

Endringsarbeid

Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken innvirkning har dette på personalgruppa?

Navn: Tonje Gården Lian

Kandidatnummer: 202

Veiledere: Karianne Franck og Anne Svendsen

Hovedmodell

Fordypning: organisasjon og ledelse

Dronning Maud Minne Høyskole

Våren 2014

Innleveringsdato: 24.04.14

Bacheloroppgave

Emnekode: BAC - H005

14

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	s.3
1.1 Oppgavens struktur	s.4
2. Teori	s.4
2.1 Fremtidens barnehage	s.5
2.2 Endringsledelse	s.6
2.2.1 Beslutningsroller	s.7
2.3 Endringsarbeid	s.8
2.4 Kompetanseutvikling	s.9
2.4.1 Team	s.10
2.4.2 Kompetanse	s.10
2.5 Kvalitet	s.11
3. Metode	s.12
3.1 Kvalitativ metode	s.13
3.2 Intervjuguide	s.14
3.3 Dybdeintervju	s.14
3.4 Behandling av datamaterialet	s.15
3.5 Etisk ansvar	s.16
4. Resultat og drøfting	s.16
4.1 Fremtidens barnehage	s.16
4.2 Endringsledelse	s.19
4.3 Endringsarbeid	s.21
4.3.1 Teamarbeid	s.23
4.4 Kompetanseutvikling	s.25
4.4.1 Team	s.25
4.4.2 Kompetanse	s.26

4.5 Kvalitet	s.28
5. Avslutning	s.31
5.1 «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen?»	s.31
5.2 «Hvilken innvirkning har dette på personalgruppa?»	s.32
5.3 Hovedfunn	s.33
Referanseliste	s.34
Vedlegg 1.	
Intervjuguide	s.38

Innledning

I denne undersøkelsen skal jeg ta for meg endringsarbeid i personalgruppa og min problemstilling er «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?». Her vil jeg drøfte hvordan styrer arbeider med endringsarbeid i barnehagen og hvordan styrer oppfatter hvilke innvirkninger/påvirkninger dette kan ha på personalet. I forhold til problemstillingen vil jeg ta for meg tema som fremtidens barnehage, endringsledelse, endringsarbeid, kompetanseutvikling, kvalitet og utfordringer med dette. Målet mitt med denne undersøkelsen er å få et bedre innblikk hvordan en styrer arbeider med etterarbeid i personalgruppa og hvordan endringer som skjer i barnehagen kan påvirke personalet. Til denne undersøkelsen har jeg intervjuet en styrer og benyttet meg av kvalitativt metode.

Barnehageforliket ble vedtatt av stortinget for 11 år siden i 2003. Hovedmålene i dette forliket var utbygging av sektoren og lavere foreldrebetaling. Et forsterket kommunalt ansvar for barnehagesektoren og virkemidlene var økt satsing. Regjeringen Stoltenberg flyttet ved regjeringsskiftet i 2005 barnehageområdet fra daværende barne- og familiedepartementet til kunnskapsdepartementet for å skape helhet og sammenheng i utdanningsløpet. Som stortingsmelding nr. 41 (2012-2013) er en av de viktigste velferdsreformene i Norge i moderne tid er barnehageløftet. Regjeringen var avhengig av et utstrakt samarbeid med kommunene og privat sektor for å nå de ambisiøse målene for barnehagesektoren. «Kunnskapsdepartementet og KS inngikk en avtale der partene blant annet forpliktet seg til å få etablert et tilstrekkelig antall barnehageplasser, klargjøre kommunenes rolle som lokal barnehagemyndighet og gå over til rammefinansiering av sektoren når full barnehagedekning var oppnådd»(St. Meld.nr.24, 2012-2013). Både private og kommunale barnehageeiere bidro i den store dugnaden for utvidelse og bygging av nye barnehager. Satsingen siden barnehageforliket i 2003 har resultert til at ni av ti barn er i barnehage i dag (St. Meld.nr.24, 2012-2013). Min faglige begrunnelse for at jeg valgte temaet endringsarbeid er at det er veldig relevant i dagens samfunn, hvor som sagt flere har fått øynene opp for arbeidet barnehagen faktisk gjør. Ved dette vil det og har det, blitt større krav og forventninger til barnehager. Jeg viser til dette for å vise hvilke endringer som har skjedd og hvordan de har påvirket barnehagen, og alt dette henger sammen med endringsarbeid i barnehagen.

I de siste årene har det skjedd store endringer i barnehagesektoren. Det har blitt større bevissthet og fokus på arbeidet som blir gjort i barnehagen. Dette har ført til at det har blitt større forventninger og krav til barnehagepersonalet, og disse forventningene og kravene vil

fortsette å komme. Det stilles økte krav fra samfunnet for kompetanseutvikling, beholde og ivareta sine ansatte og samtidige krav om å være en lærende organisasjon. Et større krav for pedagogisk tetthet, samtidig forventningen om innen 2020 skal alle barnehager ha 1 voksen på 3 småbarn og 1 voksen på 6 storbarn (St.meld. Nr.24, 2012-2013). Samtidig som presset til å ha større barnegrupper. I stortingsmelding nr.41 (2008-2009, s.9) har regjeringen med utgangspunkt i barnehagens samfunnsmandat, satt opp tre hovedmål for barnehagesektoren i årene som kommer og disse er: Mål 1. sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager. Mål 2, styrke barnehagen som læringsarena og mål 3 alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap. Hvordan vil dette påvirke kvaliteten for arbeidet i barnehagen? Som sagt, så har det skjedd store endringer i barnehagesektoren de 10 siste årene og det kommer til å skje flere endringer i årene som kommer, i forhold til dette valgte temaet endringsarbeid i undersøkelsen min. Hvordan vedlikeholder og forbedrer styrer kvaliteten når det oppstår endringsarbeid i barnehagen?

Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenter jeg teori som jeg skal bruke til å forstå resultatene av undersøkelsen jeg har gjort, samtidig som den kan underbygge problemstillingen som jeg vil bruke i resultat og drøftings kapittel. I kapittel 3 viser jeg til mitt metodiske valg, innsamlings og behandling av data, samtidig en vurdering av kvalitet på disse. I kapittel 4 skal jeg analysere datamaterialet, prøve å svare på problemstillingene i lys av teori i kapittel 2. I kapittel 5 oppsummer jeg mine funn fra analysen.

2. Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere teorier som kan bidra til å belyse problemstillingen min som er «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?» dette ut i fra styrers synspunkt. Jeg deler opp dette kapittelet i 5 temaer og disse er fremtidens barnehage, endringsledelse, endringsarbeid, kompetanseutvikling og kvalitet. De temaene som jeg nevner nedenfor vil gå mye om hverandre og påvirke hverandre, i og med at jeg bevisst retter temaene mot endringsarbeid.

2.1 Fremtidens barnehage

Satsningen siden barnehageforliket i 2003 har resultert i at ni av ti barn i dag går i barnehage og 97 % av alle femåringer har barnehageerfaring før skolestart. Innføring av maksimalpris i foreldrebetalingen har ført til at flere familier har råd til barnehageplass. Gode stimuleringsordninger og innføring av en individuell rett til plass har vært drivkraften for å øke tempoet barnehageutbyggingen. Innføringen av rett til barnehageplass som kom i 2009 var viktig for å sikre barnehagens status som universelt velferdsgode (St.meld.nr. 24 (2012–2013)). «Barnehagen kan ses på som en særegen verden, og hver barnehage har sin unike kultur med egne regler, sosiale relasjoner, rutiner, strukturer og aktører» (Gjems, 2011, s.71). Barnehager har forskjellige måter til å tilegne seg og imøtekomme endringer, mye av dette kommer av at de har ulike kulturer. Personalet imøtekommer endringer annerledes, bearbeider det forskjellig og har forskjellige tolkninger hvordan endringer påvirker organisasjonen. Videre viser Moser & Röthle (2007, s.95) til at det har blitt større fokus i de siste årene på barns medvirkning. De voksne har ansvar for at ikke barna blir overlatt ansvar som de ikke er rustet til å ta, men samtidig så har barna rett til å uttrykke seg og å bli hørt. Her er førskolelærere er sentrale som veiledende deltakere i barns læreprosesser. De må vurdere om hvordan barn får muligheten til medvirkning når man tar hensyn til modenhet og alder, og ikke om barnet skal få denne muligheten. Det er en forutsetning at man anerkjenner barnets evne til å komme med egne uttrykk. «Barnet skal ikke bevise sin kapasitet, det er de voksnes ansvar å sikre at barnet får bruke den» (Kristiansen, 2011, s.189).

