for barns engasjement og læringsutbytte enn individuell mestringstro (Elles, 2011; sitert i Westergård, 2020, s. 2). Det er derfor uheldig at ansatte føler seg alene i arbeidet med SELMA.

4.3 Ledelse

Ledelsen i et endringsarbeid er en kritisk faktor for å få endringen til å skjer i kollektive prosesser (Fullan, 2007; sitert i Roland, 2015, s. 87). Lederen skal inspirere og påvirke sitt personalet, samt være en aktiv deltaker under hele prosessen (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 89; Midthassel, 2015, s. 105).

Under punkt «4.2.2, Teknisk støtte» la jeg frem resultater fra to informanter som opplevde støtte fra sin leder. Jeg har valgt å ha det i punktet om teknisk støtte for å ikke gjenfortelle meg. Mine resultater fra studien viser at noen informanter har opplevd støtte fra sin leder, mens andre ikke har fått samme oppfølging. En informant forteller om manglende engasjement fra sin leder. Informanten ønsker mer engasjement fra styreren i barnehagen og noe mer fra kommunen. Dette fordi hun opplever at prosjektet har tatt mye tid og krevd mye

fra henne. Hun opplever hele prosessen som ensom. Informanten sa følgende:

Det er litt for mye ansvar for en pedagog, å implementere det i barnehagen, men jeg tror ikke det er meningen heller. Jeg tror det er meningen at det skal være et større engasjement fra ledelsen i barnehagen. Jeg har personlig savnet litt at det var en leder, såkalt styrer, som var litt mer engasjert og kanskje dro i gang resten av personalet. For SELMA har heller ikke vært noe tema på ledermøter hos oss. For å implementere det så hadde det vært helt hensiktsmessig at det blir delt med alle som jobber her. Jeg har også savnet midler fra kommunen, til å kunne drive med dette i arbeidstiden, slik som forberedelser og lesing. (Informant 4)

Informanten forteller om hvordan det at de ikke har snakket om SELMA på ledermøter har påvirket implementeringen av SELMA i barnehagen. Hun forteller at hun opplever at de ikke har klart å implementere SELMA som en del av deres barnehagehverdag. Informanten følgende sa:

Jeg mener vi ikke har klart å implementere det, og det er fordi jeg har drevet med dette alene. Å implementere er jo helt avhengig av å dele med de andre, å få de til å bli engasjert på samme måte som meg. Det har jeg ikke hatt noe tid til å klare, i tillegg til de andre oppgavene jeg skal gjøre. Jeg har prøvd litt på avdelingsmøtene og personalmøter vi har, å gå igjennom hva vi holder på med i SELMA nå, trekker frem de viktige kjerneområdene, men det blir bare med at jeg forteller om det. (Informant 4)

Resultatene fra både teknisk støtte og ledelse viser en todelt opplevelse av støtte og engasjement fra ledelsen. Dette fører oss videre inn på hvordan de ønsker å jobbe videre med SELMA etter prosjektet er ferdig. En informant forteller at dersom SELMA skal videreføres vil det trenge et større engasjement fra ledelsen for å få med seg hele personalgruppen. Videre kommer et sitat som viser hvordan videreføring av SELMA burde foregå:

For at SELMA skal bli en suksess så kan det ikke falle på den pedagogiske lederen som står med dette. Det blir for mye ansvar og med tanke på alle andre ansvarsområder en har. Jeg klarer ikke sprike i flere retninger og da bare forsvinner det for meg. Styrer må være med på laget og fordele arbeidet. (Informant 4)

Samme informant er likevel positiv til SELMA, og forteller at dersom ledelsen i barnehagen ikke vil legge et stort fokus på det, kommer hun til å lage sin egen vri på SELMA og ta det med videre. Informanten sa dette:

Det er jo litt sånn med prosjekter at når det er ferdig så kan en tenke at «åh det var godt at det var ferdig», men dette prosjektet kjenner jeg at er noe vi kan samle på i mange år. Så jeg har tenkt at dersom det ikke er noe opplegg videre, så vil jeg kanskje lage mitt eget da for alle barna på avdelingen. (Informant 4)

Andre informanter som har hatt lederens støtte gjennom hele prosessen, har et litt annet syn på det. De opplever at ledelsen allerede er i tankeprosessen med å videreføre SELMA, og jobber for å implementere SELMA til flere i barnehagen. Første informant sa følgende:

Styrer og jeg, pedagogisk leder, har allerede snakket om at neste år så tenker vi å trekke inn SELMA for alle på stor avdeling. Og få det til å bli en enda mer integrert del av vår årsplan neste år. (Informant 2)

En annen informant fortalte dette om videreføring av SELMA:

Vi skal allerede på neste planleggingsdag introdusere SELMA for resten av personalet. Her skal vi se alle filmene, gå igjennom de fem kjerneområdene, fortelle våre erfaringer. Så vil vi dele personalet i grupper hvor de skal tenke ut hvordan vi kan bruke SELMA på andre alderstrinn. Vi vil prøve å få SELMA inn i hele barnehagen, Det tror jeg de ansatte vil reflektere godt over. For jeg ser for meg at det er fullt mulig å implementere SELMA til ettåringene også. (Informant 3)

Resultatene viser altså at informantene ser ut til å være fornøyd med det SELMA har gitt dem. Informantene ønsker å ta med seg enkelte deler eller hele måten SELMA er lagt opp på videre, selvom to av informantene forteller at de har vært mye alene. Resultatene viser også at støtte fra ledelsen er en kritisk faktor.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra intervjuene bli drøftet opp mot oppgavens problemstilling og formål. Formålet med denne studien var å finne suksessfaktorer og utfordringer rundt implementering av SELMA. Det var også å se hvordan SELMA-materiellet har fungert og om det kan ha påvirket arbeidsmåten til barnehageansatte. Resultatene vil bli drøftet opp mot teorien som tidligere er presentert. Problemstillingen til studien er som følger:

Hvordan kommer suksessfaktorer og utfordringer til uttrykk gjennom barnehageansattes opplevelser av implementeringen av forskningsprosjektet SELMA?

Jeg vil i dette kapitlet trekke frem hovedfunnene fra resultatene, og følge kategoriene som er oppgitt i resultatdelen. Det viktig å være klar over at et endringsarbeid er en ikke-lineær prosess, slik Fullan (2016) beskriver, og dermed vil dimensjonene og faktorer kunne påvirke hverandre. Dette fører til at noe av teorien og sitatene fra informanter vil bli gjentatt i den påfølgende diskusjonen. Jeg vil også etter hvert delkapittel oppsummere suksessfaktorene og utfordringene ved implementeringen av SELMA som kommer frem gjennom studiens resultater.

5.1 Implementering

5.1.1 Forståelse av livsmestring og helse før SELMA

I et endringsarbeid skjer det en prosess som medfører en endring i den daglige praksisen i barnehager (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 14). Derfor ønsket jeg å vite hvordan informantene definerte begrepet livsmestring, og hvordan de jobbet med temaet «livsmestring og helse» fra rammeplanene for barnehager før de ble introdusert for SELMA. Funn fra denne studien viser at informantene ikke hadde tenkt konkret på begrepet livsmestring i sin daglige praksis, før de begynte å jobbe med SELMA. Likevel definerer de begrepet i samsvar med teorien som er presentert innledningsvis. Livsmestring handler om å ha god fysisk og psykisk helse og livsglede. Dette innebærer å få ressurser til å takle motgang og utfordringer, hvordan en ser på seg selv, det å kjenne på glede og lyst og forståelsen for andre mennesker (FN-Sambandet, 2024; Helsedirektoratet, 2021, 2022; Størksen, 2018). Informantene forteller om ulike måter de har jobbet med livsmestring og helse på. En informant forteller om arbeid med glede, hvor de har laget sin egen «gledeboks». Andre informanter forteller om opplegg fra kommunen

som har hatt fokus på voksenrollen og hvordan voksne er mot hverandre og mot barna.