Som Gotvassli sier (2004, s.18-19) vil det økte kravet om kvalitet i barnehagen, øke konkurransen mellom barnehagene. Dette vil føre til at barnehagen må være mer synlig og i stadig utvikling. Videre vil endringene medføre til at det blir konkurranse om barna. Barnehager vil i større grad spesialisere seg innholdsmessig og det kommer til å bli mer ulike og stadig flere tydelige profilerte barnehager for eksempel Fus barnehager, grønt flagg barnehage også videre. Det vil stilles krav til et personale som er omstillingsdyktige og fleksible, samtidig som barnehagen må ha evne til å beholde de gode ansatte. På grunnlag av dette må barnehagen i større grad ta hensyn til medarbeiderne og arbeidsmiljø. Med høyere levestandard og god barnehagedekning vil foreldrene bli mer opptatt av at kvaliteten i barnehagen og om tilbudene passer til eget behov. Foreldrene vil også kreve større innflytelse på barnehagens innhold enn de reelt sett har nå. Når det kommer til ledelse er fleksibilitet et stikkord. Det foregår en kontinuerlig endring og utvikling i barnehagen. Lederen må

forberede seg på å påvirke medarbeidere til å orientere seg mer mot foreldrene/foresatte og tenke fremtidsrettet. Videre må en leder frigjøre sine medarbeidere til å jobbe mer selvstendig og ta ansvar for egen personlig og faglig utvikling. Lederen må knytte til seg medarbeidere som har et potensial for læring og kompetanseutvikling (Gotvassli, 2004, s.20). Regjeringens mål for framtidens barnehage er å sikre høy og likeverdig kvalitet i alle barnehager. Hensynet til barnets beste skal vektlegges og prisen skal være så lav at alle som ønsker skal ha råd til å ha barn i barnehagen. Regjeringen mener at tidlig innsats og tilpasning av tilbudt til hvert enkelt barns behov skal stå sentralt i barnehagen. Videre fokuserer regjeringen på kvalitet og innhold, ansattes kompetanse og styringen av sektoren(St.meld. nr.24, 2012–2013).

2.2 Endringsledelse

Barnehagen har mange ulike oppgaver og barnehagene blir større. Barnehage må være i stadig utvikling for å møte nye krav og utfordringer. For å kunne imøtekomme disse endringene er det nødvendig med god ledelse. Wadel definerer ledelse som «(...) en prosess som både formelle ledere og de ledede er deltagere i»(1997, s.39). Det er viktig at styreren har forutsetninger for å følge opp den enkelte ansatte, drive kompetanse- og kvalitetsutvikling og lede barnehagens samlede kompetanseutvikling. Den økte utviklingen mot større barnehager vil kreve økt kunnskap om administrasjon og tjeneste. Ledelsen spiller en stor rolle her for institusjonen skal klare å møte de mange og komplekse kravene som stilles til virksomheten (St.meld.nr. 41, 2008-2009, s.34). Transformasjonsledelse er en form for ledelse som motiverer de ansatte ved å ta i bruk deres interesse. Videre handler den om å lede mot visjoner, utvikle organisasjonen og dem som arbeider i den (Ertesvåg & Roland, 2013, s.99).

En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsning, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål (Skogen, 2013, s.26-27).

Selve grunnlaget for forståelse og læring for ledere vil være å utvikle relasjoner til andre mennesker man skal samarbeide med (Lundestad, 2005, s.220). Gotvassli (1999,2006) påpeker at styreren har primært fire ledelsesfunksjoner som er planlegging, organisering, veiledning, kontroll og oppfølging. Styreren skal organisere planen slik at arbeidsoppgavene

er gjennomførbare, planlegge barnehagens arbeid og veilede personalet i gjennomføringen av arbeidet. Mens arbeidet pågår må også styrer passe på at arbeidet forløper som ønsket gjennom jevnlig oppfølging og kontroll. En leder må ha evne til å ta beslutninger, også beslutninger som er upopulære. Dette er avgjørende for å utvikle en best mulig barnehage (Skogen, 2013, s.27, 29). En dyktig leder må være en leder som klarer å tydeliggjøre hva som er de riktige endringene for sin barnehage. Det er viktig at en leder gir tilbakemelding til personalet og barna om hva de mestrer, slik at de kanskje blir stolte og motiverte til videre deltakelse og utvikling (Skogen, 2013, s.28-29). Lederen må iskaffe seg lederferdigheter for å mestre endringsarbeid og disse ferdighetene kan utvikles ved erfaring og fagutvikling. Grunnen til at det er viktig at en leder iskaffe seg lederferdigheter er fordi da kan det bli enklere å imøtekomme og å ha et åpent sinn for endringer. Med god erfaring med endringsarbeid kan leder ha bedre evne til å vurdere hvilke endringer som er nødvendige for organisasjonen. Videre må en leder være tydelig og bevisst i sin egen yrkesrolle, og trygg på egen kompetanse. Samtidig som en leder må være bevisst på sine egne svakheter og styrker. Personlig vekst som kvalitativ utvikling innebærer at det skjer en kvalitetsforandring i en persons tankemåte, selvforståelse, handlingskompetanse og væremåte (Søbstad, 2012, s.116). Kompetansekrav er hva som trengs for å nå mål og oppgaver på ønsket vis, kompetansebeholdning er hva barnehagen og hver enkelte ansatt har av kompetanse og til slutt kompetansebehov er hva som mangler (Gotvassli, 2004, s.78, 81). Dette vil gi læring på organisasjons- og individnivå, noe som fører til endring av praksis og kanskje bedre kvaliteten. Kompetanseoppbygging handler om å styrke, utnytte og fornye ferdigheter, erfaringer, holdninger og kunnskaper som finnes hos enkelte arbeidstaker, samtidig i barnehagen som helhet. Det er nettopp derfor er det viktig å utvikle handlingskompetanse. Her kan man se at det er viktig å være bevisst over hva personalet og organisasjonen besitter av kompetanse og eventuelt hva de mangler. Det at organisasjonen er bevisst over hvilken kompetanse de har og mangler kan styrke dem i endringsarbeid (Gotvassli, 2004, s.16, s.75).

2.2.1 Beslutningsroller

Da det kommer til beslutningsroller er det topplederen som har den høyeste formelle autoritet, den som ofte symbolsk fremstår som den viktigste å ha med i en beslutning og den som i mange tilfeller har mest informasjon. Derfor er det sentralt å ha med henne/han i enhver beslutningssituasjon. Innen for dette fins det fire forskjellige beslutningsroller, men jeg kommer til å ta for meg rollen som entreprenør, fordi jeg vurderer det til å være mest relevant

til denne undersøkelsen. Grunnen til at jeg valgte denne rollen er fordi at det viser til hvordan en imøtekommer endring og tar initiativ til endring. «Denne rollen viser til aktiviteter hvor man tar initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.423). Gotvassli (2004) viser til at en entreprenør må utvikle sin egen slagplan. En må være kreativ nok til å finne frem til ulike handlingsmuligheter og tørre å ta risiko. Hvis man ikke er villige til å ta en risiko, kan man ikke utnytte alle mulighetene (s.171-172).

2.3 Endringsarbeid

I følge Skogen (2013) er målet med å drive endringsarbeid å forbedre nåværende praksis. Endringsarbeid i barnehagen vil bety at man ønsker å forbedre måten man gir barnet omsorg på, måten man ivaretar barna på og måten barnehagen tilrettelegger for at barna skal få gode utviklingsmuligheter. Organisasjoner ble tidligere kjennetegnet som forutsigbarhet og stabilitet. Dagens organisasjoner kan kjennetegnes av endring. Endring i en organisasjon kan omhandle mangt. Det kan være endring av teknologi, oppgave og eller strategi og mål. Noe som innebærer at organisasjonen finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, eller at man justerer mål eller skifter strategi. Endring i organisasjonsstruktur innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaven koordineres og deles opp, hvordan en leder en organisasjon og kontrollerer. Endring i organisasjonens kultur omhandler endrede grunnleggende normer, verdier og antakelser. Endring i organisasjonsdemografi gjennom rekruttering av nye ansatte og endringer i prosesser som kommunikasjon, produksjon, beslutninger og læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.384-386).

«Det er viktig at en avklarer og vurderer en rekke faktorer før endringsprosessen settes i gang» (Greenberg, mfl. 2005 i Ertesvåg & Roland, 2013). Spørsmål som hvor bevisst er en om behovet for endring i organisasjonen? Hva er behovet for endring? Er organisasjonen forberedt på endring? Har den kapasitet til endring? Hvilke erfaringer sitter barnehagen på fra tidligere da det gjelder endringsarbeid? Dette er avgjørende før hvor godt en organisasjon er forberedt på å gjennomføre endringsprosesser (Ertesvåg & Roland, 2013, s.28). «Planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.387). Planlagt og hierarkisk styrte endringer vil si at endringen er et resultat av intensjonelle handlinger, hvor mennesker endrer organisasjonen for å forbedre situasjonen. Dette bygger på endringer som skjer ved at

mennesker handler som rasjonelle subjekter med bestemte mål. I dette perspektivet er årsaken til endring knyttet til tanken om at sentrale aktører i en organisasjon analyserer situasjoner som utvikles og endres over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 386, 387). «En aktuell problemstilling kan være at en leder ser behov i sin organisasjon som personalet i utgangspunktet ikke er motivert for å gjøre noe med »(Ertesvåg & Roland, 2013, s.29). En sentral årsak til at en ikke får suksess i endringsarbeidet, er at de som gjennomfører arbeidet, ikke opplever et tilstrekkelig behov for endringen (Midhassel, 2004 i Ertesvåg & Roland, 2013). Det kan oppleves som svært utfordrende å få med seg personalet i endringsarbeidet. Her kan man ta i bruk «Readiness» som er en innstilling eller holdning som er nødvendig for å engasjere seg i arbeidet med iver og motivasjon. Det omhandler interesse, vilje, motivasjon, glød og overskudd hos dem som skal gjøre arbeidet (Oterkiil & Ertesvåg, 2012 i Ertesvåg & Roland, 2013. s.30).

2.4 Kompetanseutvikling

EU's Lissabon konferanse i 2000 hadde fokus på utdanning med mål «at uddanne de unge bedre end vi gjør i dag. Vi skal skabe kvalitet i indholdet og skabe sammenlignende og lifelong uddannelser – og hermed den stærkeste økonomi i verden frem til 2012» (Broström, 2011, s.41). Her kan man se at barnehagepedagogikken spiller en sentral rolle. For eksempel i dagens barnehagepolitikk har det vært større fokus på tidlig innsats, bidra til sosial tilpasning og språklig utvikling, utvikle basiskompetanse og arbeide effektivt ved hjelp av pedagogiske metoder. Ved at barnehagen har blitt mer synliggjort i samfunnet, samtidig med de forventningene og endringene som kreves av dagens barnehage, er det viktig med god utdanning, erfaring og videreutvikling av personalet (Broström, 2011, s.41). Det er en forutsetning at man har engasjerte medarbeider som er opptatt av arbeidet sitt og tar det alvorlig for å skape en god barnehage (Gotvassli, 2004, s.73). Man må også få utvikle sin yrkesidentitet og dette blir skapt over lengre tid gjerne i samspill med ei yrkesgruppe. Mennesker er vanedyr og leter etter trygge holdepunkter. Man bruker heller tid på å repetere det man har snakket om før med mennesker vi kjenner enn å begi seg på nye bekjentskaper (Irgens, 2007, s.23, 65). Videre forklarer Irgens (s.51) at noen mennesker skjærer seg for situasjoner med mulighet til læring med hensikt, mens andre oppsøker dette. Noen tviholder på kjente rutiner og gamle arbeidsoppgaver, mens andre søker stadig noe nytt. Det er viktig at en leder viser til hvor viktig det er å gå ut fra sin komfortsone fordi læring har å gjøre med å bevege seg inn på ukjent territorium og utforske nye områder, bevege oss inn i læringssonen.

Vi trenger noen soner vi er trygge i, hvor vi behersker situasjonen og denne komfortable sonen etableres på arbeidsplassen gjennom regler, normer, vaner og rutiner (Irgens, 2007, s.66-67).

2.4.1 Team

Et team blir definert som «Et mindre tall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor» (Katzenbach og Smith 1993, i Aasen, 2012, s.30). Enkelt personer former en gruppe ved sine spesielle egenskaper og kjennetegn som kunnskaper, verdier, holdninger, personlighet og erfaring. Når oppgavene som skal løses er komplekse og utfordrende er det nødvendig å utvikle gruppen til et lag. Da er det viktig at enkeltmedlemmene har en positiv holdning til å arbeide med andre for å utvikle god teamkompetanse. Teamorganisering er en arbeidsform som gjør det mulig for teamlederen og hvert enkelt teammedlem å se sammenhenger og helheten i organisasjonen. Oppgavene løses i teamet der flere personer samarbeider og er mer eller mindre avhengige av hverandre å nå målene i teamet (Aasen, 2012, s.17-18, s.37). Dette er så klart en forutsetning for å jobbe i barnehage. Man må være villige til å lytte til hverandre, inngå kompromisser og forsøke å finne løsninger og svar som er best mulig for flest mulig i den situasjonen man befinner seg i (Irgens, 2007, s.94, 100-101). Moxnes (1981, s.144 i Linda Lai, 1997, s.168) hevder at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet. Han viser til at et godt arbeidsmiljø vil være helt fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø.

2.4.2 Kompetanse

Kompetanse brukes her om summen av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og erfaringer som finnes hos den enkelte arbeidstaker og i virksomheten som helhet (...) kompetanse er samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Gotvassli, 2004, s.74 & Linda Lai, 1997).

For å få forståelse for denne allsidige yrkeskompetansen har Kvistad og Søbstad (2007, s.114) kategorisert kompetanse knyttet til yrkesrollen førskolelærere i barnehagen. Kategoriene er personlig kompetanse, faglig kompetanse, didaktisk kompetanse, sosial kompetanse, endrings- og utviklingskompetanse og yrkesetisk kompetanse. Jeg kommer til å ta for meg personlig, faglig og endrings- og utviklingskompetanse. Personlig kompetanse omhandler at

alle ansatte er bærere av sin personlige kunnskap som er kompleks, sammensatt og sammenvevd over tid bestående av ulike delene som taus kunnskap, påstandskunnskap, ferdigheter og holdninger. Den personlige kompetansen er både den bevisstgjorte, uttalte og reflekterte yrkeskunnskapen og den tause og kroppsliggjorte kompetansen som er vanskelig å sette ord på (s.115). Den faglige kompetansen vil alltid være i utvikling selv om den ligger til utdanningen. Å ha viljen og evnen til utvikling og endring er en forutsetning for dette endrings- og utviklingskompetanse. For eksempel trenger førskolelærere endrings- og utviklingskompetanse når de skal fornye den pedagogiske virksomheten. Da er det viktig at man er åpen for endring og nytenkning (s.121).

2.5 Kvalitet

«Barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen, og i hvilke grad barnehagen oppfyller faglig og samfunnsmessige kriterier for hva en god barnehage er» (Søbstad, 2002, s.17). Kvalitet i barnehagen dreier seg i første omgang om innholdet i barnehagevirksomheten. Først og fremst vil fokuset alltid være hva som tjener barna best. Ansattes kompetanse er et nøkkelpunkt i arbeidet med kvalitet. For at barnehagen skal være et godt pedagogisk tilbud er det avgjørende med personalets holdninger og formelle kvalifikasjoner (Kvistad & Søbstad, 2007, s.24). Ansatte i barnehagen er en mangfoldig gruppe. I og med at barnehagen bestandig er i utvikling er det viktig med kontinuerlig kompetanseutvikling, samtidig for å ivareta kvaliteten og forbedre den. Kontinuerlig kompetanseutvikling er viktig for å skape gode barnehager og for å utvikle barnehagen i tråd med samfunnets krav, lov, rammeplan og foreldrenes forventninger (St.meld.nr.41, 2008-2009, s. 22 & 33). Som stortingsmelding nr. 27 (1999-2000, s.78) sier er endringskompetanse avgjørende for å holde og å utvikle kvaliteten i barnehagen. Denne meldingen fokuserer på evnen til å være i endring, ledelse og personalets eget ansvar for å være i utvikling. «Endringskompetanse handler om å ta ansvar for egne tanker og følelser, at man selv tar initiativ i forhold til egen faglig og menneskelig utvikling, at man tenker kreativt og er villig til å lete etter alternativer»(Aanderaa 1997 i Gotvassli, 2004, s.125).