Innenfor temaet sosial og emosjonell utvikling er det likheter mellom det teorien og det informantene definerer det som. Sosial og emosjonell utvikling handler i likhet med livsmestring om hvordan en møter mennesker rundt seg, bygger positive relasjoner og får ressurser til å skape gode sosiale ferdigheter (Ogden, 2022).

Informantenes forståelse av livsmestring og sosial og emosjonell utvikling, er gode eksempler på hvordan barnehagen kan være et sted for å forebygge og fremme god helse, livsglede, trivsel og trygghet og hvor det kan bli utfordret til å teste relasjoner og fellesskap (Utdanningsdirektoratet, 2017b, s. 13). Resultatene viser at informantene har kunnskaper om livsmestringsbegrepet, noe som gir de mulighet til å kunne møte barns behov.

Barnehageansatte kan dermed være med å utvikle barns livsmestring ved å forebygge psykisk og fysisk helse i barnehagen. Det kan de gjøre gjennom daglige aktiviteter og temaer de snakker om fra SELMA-materiellet i barnehagen. Forståelsen de ansatte sitter med kan muligens gjøre at de ønsker om å se teorien utspille seg i praksis. En informant forteller at hun har en interesse for barns sosiale kompetanse og at å jobbe med SELMA var noe hun gledet seg til. Faglig interesse for temaene i SELMA er en positiv faktor for å komme i gang med implementeringen av SELMA. Det kan se ut til at informanten kan ha kapasitet til å gjennomføre implementeringen av SELMA, da hun har kompetanse, individuell mestringstro og selvtillit som Greenberg et al. (2005) legger frem som viktig for å kunne gjennomføre et endringsarbeid.

5.1.2 Faktorer som har påvirket implementering av SELMA

I et endringsarbeid er det faktorer på ulike nivåer som påvirker hvordan et endringsarbeid slik som SELMA blir levert til personalet som skal jobbe med endringen, og som påvirker hvor vellykket og effektivt endringen vil bli (Greenberg et al., 2005, s.38). Resultatene fra denne studien viser at eksterne faktorer som barnehagenivå og avdelingsnivå ser ut til å ha påvirket hvordan personalet har opplevd endringsarbeidet med forskningsprosjektet SELMA, og hva som er blitt suksessfaktorer og utfordringer.

Barnehagenivået

Barnehagenivået tar for seg det administrative. I denne sammenheng betyr dette hvordan ledelsen kommuniserer med sine ansatte, gir støtte, setter av tid til refleksjon og skape gode relasjoner (Greenberg et al., 2005, s. 41). Funnene viser at informantene opplever dette ulikt. Informanten som er styrer jobbet for å sette av tid til pedagogisk leder, slik at hun kunne få tid til å lese og forberede seg til SELMA-prosjektet. Noen informanter hadde også satt av tid til veiledninger hvor de reflekterte sammen og satt personlige mål for hvordan de skulle jobbe med SELMA. Funnene viser at noen informanter satte av tid til møter om SELMA, både avdelingsmøter, planleggingsdager og foreldremøter, mens andre hadde ingen møter om SELMA. Dette viser en ulik prosess rundt barnehagenivået i implementeringsprosessen. Ifølge Greenberg et al. (2005) er en støttende ledelse en suksessfaktor for en god implementeringsprosess. Resultatene i denne studien ser ut til å støtte opp om dette. Vi ser at ledere som setter av tid for veiledning, møter og planlegging, skaper rom for å kunne ha god kommunikasjon, lage felles mål å jobbe etter og gi rom for å komme med ideer. Ledere som viser sin støtte ved å jobbe på avdeling, kan bidra til at personalet kan få utviklet sin faglige kunnskap, tørre å satse og gjøre feil, samt støtte hverandre i prosessen, slik som Greenberg et al. (2005) formidler om støttende ledelse.

Ut ifra resultatene ser det også ut til at dersom en barnehage ikke har en støttende ledelse, kan det bli en utfordring å implementere SELMA. Sykdom og manglende tid satte blant annet en stopper for veiledning hos en informant. Dette kan vi ses på som en utfordring som er da tid til refleksjon og det å snakke sammen er nødvending for implementering (Ertesvåg & Roland, 2013; Fullan, 2016; Greenberg et al., 2005).

I faktoren barnehagenivået er også relasjoner viktige. Greenberg et al. (2005, s. 41) trekker frem relasjon som en påvirkningsfaktor. Dårlig relasjoner kan være med på å gjøre det vanskelig for enkelte å bli hørt (Greenberg et al., 2005, s. 41). En informant forteller om gode relasjoner til sine kolleger, hvor de alle snakker «samme språk». Dette tolker jeg som om at de ansatte har et felles faglig språk, noe som betyr at kommunikasjonen er god. De jobber mot et felles mål og løse problemer sammen. Relasjoner hvor kolleger heier på hverandre, engasjerer seg i hverandre og støtter hverandre, kan gjøre at implementeringen lystbetont og til et felles prosjekt. Dette kan også kobles til den første dimensjon innenfor Greenbergs et al. (2005) teori om støttesystemer rundt et endringsarbeid. I denne dimensjonen snakker Greenberg et al. (2005, s. 33) om hvordan personalet må føle et eierskap og ansvar for

endringsarbeidet, altså gjennomføringen av forskningsprosjektet SELMA. Resultater viser at informantene opplever et eierskap til SELMA fordi de er de eneste i personalgruppen som jobber med det og dermed sitter med alt ansvaret. Samtidig forteller to informanter at de brenner for og lever SELMA. Det å føle eierskap til og ha ansvar for SELMA, samt ha gode relasjoner ser ut til å være suksessfaktorer for implementeringen av SELMA. Dette kan også gi informantene en følelse av at de kan påvirke prosessen og deres barnehagehverdag. Dette kan føre til forpliktelse og engasjement (Greenberg et al., 2005, s. 33). Gode relasjoner kan som Greenberg et al. (2005) sier, være med på å gjøre forutsetningene for en vellykket implementering sterkere.

Avdelingsnivået

Relasjoner mellom personalet fører oss over på avdelingsnivået, som Greenberg et al. (2005) også forteller at påvirker implementering av et endringsarbeid. I tillegg til relasjoner, er det klima på avdelingen og personalets karakteristika som er faktorer innenfor avdelingsnivået som påvirker implementeringen. Som nevnt i avsnittet over, dersom det er gode relasjoner mellom kolleger hvor de opplever støtte og engasjement, kan det være avgjørende for at klimaet blir sett på som en suksessfaktor. Et klima hvor kolleger snakker samme faglig språk, har respekt for hverandre og barna, og jobber for å skape et fellesskap gir personalet muligheten til å påvirke atferden som er på avdelingen, både mellom de ansatte og barna (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 63; Greenberg et al., 2005, s. 40). Personalets karakteristika er en påvirkningsfaktor for måten de møter forskningsprosjektet SELMA på. Det at personalet snakker felles språk og heier på hverandre, tolker jeg som at de har karakteristika som viser entusiasme og glede over jobben sin. De jobber for å få barnehagen til å være et godt sted å være for både de ansatte og for barna. Ut ifra resultatene kan det tyde på at å være sammen om implementeringen av SELMA ser det ut til å være en suksessfaktor for implementeringsprosessen. Dette fordi det kommer til uttrykk at personalet kommuniserer godt sammen, de snakker det samme faglige språket og de ansatte viser glede over jobben.