Videre påpeker Einar Juell (2003 i Kvistad & Søbstad, 2007, s.74) at gruppesamtaler strukturerer fagligheten blant de ansatte. Ved å ha en systematisk gjennomgang av eksempler og episoder fra hverdagen kan det skape refleksjon. Her spiller også selvvurdering en viktig rolle, ved at det kan skape mer ansvar og engasjement hos de ansatte. Det å ha et personale som er omstillingsdyktige, fleksible og åpent spiller en viktig rolle når man skal gjennomgå

endringsarbeid. Det overordnede målet i stortingsmelding nr.41 (2008-2009) er å bidra til god kvalitetsutvikling i barnehagen. Stortingsmeldingen har også satt opp tre mål som skal bidra til det overordnede målet. Mål 1 går ut på å sikre høy og likeverdig kvalitet i alle barnehager. Mål 2 styrke barnehagen som læringsarena og mål 3 alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende felleskap (s.9). En god barnehage skal støtte barn for læring, se og anerkjenne barnets evne til å lære og behov for å lære. Barnehagen skal være i endring og utvikling som en pedagogisk samfunnsinstitusjon. «Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse» (KD,2011, s.23). En lærende organisasjon handler om evnen til å lære og hvordan den legger grunnlag for læring. Alle de ansatte er i kontakt med barna, derfor er det viktig at alle har kunnskap om barndom, barn og barnehagens samfunnsmandat. En lærende organisasjon betyr at de ansatte er i en konturering utviklings- og læringsprosess (Ertesvåg & Roland, 2013, s.71). Barnehagen er en organisasjon som bærer på sammensatt kompetanse, tradisjoner, innforståtte og taus kunnskap som er viktig å sette ord på, samtidig reflektere over å legge grunnlaget for videre kvalitetsutvikling (KD, 2011, s.56)(St.meld.nr. 41, 2008-2009, s.59 & s.29).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for og forklare valg av metode og informant. Jeg vil så se på svakheter og styrker ved datamaterialet, innsamlingsmetoden og vurdere metodens kvalitet.

Først og fremst vil jeg presentere problemstillingen min som er «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?». I forbindelse med denne problemstillingen har jeg valgt å se på en kvalitativ tilnærming. Det som kjennetegner denne metoden er at man forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall informanter. I forveien hadde jeg planlagt å intervju to styrere som hadde lang driftstid som styrer. Grunnen til at jeg valgte å intervju styrere med lang driftstid er fordi jeg opplever at det er relevant til problemstillingen min. Ved at informantene hadde lang driftstid mener jeg at det vil hjelpe til å få gode og relevante svar på spørsmålene mine angående temaet endringsarbeid. I og med at styrene selv har vært igjennom mange endringene og mest sannsynlig satt i gang endringer selv. Grunnen til at jeg valgte å intervju styrere er fordi jeg

ville ha styrets synspunkt, rolle og samtidig se hvordan styrer forholder seg til endring som skjer i barnehagen. Når man samler inn data som skal benyttes i et prosjekt er det viktig at disse dataene er vesentlig for problemstillingen. Disse dataene må utføres korrekt og være pålitelige, være valide og reliable. Dette vil hjelpe og kanskje forenkle den videre prosessen med dataene (Dalland, 2000, s.82).

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode forteller noe om spesielle kjennetegn/egenskaper eller kvalitet ved det fenomenet som skal studeres. «(...) ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning, og hva slags konsekvenser meninger har» (Tjora, 2010, s.15). Som sagt tidligere ønsker jeg å gå dybden på temaet mitt endringsarbeid, for å gjøre dette benytter jeg kvalitativ metode. Som Johannessen, Tufte og Christoffersen sier (2013, s.31-32) er kvalitativ metode hensiktsmessig om man ønsker å undersøke fenomener man ikke kjenner godt fra før av og at når man undersøker ønsker man å skaffe seg større forståelse. Jeg kjenner ikke så godt til dette temaet og er veldig interessert i å få mer kunnskap og forståelse hvordan styrer arbeider med endringsarbeid og eventuelt hvilke konsekvenser dette har på personalet.

Kvalitative metoder kan fremheve innsikt, mens de kvantitative kan framheve oversikt, kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring. Man stiller andre spørsmål, eller stiller spørsmålene annerledes, når man forsker kvalitativt enn når man forsker kvantitativt (Tjora, 2010, s.19). Kvale og Brinkmann (2009 i Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2013) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltaker i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Intervjuer er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svareanser. informasjonen jeg samlet inn gjennom intervjuet var avhengig av problemstillingen min som er «Hvordan styrer arbeider med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?». Jeg opplevde under intervjusituasjonen at det ble ført en dialog og at de ikke var nødvendig å følge intervjuguiden. Informanten svarte på flere av spørsmålene mine underveis, så jeg fokuserte heller på hva informanten sa og kom med oppfølgingsspørsmål (s.135-136).

«Mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noe ny informasjon» (Seidman i 1998; Kvale og Brinkmann, 2009). Siden jeg benytter kvalitativ tilnærming, vil det si at jeg ønsker å gå i dybden i dataen jeg får fra mine to informanter. For å skaffe meg informanter til dette prosjektet tok jeg kontakt med

søskenbarnet mitt som arbeider som spesialpedagog i en nær kommune. Jeg spurte henne om hun viste av noen styrere som hadde lang driftstid som styrer i barnehage. Etter dette tok jeg kontakt med håndfull styrene via epost. Videre så tok jeg kontakt med de styrene jeg fikk tilbakemelding fra via telefon for å avtale tid for intervjuet. Som sagt hadde jeg planlagt å intervjuet to styrere, men det siste intervjuet som jeg skulle gjennomføre ble avlyst fordi styrer hadde det for travelt. I forveien til dette byttet vi ofte tider for intervjuet. Siden informant nr. 2 trakk seg bestemte jeg meg for at jeg heller ville gå i dybden i det første intervjuet slik at dette prosjektet vil basere seg på det ene intervjuet. Dette intervjuet ga meg mye data å jobbe med så jeg opplever at dette vil dekke behovet mitt for data til prosjektet. Spesielt i og med at hun hadde jobbet som styrer siden 1991, og holder på å ta videreutdanning og var veldig engasjert i teamet. I forveien til intervjuet informerte jeg henne om temaet mitt og problemstillingen. Jeg informerte henne også at hun kunne trekke seg når som helst, alt var anonymt og at intervjuet ville bli tatt opp ved hjelp av båndopptaker, og slettet etter transkribering (Dalland, 2000, s.223).

3.2 Intervjuguide

Jeg har valgt å ha semistrukturert intervju som vil si at jeg lagde en intervjuguide som var strukturert med ferdigstilte spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Semistrukturert intervju kjennetegnes også ved at man går litt bort fra intervjuguides struktur for å stille for eksempel oppfølgingsspørsmål utenfra guiden. Min intervjuguide var en liste over temaer og generelle spørsmål som jeg gjennomgikk i løpet av intervjuet. De ulike temaene som jeg hadde var endringsledelse, kompetanseutvikling og kvalitet og disse temaene springer ut av problemstillingen som intervjuet skal belyse. Som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2013, s.139) sier vil en intervjuguide vanligvis ha en bestemt rekkefølge på temaene, men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen. Dette var noe som jeg selv opplevde under intervjusituasjonen.

3.4 Dybdeintervju

«Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer» (Kvale, 1997). Det er nettopp derfor jeg valgte dybdeintervju, spesielt i forhold til problemstillingen min, hvor jeg spesifikt søker etter styrers syn og erfaringer med endringsarbeid. «Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt

på forhånd» (Tjora, 2010, s.90). Ved hjelp å sette av god tid til intervjuet og skape en avslappet stemning, er det mening å få informanten til å reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til det aktuelle temaet. Ved å ha åpne spørsmål for eksempel «Hvordan vil du beskrive de økte kravene som stilles barnehagen?» (se vedlegg 1) vil det gi informanten mulighet til å gå i dybden. Vi satte av en timestid til selve intervjuet og gjennomførte det på styrers kontor. Selv om jeg ikke kjente intervjuobjektet opplevde jeg at vi fikk en fin flyt i dialogen. Jeg fikk inntrykk at hun var veldig engasjert i temaet «endringsarbeid» slik at jeg ikke trengte å følge oppsettet til intervjuguiden, i og med at hun svarte på de ulike temaene og spørsmålene underveis. Intervjuet varte ca. en time og jeg fikk veldig mye interessant data å jobbe med videre, samtidig som det motiverte meg til å jobbe videre med undersøkelsen. Som Tjora (2010, s.90-91) sier er det viktig at man greier å løsrive seg fra intervjuguiden og fokusere på selve dialogen. I starten av intervjuet opplevde jeg at det var en utfordring å følge med på selve intervjuet samtidig som å følge opp om spørsmålene fra intervjuguiden ble besvart. Men etter hvert greide jeg å løsrive meg fra intervjuguiden og fokusere på dialogen.