Avsnittet over beskriver suksessfaktorer for implementeringen av SELMA som klimaet på avdeling, relasjoner og personalet sine karakteristika. På en annen side, dersom disse faktorene ikke er like godt representert på en avdeling kan det skape utfordringer for implementeringen av SELMA. Resultatene viser at enkelte informanter har opplevd å være mye alene med arbeidet rundt SELMA. Det har vært utfordringer med å få med resten av

personalet i arbeidet med SELMA. De forteller at de gjerne kunne tenkt seg en til fra personalgruppen å samarbeide med under hele prosessen. En informant forteller også om at hun opplevde gjennomføringen av SELMA som krevende. Hun har vært den eneste ansvarlige for SELMA, samtidig som det var mye annet arbeid som også skulle gjøres. Dette skaper en utfordringer for implementeringen av SELMA da det å være alene med arbeidet gir lite rom for refleksjoner sammen med andre. Det gir heller ingen å jobbe sammen med, mot et felles mål slik som Greenberg et al. (2005) trekker frem som en viktig suksessfaktor. Det gir heller ikke muligheter for å utvikle og anerkjenne det sosiale behovet. Informanter forteller at siden det bare er en ansatt som er ansvarlig for SELMA, har resten av personalet meldt seg ut. Dette har ført til at den ansvarlige ansatte kan føle på mer ensomhet og at implementeringen av SELMA har fungert dårlig. Dette kommer av at det er barnehageansatte og deres kompetanse som står for at implementering blir gjennomført (Ertesvåg & Roland, 2013; Greenberg et al., 2005; St.meld. nr. 41, 2008). Av dette kan vi tolke at det å plassere arbeidet med SELMA på en enkelt person, ser ut til å bli en utfordring for implementeringsarbeidet.

Implementeringsprosessen kan dermed bli utfordrende ved at det bare er en i barnehagen som er kjent med hva SELMA står for og som vet hva som skal gjøres under prosessen. Det blir også sårbart da hele prosessen avhenger av en person. Det ser ut til at fellesskapet rundt implementeringen blir borte, og det er ingen relasjoner hvor en kan støtte eller heie på hverandre, som er en viktig faktor for vellykket implementering.

Å være alene om SELMA kan også kobles til teknisk støtte som Greenberg et al. (2005) legger frem som en faktor for å kunne implementere et endringsarbeid. Det kan indikere at informantene ikke har fått den tilstrekkelige støtten fra støttesystemet «teknisk støtte». Resultater viser at informantene ikke kunne tenkt seg å ikke gjennomføre SELMA alene. Teknisk støtte beskriver Greenberg et al. (2005) som all støtte som barnehagepersonalet måtte trenge underveis i endringsarbeidet (s. 41). Det å være alene om SELMA ser ut til å være en utfordring for implementeringen av SELMA. For å møte personalets behov for støtte, må ledelsen sette av mer tid til opplæring og veiledning, sette av tid til forberedelser i arbeidstiden og bidra til at alle de ansatte på en avdeling kan jobbe sammen mot et felles mål.

Det å være alene om implementering av SELMA kan også knyttes til dimensjonen planlegging. Det kan tyde på at siden informanter opplever å stå alene med SELMA, kan det være at planleggingen ikke har vært helt vellykket. Sett i lys av Greenbergs et al. (2005) teori trekker han frem om organisasjonen er klar for en endring, om organisasjonen har kapasitet til

å gjøre en endring og at de ansatte er klar over en forpliktelse og et engasjement rundt endring, som viktige faktorer som må bli tatt hensyn til (s. 32). Det kan ser ut til at implementeringen av SELMA har blitt utfordrende ved at barnehagene kanskje ikke har hatt kapasitet og gjort seg helt klare for en endring. Det kan også tyde på at informantene kanskje ikke ha klart å skape et stort nok engasjement selv, for å lykkes mer med implementeringen av SELMA.

Avdelingsnivået tar også for seg barnas relasjoner seg imellom. En informant opplever at barna heier mer på hverandre og viser mer glede for hverandre. Dette kan være et tegn på at SELMA-prosjektet og personalet har møtt barnas emosjonelle og sosiale behov. Dette kan vi se i lys av teori om sosial kompetanse, spesielt innenfor de sosiale ferdighetene selvregulering, selvhverdelse, samarbeid, empati og anerkjennelse (Ogden, 2022, s. 216). Barna viser empati ved å ha medfølelse for hverandre sine gleder og sorger, og mestrer selvkontroll ved å regulere sine følelser når det for eksempel ikke er de som får med seg et dyr hjem for uken. I forhold til implementeringsprosessen ser det ut til at det de ansatte har jobbet med gjennom SELMA, kan ha skapt en utvikling hos barna både sosialt og emosjonelt. Dette kan også kobles til mestringstro, hvor de ansatte ser endringer i barnas holdninger. Dette kan føre til at de ønsker å fortsette med implementeringen av SELMA, og se hva mer det bringer. Det kan kanskje være en indikasjon på at forskningsprosjektet SELMA, hvor intensjonen er å skape en god barnehagehverdag for barn, er gjenkjennelig i denne studiens resultater.

For å oppsummere dette delkapittelet vil jeg trekke frem suksessfaktorene og utfordringene som har blitt drøftet. Tidligere erfaringer med endringsarbeid, engasjement og individuell mestringstro kommer frem som noen av suksessfaktorene. Andre suksessfaktorer er en ledelse som støtter, setter av tid til refleksjon og bygger gode relasjoner. Det å ha et godt klima på avdelingen fører med seg god kommunikasjon og muligheten til å snakke et felles faglig språk, er også suksessfaktorer.

Utfordringene som kommer frem i dette delkapittelet tyder på å være manglende lederstøtte og det å være alene om å jobbe med SELMA. Det å være alene om SELMA kan se ut til å føre med seg at det er lite rom for refleksjoner sammen og lite mulighet for å jobbe sammen med noen mot et felles mål, som igjen kan gi lite fellesskap rundt prosjektet.

5.2 Opplevelser med støttesystemer

Gjennom Greenbergs et al. (2005) teori kommer det frem at selv det beste endringsarbeidet trenger gode støttesystemer for å kunne sikre høy implementeringskvalitet. Dimensjonene planlegging, kvalitet på SELMA-materiellet, teknisk støtte og dens kvalitet, personalets kapasitet og mestringsstro er med på å sikre at arbeidet blir suksessfullt og at det blir gjennomført (Greenberg et al., 2005, s. 33). Resultatene fra denne studien viser at informantene har erfaringer med alle dimensjonene, både positive og negative.

5.2.1 Kvaliteten på SELMA-materiellet

Informantene opplever bøkene *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring – Ressursbok for Barnehagen* (Størksen et al., 2023) og barneboken *5 år – vennskap, mestring og følelser* (Størksen & Valeur, 2023) som konkrete, detaljerte og enkle å forstå. Informantene opplever at det er gjort et grundig forarbeid og et gjennomtenkt valg av teori. Dette viser at materielle ser ut til å være både brukervennlige og innbydende som Greenberg et al. (2005, s. 35) mener materiell burde være for å skape et vellykket endringsarbeid. Et godt materiell er mest vellykket og til hjelp for personalet når den teoretiske begrunnelsen for prosjektet blir belyst, og har gode beskrivelser på hvorfor et tema skal jobbes med og hvordan (Greenberg et al., 2005, s.35). Resultater fra denne studien viser at teorien har vært inspirerende og kanskje gitt barnehageansatte et nytt perspektiv på begrepene samspill, engasjement, livsglede, mestring og anerkjennelse som SELMA står for. Ressursboken er lagt opp med ny teori for hvert tema som kommer og boken er laget med en plan uke for uke. Ukeplanene inneholder også konkrete forslag til aktiviteter personalet kan gjøre sammen med barna. Dette gjør det lettere for barnehageansatte å følge den.

Greenberg et al. (2005) mener at manualer og materiell har stor påvirkning i et endringsarbeid, og resultatene fra denne studien tyder på at det kan stemme. Informantene forteller at SELMA-materiellet er lett å jobbe med, selvom det krever tid og planlegging. SELMA-materiellet oppleves som en gavepakke for barnehageansatte. Dette tyder også på at materiellet er godt tilpasset kulturen i barnehagen (Greenberg et al., 2005, s.35). Materiellet ser ut til å være alderstilpasset. Informantene forteller at de har jobbet det de kan for å følge uke for uke av det ressursboken har kommet med av temaer og forslag til aktiviteter. For å møte barnas behov har informantene valgt å legge til egne aktiviteter. En informant fortalte at de ikke har benyttet barneboken så mye på grunn av barnas interesser. Dette viser at

informantene har gjort en tilpasning av implementeringen. Funnene tyder på at SELMA-materiellet har vært en suksessfaktor ved å være motiverende og innbydende for personalet. Det har vært til stor hjelp for de som har jobbet for å implementere SELMA i barnehagene, slik Ertesvåg og Roland (2013, s. 58) formidler om materiell i et endringsarbeid.

Et annet interessant resultat fra studien er at informantene selv opplever materiellet som hjelp for sin egen psykiske helse. Det å ha tilgang til god teori som belyser og minner barnehageansatte på hva som skaper positivitet og glede, har dette ført til at informantene opplever å kunne bruke noe av SELMA-materiellet i sitt eget liv. Teori fra ressursboken *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring – Ressursbok for Barnehagen* viser til forskning som tyder på at tankesettene vi mennesker har kan påvirke våre liv (Boylan mfl., 2018; Dweck, 2007; sitert i Størksen et al., 2023, s. 88). Et lærende tankesett, som en informant opplevde som interessant for sin egen del, handler om at dersom en legger ned en innsats vil personlighet, evne og intelligent kunne vokse. I et slik tankesett oppleves motgang som mulighet for å utvikle seg og en er ikke redd for å gjøre feil (Størksen et al., 2023, s. 89). Dette kan ha hjulpet informantene til å også ha et lærende tankesett rettet mot arbeidet med SELMA. Dette kan vi også koble til den individuelle mestringstroen en leder bør ha for å kunne påvirke sine ansatte og fungere i den rollen hun har (Westergård, 2020, s. 3). Et lærende tankesett gir de ansatte kunnskaper om hvordan de skal være mot seg selv, det kan dermed skape individuell mestring. Det kan for eksempel være noen tanker om hvordan de skal formidle et tema fra ressursboken til barna. De å da ha troen på at dersom noe ikke går som planlagt, så er ikke det farlig. Det at informantene opplever SELMA-materiellet som positivt for sin egen del, kan ha ført til seg en uforutsett suksessfaktor med implementeringen av SELMA. SELMA er laget for å øke barn sine erfaringer med livsmestring og sosial og emosjonell utvikling. Funnene i denne studien ser ut til at de ansatte også har opplevd at prosjektet har bidratt til dette.

5.2.2 Teknisk støtte

Resultater fra denne studien viser at informantene opplever noe ulik grad av teknisk støtte. Alle informantene har hatt samme støtte i form av tilgang til bøkene og nettsamlinger som de har vært med på. Dette er en form for opplæringen før de begynte arbeidet med SELMA og en form for veiledning de har fått underveis i prosjektet. Informanter forteller om hvordan de har ønsket å gi støtte til sine medarbeidere ved å lage tydelige planer og henge opp planene

synlige for alle på avdelingen. En informant har også printet ut og hengt opp teori og temaer fra ressursboken for å gjøre dette tilgjengelig for resten av personalgruppen og for foreldrene i barnehagen. Informanten som jobber som styrer forteller at hun har prøvd å gi sin kollega støtte ved å være tilgjengelig på avdeling dersom kollegaen trengte tid til forberedelser. Informanten forteller også at i starten av prosjektet satte hun av tid til veiledningssamtaler, men det falt bort på grunn av sykdom og tid.

Dette kan ses i sammenheng med faktoren relasjoner mellom den som gir kompetanseheving og de som får kompetansehevingen under dimensjonen kvaliteten på den tekniske støtten (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 60; Greenberg et al., 2005, s.36). I et endringsarbeid blir teknisk støtte sett på som en av de viktigste dimensjonene da det inneholder opplæring, innhold, struktur og all støtte til endringens deltakere (Greenberg et al., 2005, s. 36). Det å være tilgjengelig og sette av tid til veiledning tyder på en suksessfaktor av implementeringen av SELMA. Støtten fra leder ble gitt gjennom gode planer og synliggjøring av disse, samt en form for opplæring og veiledning. Dette kan vi se i sammenheng med Greenbergs et al. (2005, s. 41) teori rundt faktoren barnehagenivået som påvirker et endringsarbeid. Det ser ut til at en ledelse som gir støtte og bygger relasjoner med sine ansatte, gjør det mulig for de ansatte å kommunisere godt og jobbe sammen for å implementere SELMA.

Det som kan være en utfordring med dette funnet er at det ikke er noe «bevis» for at personalet eller foreldre leser planene, og faktisk får med seg hva som jobbes med og hva SELMA innebærer. Det kan se ut til at dersom de ikke får et godt forankringsarbeid blant de ansatte i barnehagen, kan det gjøre implementeringen utfordrende. Teori viser til at i et endringsarbeid er det de ansattes kompetanse og kvalitet viktig (Fullan, 2016; Greenberg et al., 2005). Det kan derfor være nødvendig for implementeringen av SELMA at ledelsen og de ansatte jobber godt sammen om SELMA.

5.2.3 Personalets mestringstro og kapasitet

Informantene forteller om at de «brenner for SELMA» og «vi lever SELMA». Dette kan tyde på at informantene har sett nytten av SELMA og hva det kan gi deres barnehage. Resultatene viser at informantene har kjent på en forpliktelse for implementeringen eller prosessen rundt SELMA. Det er informantene som har vært ansvarlige for implementeringen og gjennomføringen i sin barnehage. De har uttrykt at de ønsket de hadde mer tid til å jobbe med SELMA. De har jobbet uke for uke med opplegget fra bøkene, men det kan se ut som tiden

ikke strakk til innenfor den ordinære arbeidstiden. Personalets kapasitet er med på å fremme eller hemme implementering av et endringsarbeid (Greenberg et al., 2005, s. 37). I dette legger Greenberg et al. (2005, s. 37) personalets forutsetninger for å kunne gjennomføre endringsarbeidet. Dette handler om hvordan informantene føler en forpliktelse til endringsarbeidet, og om de klarer å se nytten av å implementere i denne sammenheng SELMA i deres barnehage (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 31; Greenberg et al., 2005, s. 37). Det kan se ut til det at noen av informantene forteller at de «brenner for SELMA» og «lever SELMA» kan være med på å styrke deres kapasitet til å gjennomføre prosjektet, selvom det tar mye tid.

Personalets kapasitet handler også om mestringstroen og selvtilliten personalet har og påvirker om deltakerne i et endringsarbeid vil gjennomføre eller ikke. Innenfor mestringstro skiller vi mellom individuell og kollektiv mestringstro (Westergård, 2020, s. 2). Funnene i denne studien viser at informantene har ulike opplevelser med mestringstro gjennom implementeringen av SELMA. Dette kan kanskje skyldes tidligere erfaringer med endringsarbeid, slik som Være Sammen (Mathiesen, 2023), eller det kan handle om følelsen av å ha ansvaret for SELMA alene. Resultatene tyder på at informantene som er pedagogiske ledere og barnehagelærer har opplevd en form for individuell mestring, men den kollektive mestringstroen har manglet for noen.