3.5 Behandling av datamaterialet

Et viktig aspekt handler om hvordan man håndterer data som samles inn, spesielt dersom man benytter opptak av lyd og eller bilde (Tjora, 2010, s.83). Som sagt informerte jeg informanten om at jeg tok opp ved hjelp av båndopptaker og at dette ville bli slettet etter transkribering. I forveien til intervjuet ga jeg også et samtykkeskjema med mer informasjon om denne prosessen. Som Johannessen, Tufto og Christoffersen sier (2013, s.134) skal det ikke gjøres koblinger mellom utsagn som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner. I denne forbindelse har jeg omskrevet sitatene som jeg skal bruke i undersøkelsen fra dialekt til bokmål, både for å gjøre det enklere for leser, samtidig som det fjerner litt av særpreget fra dialekten fra informanten og beholder anonymiteten. Videre så har jeg plukket ulike deler fra intervjuet som jeg la merke til at styrer fokuserte mye på og samt deler som jeg var veldig interessert i. For eksempel hvordan kvalitet, endring og kompetanse påvirker hverandre. Jeg kommer til å ta for meg direkte og indirekte sitater fra transkriberingen for å belyse intervjuobjektets tanker, erfaringer og meninger. «Ved å referere korrekt, oppfyller du de akademiske verdiene som åpenhet, etterprøvbarehet, vitenskapelig redelighet og kritisk diskusjon» (Dalland, 2012, s.83). Ved å gjøre dette kan det være lettere for leseren og å følge tankegangen min. I ettertid så opplevde jeg at det var ikke noe hindring at vi ikke kjente hverandre og jeg føler at jeg fikk stilt alle spørsmålene som jeg ønsket svar på. Styrer opplyste meg at jeg kunne sende epost til

henne hvis det var noe jeg hadde glemt å spørre om og dette er betryggende, selv om jeg ikke har benyttet meg av denne muligheten da jeg føler at jeg har fått svar på det jeg ønsker. I forhold til styrker og svakheter med forskningen min, er det en svakhet at jeg har bare en informant i og med at jeg bare får en styrers synspunkt. Men igjen så styrker det min forskning at styrer har lang driftstid som styrer, holder på å ta videreutdanning og samtidig er veldig engasjert i dette temaet.

3.6 Etisk ansvar

Som Dalland (2000, s.134) sier har vi et etisk ansvar og spesielt i forhold til at kvalitative undersøkelser ofte vil være detaljert beskrevet av både forskningsprosessen, utvalgsprosedyrer, data og feltet. «Det er imidlertid et forskningsetisk prinsipp at all informasjon som formidles fra forskning, skal være anonymisert, det vil si at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke personer som har vært med i undersøkelsen» (Dalland, 2000, s.134). Som sagt i siste avsnittet har jeg forandret sitatene fra dialekt til bokmål for å gjøre det enklere for leser og samtidig for å fjerne litt av det dialektiske særpreget slik at jeg opprettholder anonymiteten. Det er fiktive navn i hele rapporten og informanten min blir kalt Silje.

4. Resultat og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere resultatene fra intervjuet, jeg vil også analysere disse dataene i lys av teorier som jeg har presentert i kapittel 2. Jeg vil dele opp dette kapitlet likt som jeg gjorde i kapittel 2. Med temaer som fremtidens barnehage, endringsledelse, endringsarbeid, kompetanseutvikling og kvalitet. Under hvert av disse temaene vil jeg drøfte mine funn i lys av teori fra kapittel 2 i mot min problemstilling som er «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?»

4.1 Fremtidens barnehage

Når vi har vokst så mye som vi har gjort i de siste tiårene, så er det mange utfordringer som å gjøre at det er kvalitetsarbeidet og kontinuerligheten i det er utfordring. Fordi det ikke har vært stabilt. Så den veksten som har vært i sektoren har utfordret kvalitetsarbeidet (Silje).

Her viser Silje til hvordan hun opplever de mange endringene som har vært i de siste 10 årene og utfordringer som går på kvalitetsarbeidet og kontinuerligheten. Som forklart i teorikapittelet har det i de siste 10-15 årene har det skjedd store endringer i barnehage-sektoren. Satsningen siden barnehageforliket i 2003 har resultert i at ni av ti barn i dag går i barnehagen og 97 % av alle femåringer har barnehageerfaring før skolestart. Flere har også fått råd til barnehageplass siden innføringen av maksimalpris i foreldrebetalingen. Videre så ble det innført rett til barnehageplass i 2009, som hjalp til å sikre barnehagens status som universelt velferdsgode. Dette har vært med å påvirke barnehagesektoren og førte til at flere barn, spesielt barn under 3 år er i barnehagen. Det har også ført til at åpningstidene har blitt forlenget, større barnegrupper og større krav og forventninger til personalet (St.meld. Nr.24, 2012–2013). Informanten min Silje opplevde at foreldrene ville være med å bestemme mer på innholdet i barnehagen. Hun kom med et eksempel som dette og forklarte at hun hadde fått epost fra et foreldrepar angående månedsplanen. Foreldrene ønsket ikke å vite hva 1-2 åringene drev med. De ønsket en individuell plan for 3 åringene. Dette kravet ble ikke imøtekommet. Den økte utviklingen av barnehagen kan ha medført til at foreldrene har større interesse i hva som skjer i barnas hverdag i barnehagen. Dette er jo positivt, men det har også medført til økte krav fra foreldrene. Som Silje sier kan kravene som kommer fra foreldre kan være umettelig, slik at det er opptil personalet og ledelsen hva de kan imøtekomme og ikke, i forhold til deres egen kapasitet og kunnskap. Videre så stilles det høyere krav og forventninger fra andre hold som barnehagen må tilpasse seg etter. I lys av teorien av Gotvassli (2004, s.18-19) om fremtidens barnehage kan man se at det har og kommer til å bli høyere forventninger og krav til barnehagesektoren. Gotvassli forklarer at det økte kravene om kvalitet i barnehagen vil øke konkurransen i mellom barnehagene. Dette vil føre til at barnehager vil i større grad spesialisere seg innholdsmessig og at det kommer til å bli flere tydelig profilerte barnehager. Som vi kan se tydelig i dagens barnehagesamfunn har det blitt flere barnehager som profilerer seg ved å spesialisere seg å være for eksempel Fus-, friluft- eller grønt flagg barnehage. Det er viktig at man ikke ser de høyere forventningen og større kravene til barnehagen bare som en utfordring, det er også endringsarbeid som kan føre til videreutvikling av selve barnehagen og personalet. For å ha mulighet til å møte disse forventningene og kravene må barnehagen og personalet utvikles videre og være åpen for endring. Videre forklarer Gotvassli at det stilles krav til ansatte som er omstillingsdyktige og fleksible, samtidig som barnehagen må ha evne til å beholde de gode ansatte.

Jeg tror for personalet i enda større grad får føle på at det er hektisk og at det er mange barn, og at man ikke får til å nå alle like godt. Dette fordi at de kan føle på at de ikke klare å være nok tilstede eller at det er mangel på personale (Silje).