Informanten som har opplevd både individuell og kollektiv mestring, trekker frem at det å kunne se en endring i barnas atferd samt tidligere erfaringer med endringsarbeid, har bidratt til mestringsfølelse. Informanten som på en annen side forteller om å ikke ha opplevd kollektiv mestringstro, trekker frem at resten er personalet ikke er like påkoblet og engasjert i SELMA som det hun er. Dette kan ha ført til lite eller ingen fellesskapsfølelse i arbeidet med SELMA. Det å jobbe sammen om et prosjekt og oppleve kollektiv mestring, kan gi personalet større tilfredshet på jobb som igjen påvirker kvaliteten på arbeidet de gjør. Dette kan også påvirke barna sitt læringsutbytte og engasjement.

Det å oppleve både individuell og kollektiv mestringstro ser ut til å være en suksessfaktor for implementering av SELMA. Informanten opplever at innsatsen de har lagt ned speiler seg igjen i barna sin atferd og holdninger. Informanten har også opplevd kollektiv mestring i en personalgruppe hvor de fått en fellesskapsfølelse. De mener de «lever SELMA» og «snakker samme språk». Dette viser en personalgruppe som har opplevd trygghet og mestring. De har

opplevd å mestre arbeidsoppgavene sammen, noe som gir de troen på neste oppgave. Det kan dermed se ut til at implementeringen av SELMA har vært lettere for informanten som har opplevd individuell og kollektiv mestring. Informanten sitter igjen med troen på å klare arbeidet selv, og med god hjelp fra sine kolleger oppleves implementeringen mer suksessfull. Ut ifra dette kan vi utlede at implementeringsprosessen av SELMA ser ut til å være mer vellykket når informantene har opplevd kollektiv og individuell mestring.

Gjennom dette delkapittelet har vi sett at SELMA-materiellet, støtte fra ledelse, opplevelse av kollektiv og individuell mestringstro kommer frem som suksessfaktorer. Noen informanter opplevde i tillegg en selvutvikling rundt temaene livsmestring og sosial og emosjonell utvikling gjennom ressursboken. Dette er en noe uventet suksessfaktor.

Utfordringene innenfor opplevelsene informantene hadde av støttesystemer kommer til uttrykk gjennom mangel på kollektiv mestring og kollektiv kapasitet. De informantene som forteller om dette, ser ut til å ha en manglet fellesskapsfølelse rundt implementeringen av SELMA.

5.3 Ledelse i endringsarbeid

I et endringsarbeid er transformasjonsledelse en lederstil som blir trukket frem som en fremtredende lederstil (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 91; Muijs, 2011, s. 49). I denne lederstilen skal leder og personalet engasjere seg sammen. Lederen skal gi faglig og individuell støtte, samt motivere de ansatte (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 92). Resultater fra denne studien viser at informantene opplever både støtte og lite støtte fra sin leder. Informant 3, som er barnehagelærer, forteller at de lever SELMA. Hun nevner derimot ikke styrer som en del av deres prosess med implementeringen av SELMA. Barnehagelæreren har opplevd både kollektiv og individuell mestring. Det er informanten som selv motiverer personalet, ikke ledelsen. Både barnehagelæreren og personalet engasjerer seg sammen om SELMA. Barnehagelæreren er selv en aktiv deltaker under hele prosessen som fører til en høyere motivasjons og moralsk nivå, slik som Ertesvåg og Roland (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 91) skriver. For implementeringen av SELMA i denne barnehagen ser det ut som at ledelse vært en suksessfaktor. Det sentrale er at det er barnehagelæreren selv som har klart å få med seg personalet i prosessen og på den måten har hun utøvd ledelse. Dette viser at det ikke bare er styrer i barnehagen som kan utøve suksessfull ledelse i en implementeringsprosess. Det kan se ut til at det viktigste er at noen ta ansvar for at endringen skjer.

Informant 4 har en motsatt opplevelse av SELMA-prosjektet. Hun opplevde manglende støtte fra sin leder og var alene om ansvaret for SELMA. Informanten satt igjen med et ønske om større engasjement fra ledelsen og resten av personalet. Dette kan tyde på at manglende ledelse og engasjement har vært en utfordring for implementeringen av SELMA i denne barnehagen. Mangel på støtte kan se ut til å ha ført til at informanten ikke har opplevd kollektiv mestringstro. Hun hadde ikke en leder som laget noe struktur, det var ingen oppfølging, veiledning og møter hvor implementeringen av SELMA blir diskutert. Dette har ført til at implementeringen av SELMA har vært mer utfordrende for informanten. Det kan komme av at leder kanskje ikke har vært tilgjengelig, eller ikke vært klar over informantens behov for støtte. Midthassel (2015, s. 111) trekker frem at et endringsarbeid er en uforutsigbar situasjon hvor noen vil trenge ekstra støtte. Det skal også sies at ledelse alltid vil være en dynamisk prosess med samspill mellom personalet og ledelsen (Midthassel, 2015, s. 105). Det kan dermed i dette tilfellet se ut til av manglende kommunikasjon mellom ledelsen og personalet, kan ha gjort implementeringsprosessen av SELMA utfordrende.

Mangel på støtte fra ledelsen ser ut til å også skape utfordringer for å dra i samme retning og heve kvaliteten i barnehagen. To av informantene som har ansvaret for SELMA jobber alene med dette på avdelingen. De har heller ingen kolleger som hjelper til. Sammenliknet med informanten som har kolleger som hjelper og viser engasjement rundt implementeringen av SELMA, kan det se ut som at de to informantene ikke opplever noen kollektiv kapasitet i sin barnehage. Det kan se ut til at den generelle kapasiteten i disse barnehagene ikke er til stede. Det kan også se ut som de ikke har evnen til kollektiv samhandling og heller ikke ressurser og tid til møter under implementeringsprosessen av SELMA. Når det gjelder den innovasjonsspesifikke kapasiteten, ser det heller ikke ut som at det er åpenhet rundt SELMA i personalgruppen. Informantene forteller at de heller ikke opplever en kollektiv kunnskap rundt SELMA. Det kan på en annen side se ut som at SELMA passer som et endringsarbeid i barnehagene, da informantene opplever endring og ser ut til å like å jobbe med SELMA. Dette er også en egenskap ved innovasjonsspesifikk kapasitet (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 134). På den måten kan informantene få kapasitet ved å utvikle ny kunnskap gjennom å lese teorien som følger med prosjektet, samt gjennomføre aktiviteter med barna. Informantene kan gjennom dette også få motivasjon til videre arbeid. Dette kan også ses i sammenheng med at informanten forteller om en interesse for den sosiale kompetansen til barn. Denne interessen kan gjøre implementeringsprosessen lettere.

Som vi tidligere har sett, viser funnene delte opplevelser rundt støtte fra ledelsen. Informant 3 forteller at avdelingen snakker felles språk, de lever SELMA i hverdagen og, alle de voksne på avdelingen er med på prosessen. Dette kan tyde på at kollektiv kapasitet kan føre med seg engasjement, noe Fullan (2016) beskriver som en styrke for et endringsarbeid. Det kan tyde på at på denne avdelingen har de både generell og innovasjonsspesifikk kapasitet, noe som gjør at de er bedre rustet for å lykkes med implementeringen av SELMA. Det ser ut til at kollektiv kapasitet henger sammen med fellesskapsfølelsen som vi så i tidligere diskusjonskapittelet. Støtte fra ledelsen kan med andre ord både være en suksessfaktor eller en utfordring for implementeringen av SELMA.

Selv om informantene har opplevd ulik støtte fra ledelsen tyder resultatene fra denne studien at informantene liker SELMA prosjektet og ønsker å bringe det med seg videre på en eller annen måte. Dette gjelder uavhengig om de som har opplevd støtte og ikke opplevd noe særlig støtte fra ledelsen. Informantene som har opplevd støtte, har allerede har begynt å planlegge hvordan de skal få med seg resten av personalet i barnehagen på SELMA. En barnehage forteller at de planlegger å legge SELMA inn i årsplanen. Dette viser at selv om de har møtt på utfordring underveis i prosessen, har SELMA satt igjen spor om at personalet er fornøyd med endringsarbeidet både for barna og personalet. Informantene forteller om positive endringer i barnas atferd. De opplever at teori, aktiviteter og materiellet har vært konkret og enkelt for personalet å forstå og bruke. Dette har ført til et positivt engasjement for SELMA, selv med liten grad av støtte fra noen ledelser.

For å oppsummere kommer det frem i dette delkapittelet at ledelse svært viktig for implementeringen av SELMA. Ledelsen kan som tidligere nevnt både være suksessfaktor og en utfordring for implementeringen av SELMA. Ledelse som en suksessfaktor kommer til uttrykk ved at leder er en aktiv deltaker under implementeringen, og bidrar til kollektiv kapasitet og engasjement blir skapt gjennom god ledelse. Som vi har sett kan mangel på støtte fra ledelsen føre til manglende kollektiv mestringsstrategi, dårligere kollektiv kapasitet og utfordringer for personalet å jobbe i samme retning.

6.0 Avsluttende refleksjoner

I denne masteroppgaven har jeg sett på hvordan implementeringen av forskningsprosjektet SELMA har fungert. Formålet har vært å finne suksessfaktorer og utfordringer med implementeringen. Gjennom studien har jeg funnet flere suksessfaktorer og utfordringer beskrevet gjennom fire barnehageansatte sine opplever. Jeg har undersøkt følgende problemstilling:

Hvordan kommer suksessfaktorer og utfordringer til uttrykk gjennom barnehageansattes opplevelser av implementeringen av forskningsprosjektet SELMA?

Jeg har gjort en kvalitativ studie hvor jeg har benyttet forskningsetiske retningslinjer og semistrukturert intervju som metode for å samle inn datamaterialet. Denne metoden ga meg muligheten til å gå i dybden på det jeg har studert; barnehageansattes opplevelser med implementeringen av SELMA.

I forlengelse av de konkrete temaene implementering, støttesystemer og ledelse fra diskusjonskapittelet, vil jeg nå oppsummere hovedfunnene fra studien og se de i lys av problemstillingen. Jeg vil først oppsummere suksessfaktorene, og deretter utfordringene som informantene har møtt på underveis i implementeringen av SELMA.

6.1 Suksessfaktorer

Denne studien tyder på at suksessfaktorer og utfordringer krysser hverandre litt. Når det gjelder suksessfaktorer vil jeg trekke frem individuell og kollektiv mestringstro, SELMA-materiellet, klima på avdelingen og lederstøtte. Den individuelle mestringstroen kommer til uttrykk ved informantene sin interesse for fagfeltet og tidligere erfaringer med endringsarbeid. Å se barnas atferd endre seg har det gitt de ansatte troen på seg selv gjennom arbeidet de har gjort med SELMA. Angående kollektiv mestringstro så ser det ut til at barnehageansatte som har opplevd kollektiv mestringstro har klart å implementere SELMA på et annet nivå enn de som ikke har opplevd det. Ved at informantene opplever at de lever SELMA sammen på sin avdeling og føler at de snakker samme språk, indikerer at de har hatt hverandre å støtte seg på gjennom hele prosessen. Det at personalet snakker samme språk har også vært en suksessfaktor i tidligere forskningsprosjekter slik som nevnt i rapporten fra Være Sammen

(Mathiesen, 2023) og CLASS-observasjonene (Evertsen et al., 2022). Det kan tyde på at personalet som har opplevd en kollektiv mestringstro har klart å skape en fellesskapsfølelse, hvor de jobber med SELMA hver dag. Det kan se ut som at dette har ført til at personalet har troen på at det de gjør har en påvirkning på barna sine holdninger og atferd, noe som har bidratt til en vellykket implementering av SELMA.

Kollektive mestringstro har også bidratt til et klima på avdelingen som har ført til et fellesskap hvor de jobber sammen for å nå et mål. Dette har ført til at personalet ønsker hverandre godt og støtter hverandre i sitt arbeid. Det at en informant har laget gode planer førte til at personalet på avdelingen også ønsket å bidra underveis, med for eksempel å gjennomføre samlingsstunder. Personalet på denne avdelingen har klart å skape en fellesskapsfølelse som gjorde at informanten aldri opplevde å være alene om SELMA. Denne informanten hadde ikke et behov for en kollega som jobbet med henne med SELMA, slik som andre informanter har følt på. Gjennom et godt klima på avdelingen, med et personale som er engasjerte og viser interesse for hverandre, kan dette også ha påvirket den atferden som har utviklet seg i barnegruppen, slik Greenberg et al. (2005) og Ertresvåg & Roland (2013) beskriver klimaet på avdeling innenfor faktoren avdelingsnivået.

Med tanke på SELMA-materiellet har det blitt levert som en gavepakke til barnehagene ifølge to av informantene. Boken *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring – Ressursbok for Barnehagen* (Størksen et al., 2023) og barneboken *5 år – vennskap, mestring og følelser* (Størksen & Valeur, 2023) er konkrete og lette for leseren å forstå. Det er også gjort et godt arbeid med å velge ut teori som støtter barnehagepersonalet når de leser. Det viser god brukervennlighet og at materiellet oppleves som enkelt å tilpasse til sin egen praksis. På en annen side valgte en informant å ikke benytte seg like mye av barneboken, da det ikke vekket noe interesse i barnegruppen. Hun tilpasset derfor opplegget til barnas sosiale og emosjonelle behov. Materiellet har som et litt overraskende funn også fungert som en oppfrisker for de voksnes sosiale og emosjonelle utvikling.

Dersom SELMA-materiellet ikke hadde fungert på den måten det har gjort for barnehagepersonalet, kunne utfallet for barna og de voksne blitt noe helt annet. Med tanke på at informantene forteller om en endring i barnas atferd og holdninger, kan det tyde på at det kan skje en utvikling hos barna både sosialt og emosjonelt. Materiellet kan ha vært viktig for denne utvikling.

I tillegg viser resultater fra denne studien at god lederstøtte til personalet har det ført til en suksessfaktor for implementeringen av SELMA. Dette kommer til uttrykk gjennom synliggjøring av gode planer, sette av tid til planlegging og møter, rom for veiledning og en transformasjonsledelse som lederstil. En støttende leder har gitt resten av personalet anledning til å se og gripe muligheter, slik som for eksempel fagarbeideren som kom frem og ønsket å gjennomføre samlingsstunder. Det viser også at de har støttet hverandre i prosessen, og sannsynligvis har personalet utviklet seg profesjonelt også. En støttende leder har vært med på å skape et godt klima på avdelingen og opplevelser med kollektiv mestring. Sett under ett kan dette tyde på at støttende ledelse gir barnehager større evne og mulighet for å lykkes med implementering. Dette i kombinasjon med bruk av SELMA-materiellet, har vært med på å skape en endring i den daglige praksisen for barna.

6.2 utfordringer

Med et endringsarbeid følger det gjerne utfordringer også. Resultater fra denne studien viser at mangel på støttesystemer er en utfordring for implementeringen av SELMA.