Her forklarer Silje hvordan hun opplever det og hun poengterer ulike utfordringer som personalet møter i løpet av barnehagehverdagen. Følelsen av ikke nå alle like godt tror jeg mange som jobber i barnehagen kan kjenne seg igjen i. Følelsen av at man ikke strekker til på grunn av lite tid, mange overgangssituasjoner og store barnegrupper. I og med de store endringene som har skjedd og økningen av barn i barnehagen, kan det ha medført en større belastning til personalet og samtidig økt krav til kompetanseutvikling. Personalet og ledelsen må ha god evne til å prioritere, omstille seg og være fleksible i barnehagehverdag. Her kommer godt personalsamarbeid inn. Man må ha god informasjonsflyt og kommunikasjonen i mellom personalet, slik at man eventuelt har mindre å tenke på. Hvis dette ikke er helt på topp, blir det enda flere ting å tenke på og gjøre, som kan føre til større stress og man kan føle enda sterkere på at man ikke strekker til. Videre spiller kompetanse en viktig rolle her og det er noe jeg kommer til å drøfte i punkt.4.4 i dette kapittelet.

«(...) Men det har skjedd mye som har påvirket styrerrollen her, spesielt i de ti siste årene» (Silje). I forhold til hva Silje sier her kan man se sammenheng i Gotvassli (2004) sin teori om fremtidens barnehage. For eksempel vil fleksibilitet være et godt stikkord i forbindelse med ledelse. Det foregår en kontinuerlig endring og utvikling i barnehagen. Lederen må ha evne til å påvirke medarbeiderne til å tenke fremtidsrettet og orientere seg mot brukerne. Lederen må også ha evne til å frigjøre sine medarbeidere til å jobbe mer selvstendig, ta eget ansvar for faglig og personlig utvikling. Det stilles nye og større krav til ledelsesrollen og dette opplever Silje også. Jeg vil komme nærmere innpå dette i punkt 4.2 i dette kapittelet. Stortingsmelding nr. 24 (2012 - 2013) har satt opp noen mål for fremtidens barnehage. Mål som å sikre høy og likeverdig kvalitet, tidlig innsats, tilpasning av hvert enkelt barns behov, ansattes kompetanse og styringen av sektoren. For at disse målene eventuelt skal bli nådd er det viktig å ha fokus på barnehagen og dets innhold. Her kan man se at det vil fortsette å stilles høyere krav og større forventninger framover, derfor er det viktig med en god innstilling til dette og ikke møte det med negativ holdning.

4.2 Endringsledelse

Silje holder på å ta master i førskolepedagogikk og ved dette opplever hun at hun blir veldig faglig oppdatert. Silje sier at denne utdanningen styrker henne, men samtidig gjør henne veldig bevisst og at den skremmer henne litt i forhold til hvordan hun skal håndtere dette videre. For eksempel hvilke ressurser og hvilke muligheter har dem? For å kunne imøtekomme endringene som skjer i barnehagesektoren er det viktig med god ledelse. Stortingsmelding nr. 41 (2008-2009, s.34) påpeker at den økte utviklingen med større barnehager vil videre kreve økt kunnskap om tjeneste og administrasjon. Her spiller ledelse en viktig rolle, ved at institusjonen klare å møte de mange og komplekse kravene som stilles til virksomheten. Som beskrevet i kapittel 2 i følge Wadel (1997, s.39) sin teori er det viktig at styreren har forutsetning for å følge opp den enkelte ansatte, drive kvalitet- og kompetanseutvikling, samtidig lede barnehagens samlede kompetanseutvikling. Det er viktig at styreren har forutsetninger for å følge opp den enkelte ansatte, drive kompetanse- og kvalitetsutvikling og lede barnehagens samlede kompetanseutvikling. Når en tar utdanning skjer det refleksjoner og man tar det med tilbake til arbeidsplassen. Silje sier videre at hun kjenner at hun blir motivert, samtidig hun synes at det er skremmende å ta videreutdanning. «Fordi du lærer hele tiden nye ting»(Silje). Styrers oppgaver er omfavnende. Gotvassli (1999, 2006) viser til at styrer har primært fire ledelsesfunksjoner som er planlegging, organisering, kontroll, veiledning og oppfølging. Ved at styrer holder seg faglig oppdatert og tar for eksempel utdanning kan det påvirke disse lederfunksjonene, som igjen påvirker arbeidet i personalgruppa, ledelsen og endringsarbeidet som blir gjort i barnehagen. Dette kan videre økte kvaliteten på arbeidet og kompetansen.

Jeg som leder har oppdatert meg faglig, det betyr at jeg sitter med kompetanse som jeg kan trykke etter litt på. Jeg prøver å påvirke sånn at jeg har mennesker som vil ta videreutdanning og som vil ha påfyll. Fordi det er bare på den måten vi kan skape en god barnehage, kvalitativt (Silje).

Ved å holde seg faglig oppdatert kan det føre til at man blir tryggere på sin egen kompetanse, tydeligere, mer bevisst i sin egen yrkesrolle og personlig vekst. Ved å bli tryggere på sin egen kompetanse kan man også videre motivere resten av personalgruppa til å ta videreutdanning. Som igjen kan føre til personlig vekst. Som jeg beskrev i kapittel 2 personlig vekst som kvalitativ utvikling innebærer at det skjer en kvalitetsforandring i personens selvforståelse, tankemåte, væremåte og handlingskompetanse. Dette kan man utvikle igjennom erfaring og kompetanseøkning(Søbstad, 2013, s.116). Videre kan det være en god forutsetning for

kvaliteten i endringsprosessene som blir igangsatt at styrer holder seg faglig oppdatert gjennom årene. Da det kommer til endringsarbeid og ledelse har Jacobsen & Thorsvik (2013) satt opp ulike ledelsesroller og innenfor dette beslutningsroller. Det vil si at topplederen har høyest formell autoritet og vil fremstå som den viktigste å ha med i en beslutning. Innenfor beslutningsroller har vi rollen som entreprenør som «Viser til aktiviteter hvor man tar initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forandre organisasjonens situasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 422-423). Gotvassli (2004, s.171) viser til at entreprenøren må være kreativ til å finne fram til ulike handlingsmuligheter og tørre å ta risikoer. Hvis man ikke er villig til å ta en risiko, kan man ikke utnytte alle mulighetene som oppstår.

Vi produserer film, å da tenker jeg sånn at det bruker vi litt tid på, da er det temabasert i forhold til innhold på storbarns filmen. Altså er det en høydare for å si det sånn. Det er noe ansatte er stolt over å være en del av, foreldre er stolt av det og barna ikke minst. Og det gir en veldig stimuli i leken, så det er slik (Silje).

Transformasjonsledelse (Roland, 2013, s.99) er en form for ledelse, hvor lederen motiverer personalet ved å spille på det som interesserer dem. I tolkning av det sitatet ovenfor, opplever jeg at lederen tar interesse i det de ansatte er interessert i, nettopp film. Videre går transformasjonsledelse ut på å utvikle organisasjonen, og dem som arbeider i den, samtidig å lede mot visjoner. Styreren informerte meg at hun var for at personalet skulle videreutdanne seg og tilegne seg ny kunnskap. Ved at hun er positiv til dette og kan tilrettelegge til denne muligheten, kan det også hjelpe til å motivere personalet til videre utvikling. Å skape en god relasjon mellom mennesker man samarbeider med er veldig viktig generelt, men også for endringer som skal iverksettes. Som Larsen og Slåtten (2010, s.202) driver alle organisasjoner med endings- og utviklingsarbeid. I hvor stor grad dette prioriteres og hvordan det gjøres, er veldig forskjellig. Endringer skjer hele tiden i barnehagehverdagen, fra store endringer som å iverksette et nytt prosjekt til små endringer som at man velger å ta barnegruppa inne på grunn av dårlig vær. Disse endringene kan påvirke på avdelingsnivå, personalgruppa, hele barnehagen også videre. Her kan man se at det er viktig at en leder er bevisst på at endringer skjer og er åpen for det, samtidig som at man er bestemt på det man ønsker å ivareta.

4-5 år tilbake i tid, heiv vi oss på litt forskjellige prosjekter. Vi var med i et år og neste år gjorde vi noe annet. Vi var litt mer opptatt av hva som var spennende der og da. Så

tok vi det inn og jobba med det. Det var et veldig kreativt og mottakelig personale som jobbet her, men nå føler jeg at vi har endret strategi (Silje).