Barnehageansatte sine opplevelser med utfordringer rundt implementeringsprosessen kommer også til uttrykk ved at mangel på støtte fra ledelsen, kan føre til mangel på kollektiv kapasitet og mangel på kollektiv mestringstro. En støttende leder er dermed avgjørende for en vellykket implementering av SELMA. En ledelse som viser lite støtte kan føre til en mindre vellykket implementering av SELMA. En informant forteller om fravær av ledelsen og et ønske om mer tilstedeværelse leder. Informanten opplevde også mye ensomhet rundt SELMA-prosjektet og kunne ønsket seg noen å samarbeide med. Dette ytret også en annen informant. Forskjellen mellom de to informantene er at informant 2 har opplevd noe støtte fra sin leder, i form av at leder har tilbydd seg å være på avdeling og gi informanten tid til forberedelser. Det ser likevel ut som at i barnehager hvor ledelsen har vært fraværende, har ført til at implementeringen av SELMA har blitt utfordrende å gjennomføre. Det kan ha blitt sett på som et endringsarbeid som er noe som må gjennomføres, fordi en følger et forskningsprosjekt. På en annen side er informantene opptatt av hva SELMA står for, og er glade for at de har fått et opplegg som er rettet mot barns livsmestring og sosiale og emosjonelle utvikling.

Resultater fra denne studien viser at informanter som ikke har opplevd kollektiv mestring og kollektiv kapasitet, heller ikke opplever å sitte igjen med følelsen av å ha lykkes med å

implementere SELMA. Mye tyder på at fellesskapsfølelsen har en stor påvirkningskraft i implementeringen av et endringsarbeid. Det ser ut til at det å oppleve mestring sammen, styrker relasjoner mellom barnehageansatte og gir dem en større tilfredshet med å være på jobb. Resultatene tyder også på at barnehager uten generell og innovasjonsspesifikk kapasitet opplever det å implementere SELMA som noe mer utfordrende.

Et funn som er viktig å trekke frem er at SELMA har vært tidkrevende, og informantene har opplevd å ikke få jobbet nok med SELMA i den ordinære arbeidstiden.

Resultatene i denne studien gir uttrykk for at barnehageansatte opplever at lite støtte fra ledelsen, følelse av ensomhet, lite tid og ingen fellesskapsfølelse svekker barnehagene sin evne til å implementere SELMA.

6.3 Oppsummering av hovedfunn

Denne studien viser at implementeringen av SELMA har bydd på både suksess og utfordringer basert på barnehageansattes opplevelser. Det kan se ut som støtte fra ledelsen er svært sentralt innenfor implementering av et endringsarbeid, da dette påvirker både støttesystemer og personalet i en organisasjon, noe som også er i tråd med teori om implementering. Det å være en del av et fellesskap rundt implementering av SELMA ser ut til å gi en opplevelse av kollektiv mestring, kollektiv kapasitet og skaper engasjement og glede hos de ansatte. SELMA-materiellet ser ut til å ha vært med på å gjøre implementeringen lettere, da det har vært motiverende og innbydende for personalet å jobbe med.

For informanten som har klart å implementere SELMA i deres daglige praksis, hvor de lever SELMA og snakker samme språk, kan det virke som det har skjedd en endring i de ansattes arbeidsmetoder. Det å være alene om SELMA-prosjektet ser dermed ut til å ha ført at noen av informantene sitter igjen med følelsen av å ikke ha klart å implementere SELMA. Dette kan tyde på at implementeringen av SELMA tar lang tid før de klarer å få det til en bestående praksis i sin hverdag. Resultatene indikerer at disse barnehagene har en svekket evne til å få en vellykket implementering av SELMA.

7.0 Referanser

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analyses in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Drugli, M. B. (2012). *Relasjonen lærer og elev—Avgjørende for elevenes læring og trivsel*. Cappelen Damm Akademisk.
- Drugli, M. B., & Lekhal, R. (2018). *Livsmestring og psykisk helse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Durlak, J. A., & DuPre, E. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41, 327–350. <https://doi.org/DOI 10.1007/s10464-008-9165-0>
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Evertsen, C., Størksen, I., & Kucirkova, N. (2022). Professionals' Perceptions of the Classroom Assessment Scoring System as a structure for professional community and development. *Routledge - Taylor & Francis Group*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2031245>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*.
- FN-Sambandet. (2024). *Verdens helseorganisasjon (WHO)*. <https://fn.no/om-fn/fns-organisasjoner-fond-og-programmer/verdens-helseorganisasjon-who>
- Fullan, M. (2014). *Å dra i samme retning—Et skolesystem som virker* (S. Sandengen, Overs.). Kommuneforlaget.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5. utg.). Routledge.

- Grant, S., Danby, S., Thorpe, K., & Theobald, M. (2016). Early childhood teacher's work in a time of change. *Australasian Journal of Early Childhood*, 41(3), 38–45.
<https://doi.org/10.1177/183693911604100306>
- Green, B. L., Malsch, A. M., Kothari, B., Busse, J., & Brennan, E. (2012). An Intervention to Increase Early Childhood Staff Capacity for Promoting Children's Social-Emotional Development in Preschool Setting. *Early Childhood Education Journal*, 40, 123–132.
<https://doi.org/DOI 10.1007/s10643-011-0497-2>
- Greenberg, M. T., Domitrovich, C. E., Graczyk, P. A., & Zins, J. E. (2005). *The Study of Implementation in School-Based Preventive Interventions: Theory, Research and Practice*. 3, 13–51.
- Helsedirektoratet. (2021). Psykisk helse og fysisk aktivitet. *HelseNorge*.
<https://www.helsenorge.no/psykisk-helse/psykisk-helse-og-fysisk-aktivitet/>
- Helsedirektoratet. (2022). Psykisk helse. *HelseNorge*. <https://www.helsenorge.no/psykisk-helse/hva-er-psykisk-helse/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.
- Læringsmiljøsentret. (2021). *SELMA - Sosial og emosjonell læring og livsmestring i barnehagen*. <https://www.uis.no/nb/laringsmiljosenteret/selma#/>
- Læringsmiljøsentret. (2023). *Sniktitt: Dette er klart i SELMA*.
<https://www.uis.no/nb/laeringsmiljosenteret/sniktitt-dette-er-klart-i-selma>
- Mathiesen, I. H. (2023). Noe vi kan være sammen om—Evaluering av Være Sammen i Ringeriksbarnehagene. *Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning*.
<https://www.uis.no/nb/laringsmiljosenteret>
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American*

- Journal of Community Psychology*, 50, 462–480. <https://doi.org/DOI 10.1007/s10464-012-9522-x>
- Midthassel, U. V. (2015). Skoleleders rolle og implementeringsprosessen. I E. Westergård (Red.), *Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis*. Universitetsforlaget.
- Midthassel, U. V. (2020). Rektor som kaptein på laget, spillende trener eller praktisk tilrettelegger. I S. K. Ertesvåg (Red.), *Ledelse i klasserommet: Undervisningskvalitet fra teori til praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Muijs, D. (2011). *Leadership and organizational performance: From research to prescription?* 25(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/09513541111100116>
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Ogden, T. (2022). *Sosial kompetanse og problematferd blant barn og unge* (2. utg.). Gyldendal.
- Omdal, H. (2013). *Være Sammen—Kompetanseløft i barnehagen: Rapport fra evaluering av deltakernes vurderinger, opplevelser og erfaringer med kompetanseheving og kvalitetsutvikling i pilotbarnehagene i Være Sammen implementeringsåret 2011-2012*. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/135091/160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold—Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Roland, P. (2015). *Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis* (E. Westergård, Red.). Universitetsforlaget.
- Roland, P., & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal.

- St.meld. nr. 41. (2008). *Kvalitet i barnehagen*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/?ch=1>
- Størksen, I. (Red.). (2018). *Livsmestring og livsglede i barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Størksen, I., Lenes, R., Lunde, S., Campbell, J. A., & Løkken, I. M. (2023). *Sosial og emosjonell utvikling og livsmestring—Ressursbok for barnehagen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Størksen, I., & Valeur, T. (2023). *5 år—Vennskap, mestring og følelser*. Cappelen Damm.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse—En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thoonen, E., Slegers, P., Oort, F., Peetsma, T., & Geijsel, F. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational, factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536.
<https://doi.org/10.1177/0013161X11400185>
- Utdanningsdirektoratet. (2017a). *Rammeplan for barnehagen—Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2017b). *Rammeplan for barnehagen—Innhold og oppgaver*. Pedlex.
- Westergård, E. (2020). Sammenheng mellom skoleleders individuelle mestringstro, lærerens kollektive mestringstro og elevenes læringsutbytte. I R. M. Søvik & S. K. Ertesvåg (Red.), *Ledelse i klasserommet—Undervisningskvalitet fra teori til praksis*. Cappelen Damm Akademisk.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon:

Informasjon om prosjektet og opptak og muligheten til å trekke seg når deltaker ønsker.

Problemstilling:

Hvordan kommer suksessfaktorer og utfordringer til uttrykk gjennom barnehageansatte sine opplevelser av implementeringen av forskningsprosjektet SELMA?

Spørsmål:

1. Hvilken stilling har du i barnehagen?
2. Hva er din arbeidserfaring? Hvor lenge har du jobbet i barnehage?
3. Hvordan forstår du begrepet livsmestring?
4. Hvordan forstår du begrepene sosial og emosjonell utvikling?
5. Hvordan har du jobbet med temaet fra rammeplanen «livsmestring og helse» før du ble kjent med SELMA?
6. Hvordan ble du kjent med SELMA?
7. Hvordan forstår du begrepene i SELMA?
 - Samspill
 - Engasjement
 - Livsglede
 - Mestring
 - Anerkjennelse
8. Hvordan har du jobbet for å gjennomføre SELMA i barnehagehverdagen?

- Har du fått tilgang til ressurser?
 - Har dere vært med på nettkurs?
 - Har dere opplegg hver dag? Hver uke?
 - Er det mye? Gjennomfører alt?
 - Følger dere boka / nettsiden?
 - Hvor mange tilpasninger har dere?
 - Noen aktiviteter dere konsekvent ikke gjennomfører?
 - Noen aktiviteter som skaper engasjement i barnegruppen?
9. Har du merket en endring i måten du ser på livsmestring og sosial og emosjonell utvikling etter du ble kjent med SELMA-prosjektet?
- Opplever du noen endringer i barnegruppen med tanke på atferd?
 - Opplever du at barna har samspill seg imellom? Har det endret seg på noen måte?
 - Dere voksne jobber med mestring og anerkjennelse. Ser du endring i barnegruppen og personalgruppen, evt. hvordan?
 - Har dere et perspektiv dere tar med inn i arbeidet?
10. Opplever du et fellesskap i barnehagen rundt prosjektet SELMA? Hele barnehagen?
11. Opplever du at dette er noe dere jobber kontinuerlig og godt med?

Til Pedagogisk leder:

12. Hvordan arbeider du med implementering i din personalgruppe på avdeling?
- Har dere møter? Plakater?
 - Når gjennomfører dere Selma?
 - Hvordan jobber dere med å tilegne stoffet, det som står i boka?
13. Hvordan arbeider du for å sikre at de ansatte har en felles forståelse av det dere holder på med?
- Skape felles forståelse rundt kjerneområdene til SELMA?
 - Skape felles forståelse av hva områdene i rammeplanen betyr?
14. Hva er det som har gjort det vanskelig å implementere SELMA?
- Er det tid/ressurser?
 - Barnehagen

- Kulturen i barnehagen
- Kolleger eller **leder er** ikke interessert/motivert?
- Har det vært SELMA prosjektet i seg selv?

15. Hva kunne ha vært gjort annerledes?

16. Ser du noen verdi i SELMA? Har du troen på det?

Til Styrer:

17. Hvordan ble du kjent med SELMA-prosjektet?

18. Hvordan la du frem SELMA-prosjektet til personalgruppen?

- Hvorfor på den måten?

19. Hvordan blir SELMA prioritert i fellesskapet, i den lille tiden dere har av fellestid?

- Hvordan legger du til rette for felles arbeid i personalgruppen?
- Hvordan styrers arbeidet med å få SELMA inn?

20. Hvordan tror du ansatte opplever at dette er noe hele barnehagen jobber med?

21. Hvordan følger du opp på de ansatte sin gjennomføring av prosjektet?

Til slutt vil jeg spørre om det er noe mer du ønsker å føye til.

Tusen takk for at du tok deg tiden til å prate med meg!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring



Vil du delta i forskningsprosjektet

«Har SELMA endret måten ansatte i barnehagen arbeider med livsmestring og helse, og eventuelt hvordan har dette blitt gjort?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan implementeringen av prosjektet SELMA har bidratt til å endre måten ansatte i barnehage arbeider med livsmestring og helse. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å finne ut om implementering av prosjektet SELMA har bidratt til en endring av de ansatte sin arbeidsmåte med temaet livsmestring og helse i barnehagen. Problemstillingene til oppgaven er:

- Hvordan arbeidet de ansatte i barnehagen med livsmestring og helse før de ble introdusert for SELMA?
- Hvordan arbeider de ansatte i barnehage med livsmestring og helse nå, etter de har jobbet med SELMA i et halvt år?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Maren Othilie Hållman Lyse som skal gjennomføre prosjektet som er en masteroppgave i regi av Universitetet i Stavanger. Ansvarlig for prosjektet og veileder for masteroppgaven er Ida Holth Mathiesen.

Det er Ingunn Størksen er prosjektansvarlig for SELMA.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker deltakere som jobber i barnehage, som har jobbet i barnehagen mens prosjektet SELMA har blitt implementert. Dette er både styrere, pedagogiske ledere og assistenter. Jeg har valgt å ha 5-6 deltakere. Alle opplysninger vil bli anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et individuelt intervju. Det vil ta deg ca. 45-60 minutter. Jeg skal bruke lydopptak slik at jeg kan gå igjennom intervjuer flere ganger i etterkant. I oppgaven vil du som deltaker bli anonymisert.

Fra forskningsprosjektet SELMA vil du som deltar på intervju få et gavekort på 300kr.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er bare student Maren Othilie Hållman Lyse og veileder Ida Holth Mathiesen ved Universitetet i Stavanger som vil ha tilgang til de opplysningene du gir.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene skal data materialet lagres på en ekstern minnepenn.

Deltakerne i dette forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres og slettes når prosjektet avsluttes og er godkjent. Dette vil etter planen være innen 05.08.2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger – Institutt for grunnskolelærerutdanning, idrett og spesialpedagogikk har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Student: Maren Othilie Hållman Lyse, e-post: 271873@uis.no. Telefon: +47 48305520
- Universitetet i Stavanger ved førsteamanuensis ved Læringsmiljøsentret Ida Holth Mathiesen. e-post: ida.h.mathiesen@uis.no. Telefon: +47 51832801/98008506
- Prosjektansvarlig Ingunn Størksen, e-post: ingunn-storksen@uis.no. Telefon: 51832934
- Vårt personvernombud ved Universitetet i Stavanger på epost: personvernombud@uis.no

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

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

Med vennlig hilsen

Maren Othilie Hållman Lyse

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Barnehageansatte sin arbeidsmåte med livsmestring og helse etter implementering av forskningsprosjektet SELMA», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)