Ny oppstartet barnehager må først jobbe med å finne sin identitet, pedagogiske plattform og visjon de første årene. Man kan ha planer i forveien at man ønsker å være slik og slik, men dette kan endre seg fort. Derfor er det viktig at man er endringsdyktige, men samtidig greier å holde på sitt. I de siste årene opplevde Silje at de hadde endret strategi. De valgte å ha større fokus på hva de står for og verdiene deres som er varm, raus og kreativt. «Vi har jobbet mye med dette, å finne fram til de verdiene og det er jo endringsarbeid» (Silje). I forhold til endring er det viktig at leder og barnehagen vet hva de står for og hva som er deres verdier, for å så imøtekomme endringer ut i fra det. Det er også viktig at leder klarer å tydeliggjøre hva som er de riktige endringene for sin barnehage. Skogen (2013, s.26-27) viser til at gjennom forståelse for mellommenneskelige relasjoner, pedagogisk utvikling, problemløsning og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå mål. Silje forklarte før de fastslo sine verdier hadde diskusjoner om de skulle ha kjærlighet i stedet for varm. Flere var delt på dette, Silje ønsket at det skulle bli kjærlighet, men det ble varm fordi de følte at varm omhandlet både omsorg og kjærlighet. Ved at lederen inkluderte personalet i denne prosessen, samt lyttet til dem, kan det ha ført til at de følte seg inkludert og at dette de var en del av dette. Disse verdiene de satte seg er felles mål som de ønsker å oppnå i barnehagehverdagen. Her kan man også se at dette omhandler organisasjonskultur. Lederen og medarbeiderne arbeider for å påvirke kulturen i en organisasjon ved verdiene de har satt seg. Dette har de jobbet med kontinuerlig gjennom personalmøter, avdelingsmøter osv. Som Lundestad (2005, s.220) sier er selve grunnlaget for forståelse og læring for ledere å utvikle relasjoner til andre som man samarbeider med. I forveien, underveis og etter er det viktig at leder gir tilbakemelding til personalet om hva de mestrer, slik at de kanskje blir stolte og motiverte til videre deltakelse og utvikling (Skogen, 2013, s.28-29).

4.3 Endringsarbeid

«Endringsarbeid handler om å starte refleksjon» (Silje). Silje forklarte at hun bevisst motiverte til å holde seg faglig oppdatert og til å ta videre utdanning. Dette kan føre til at personalet blir mer bevisst på sin egen væremåte i rundt voksne og barn i barnehagen, videre bli mer reflektert over arbeidet man gjør i barnehagen. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at «Planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse hvor man er opptatt av å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene» (s.387). Skogen (2013) viser til at målet med å

drive endringsarbeid er å forbedre nåværende praksis. Ut i fra intervjuet kom det fram at hvorfor ikke ha læringsmål til barna? Silje viste til at dette kan hjelpe til å gjøre personalet mer bevisst på hvordan de tilrettelegger for læring for barna. Hun kom med et eksempel ved at når barna er moden nok skal de selv få klatre opp i stolen selv til måltid. Og ved å ha dette som et læringsmål gjorde det personalet bevisst på slik at de ikke hjalp de opp hvis det ikke var nødvendig. Jacobsen & Thorsvik (2013, s.384-386) sier at endringsarbeid i en organisasjon som en barnehage kan bety mangt, det kan være endring av oppgave, teknologi, mål og strategi. Man kan ønske å forbedre måten man gir barnet omsorg på, måten man ivaretar barna som vil gå på mål og strategi. Man kan se at disse kan gå om hverandre. For eksempel om man ønsker å endre måten barnehagen tilrettelegger for at barna skal få gode utviklingsmuligheter. Dette kan omhandle både oppgave, mål og strategi.

«Vi hadde et endringsarbeid som gikk på verdiene våre som handler om voksenrollen i barnehagen, vi ble mer presis på hva er det vi står for og hva vår merkevare er, og det må vi leve opp til» (Silje). I forhold til dette sitatet vil jeg vise til Leavitts diamant (Larsen & Slåtten, 2011, s.190) som består av fire elementer, som er struktur, teknologi, oppgaver, aktører og et femte element som er omgivelsene. Leavitts diamant viser til at elementene er avhengige av hverandre og en singel endring kan påvirke hele barnehagen. Skjer det en endring i et element, kan det føre til endringer i et annet. Her kan man se en endring som ble gjort i barnehagen, som vil høyst sannsynlig påvirke flere elementer i barnehagen, elementer som oppgave, aktører og struktur.

(...) Sett de begrensningene. Hvis ikke kan vi være i endring og tilpasning hele tiden og det er ikke bra. Det handler om å skape trygghet og ha et trygt personale. Det handler om å ha en arena og kultur for å ta opp ting som rører seg og det er kulturarbeid(Silje).

Her viser Silje til hvor viktig at man setter begrensninger slik at man ikke bestandig er i endring og tilpasning, nettopp for å skape et trygt personale. Hvis man bestandig er i endring kan man miste trygghetsfølelsen og miste sitt ståsted. Man kan også ta på seg ulike endringer som kanskje ikke er til noe nytte i organisasjonen. Silje informerer at endringsarbeidet deres henger sammen med det ståstedet de har og valgt å ta. Og påpeker at årsplanen er et godt verktøy i forhold til dette. Videre sier Silje at dette er en kommunal barnehage, kommunen har sine egne utviklingsstrategier og metoder for å arbeide med endringsarbeid. Det kan være

svært nyttig å ha noen retningslinjer når man vurderer å igangsette endringsarbeid. I følge Greenberg (Mfl. 2005, i Ertesvåg & Roland, 2013) er det viktig at man vurderer og avklarer en rekke faktorer før endringsprosessen settes i gang. Er det behov for endring? Er organisasjonen forberedt på endring? Hvor bevisst er en om behovet for endring i organisasjonen? Hvilke erfaringer sitter man på fra tidligere endringsarbeid? I følge Ertesvåg & Roland (2013, s.28) er dette avgjørende for hvor godt en organisasjon er forberedt på å gjennomføre endringsprosesser. Dette er spørsmål som styrer og ledelsen må tenke seg om før man iverksetter endringsarbeid. I praksis snakket jeg mye med styrer om endringsarbeid og spurte om hvilke endringer de har vært igjennom. Han viste til et endringsarbeid som de har jobbet med kontinuerlig igjennom årene og det var å skape et godt arbeidsmiljø med god kommunikasjon og informasjonsflyt. Uten baksnakking også videre. Etter mange år med bevisst arbeid med dette sa styreren at de har kommet til et punkt hvor de er fornøyd med miljøet. Men han påpekte at dette er noe de må jobbe med kontinuerlig framover for å ivareta miljøet. Silje viste til at hun hadde et personale som var omstillingsdyktige, mottakelige og kreative noe som kan være et godt mottakelig arbeidsmiljø for endringsarbeid. Moxnes (1981, s.144 i Linda Lai, 1997, s.168) hevder at læringsmiljøet i en organisasjon bestemmes av arbeidsmiljøet som vil si at et godt arbeidsmiljø vil være helt fundamentalt for å oppnå et godt læringsmiljø. Her kan man se at det å ha en god kultur hvor det er åpent for å ta opp diskusjoner, er en del av å ha et godt læringsmiljø.

4.3.1 Teamarbeid

I problemstillingen min har jeg underspørsmål som omhandler hvordan personalgruppa påvirkes av endringsarbeid som blir gjort i barnehagen. Her kommer jeg til å ta for meg litt om ulike faktorer som spiller en viktig rolle for endringsarbeidet i forhold til personalgruppa.

Ting tar litt tid. Men jeg føler jo at jeg jobber i en sektor som er veldig endringsvillig, som har endringskompetanse. Her vet veldig folk at hvis vi skal ha en forandring, må vi være forandringen. Det er ingen andre som kan gjøre forandringen enn oss selv (Silje).

I forhold til dette sitatet har jeg inntrykk av at det er viktig med en ledelse som er bevisst over at ting ikke skjer av seg selv. Man må ha god kvalifisert ledelse som er bevisst på organisasjonens styrker og svakheter. En leder som har evne til å mobilisere og motivere sine ansatte til utvikling og endring. Her kommer teamarbeid inn. Som Aasen (2012, s.30) sier er teamorganisering en arbeidsform som gjør det mulig for teamlederen og teammedlemmene å

se sammenhenger og helheter i organisasjonen. For å løse oppgaver samarbeider flere og de er mer eller mindre avhengige av hverandre får nå målene (s.17-18, s.37). Først og fremst arbeider man som team i barnehagen. Her viser Irgens (2007, s.51) hvor viktig det er at enkeltmedlemmene har en positiv holdning til å arbeide med andre, dette er viktig for å utvikle god teamkompetanse og er en viktig forutsetning for å arbeide i barnehage. Videre så må teammedlemmene inngå kompromisser, være villige til å lytte til hverandre og forsøke å lykkes i endringsarbeid. Men det kan også være slik at de som gjennomfører arbeidet, ikke opplever et tilstrekkelig behov for endringen. Det kan oppleves som utfordrende å få med seg personalet i endringsarbeidet og her kommer det inn hvor viktig det er med et personale som har god omstillingsevne og er fleksible. Det kan være flere årsaker for at man ikke ønsker endring. Som tidligere sagt, påpeker Silje at man er heldige som jobber med en ny barnehagekultur som er endringsvillig og som har jobbet mye med endring. Viser Irgens (2007, s.51) til at det noen mennesker som skjerner seg for situasjoner med mulig for læring med hensikt, mens andre oppsøker dette. Noen holder på sine kjente rutiner og gamle arbeidsoppgaver, mens andre søker stadig noe nytt. Her kommer det fram om å skape trygghet i personalgruppa. Hun forklarer at hun har en personalgruppe som er mangfoldig, omstillingsdyktig og kreativ som er en god faktor for å arbeide med endringsarbeid.

(...) Vi ønsker forandring, må vi begynne med oss selv, å være forandringen. Fordi det her handler om kultur og jeg føler at jeg jobber med en kultur som er offensiv(...)det er sånn at jeg tror det blir viktig klare å skape en ledelse som gjør at du bekrefter og styrker folk. I stedet for å fortelle folk hva de skal gjøre (Silje).

Som styrer må man ha evne til å motivere personalet til endring, hjelpe personalet og seg selv til å gå ut av sin egen komfortsone og inn i utviklingssonen. Her er det også viktig å la personalet ha ansvar selv og være delaktig. Som Silje sier hvis man ønsker forandring, må man begynne med seg selv og i forbindelse med dette kan man ta i bruk ordet «Readiness». «Readiness» er en innstilling eller holdning som er nødvendig for å engasjere seg i arbeidet med motivasjon og iver. Det omhandler interesse, vilje, motivasjon, og glød og overskudd hos dem skal gjøre arbeidet (Oterkiil & Ertesvåg (2012) i Ertesvåg & Roland 2012, s.30).

Silje sier at avdelingsmøtene er et forum til endringsarbeid og det er på pedagogiskleders nivå, på et lavest mål som mulig. Gotvassli (2004, s.20) viser til at en leder må frigjøre sine medarbeidere til å arbeide mer selvstendig og ta ansvar for egen faglig og personlig utvikling. Knytte seg til medarbeidere som har et potensial i seg for kompetanseutvikling og læring.

Videre så forklarer hun at hun må på avdelingsnivå får finne ut hvilken hverdag og ståsted de har. For kanskje å være med på å påvirke endringsarbeidet og utviklingsarbeidet deres. I følge Irgens (2007, s.101) må man inngå kompromisser, være villige til å lytte til hverandre, og forsøke å finne løsninger og svar som er best mulig for flest mulig i den situasjonen man befinner seg i.

4.4 Kompetanseutvikling

Også som leder, tror jeg den største utfordringen har vært litt den veksten som har vært nå, i forhold til kvantitet og kvalitet. Begge tingene syns jeg har vært utfordrende og de henger litt sammen(...)vi er heldige som jobber med ny barnehagekultur som er endringsvillig og som har jobbet og hatt mye endring(Silje).

Som Silje viser til her har barnehagesektoren vært gjennom store endringer i de 10-15 siste årene som har ført til at barnehagen måtte tilegne seg endringskompetanse og være endringsvillige. Dette har også ført til utfordringer i forhold til lederrollen, kvantitet og kvalitet som Silje viser til i sitatet ovenfor. De endringene som har vært i de siste årene er mange endringer som ikke barnehagen har satt i gang selv, men som de måtte imøtekomme på grunn av endringene i barnehagesektoren. Her kan man se at endringer kan bli satt i gang utenfra og innenfra. Broström (2011, s.41) viser til at EU's Lissabon konferanse i 2000 hadde fokus på utdanning og å skape kvalitet i innholdet. Videre forklarer Broström (2011) at nå som barnehagen har blitt mer synlig i samfunnet, har det ført til større forventinger og endringer. Dette medfører at man må ha god utdanning, erfaring og videreutvikle personalgruppa slik at man kan være kompetent i forhold til endringene og forventningene. Men dette kan ta tid. Det stilles større krav om kompetanse og kunnskap til personalet, men også til leder og dette kan være utfordrende.

4.4.1 Team

I barnehagen jobber man i team og når man skal løse oppgaver er man avhengig at samarbeidet i teamet fungerer godt. Som Gotvassli (2004) sier er det en forutsetning at man har engasjerte medarbeidere som er opptatt av arbeidet sitt og tar det alvorlig. Nettopp for å skape en god barnehage. Som Aasen (2012) sier er det viktig at teammedlemmene har en positiv holdning til å arbeide med andre mennesker, for å skape god teamkompetanse. Dette er også en viktig forutsetning for å jobbe i barnehage. For å styrke kompetansen i teamet, må

man først gå på individnivå. Hva kan man, hva kan man bli bedre til? Dette medfører også større krav og forventninger til styrelsen.

Det er klart at det betyr at min lederrolle har endret seg til større grad å lede igjennom andre da og da blir pedagogiskledernivået en viktig rolle både på lederskap på det pedagogiske arbeidet, men også på personalfølgingen og på det som handler om personalutvikling. Så det er litt av de største skillene føler jeg da, som utfordrer oss (Silje).

Mennesker er vanedyr og liker trygge holdepunkter. Irgens (2007, s.51) forklarer at noen mennesker skjærer seg for situasjoner med mulighet til læring med hensikt, mens andre oppsøker slike situasjoner. Her kan det være viktig at leder tilrettelegger for begge. Silje sier at noen må du hele tiden jobbe med og at det handler om trygghet. Å være trygg i sin egen rolle og Silje påpeker at da handler det om ansatte er i flytsonen sin eller ikke. Hvordan kan du gjøre det og hvordan legger du til rette og fyller på. Videre så sier hun at det er et komplekst og mangfoldig personale her og det personalarbeidet handler om utviklingsarbeid og kvalitetsarbeid. En som ikke søker noe nytt kan være usikker på sin egen kompetanse og vil derfor holde seg til det kjente. Det er derfor det er viktig at en leder bevisst på dette og kanskje støtter opp den som holder seg unna. Men igjen så er det viktig at personalet selv tar ansvar, samtidig som leder støtter opp og veileder dem slik at de kan gå ut i fra sin komfortsone. Fordi læring ofte handler om å bevege seg inn i ukjent territorium og utforske nye områder.

4.4.2 Kompetanse

«Jeg kjenner at det er en utfordring at ikke alle lederne er like bevisste på sin lederrolle. Da er vi tilbake til kunnskapsnivå og kompetansenivå» (Silje). I Barnehagen stilles det ulike kompetansekrav i forbindelse med stillingene. I følge Gotvassli (2004, s.78, 81) er kompetansekrav hva som trengs for nå mål og oppgaver på ønsket vis. Kompetansebeholdning er hva barnehagen og hvert enkelte ansatt har av kompetanse og til slutt kompetansebehov som er hva som mangler. Videre forklarer Gotvassli (2004, s.16, 75) at kompetanseoppbygging handler om å utnytte, styrke og fornye ferdigheter, holdninger, erfaringer og kunnskaper som finnes hos den enkelte arbeidstaker, samtidig i barnehagen som helhet. Man må også tenke seg hva kompetanse faktisk er? Er man kompetent hvis man har kompetanse? Får man ta i bruk kompetansen man besitter? Her vil jeg påpeke at det viktig å

dyrke kompetansen man allerede har, samtidig som at man lærer noe nytt omtrent hele tiden i barnehagen.

(...) så det er mange ting som er bra og gir muligheter til å jobbe med når man har slik mangfoldig personalgruppe. Det gir mange muligheter å jobbe på ulike nivåer med folk og utvikling. Men jeg tror sånn summarusum så må vi styrke fagligheten i barnehagen (Silje).

Silje viser til her at hun tror at de må styrke fagligheten i barnehagen og i det fins ulike områder som man kan utvikle kompetansen på. Kvistad og Søbstad (2007, s114-123) har kategorisert kompetansen i fem ulike kategorier. Jeg kommer ikke til å i dybden på alle, men kommer til å ta for meg litt om den personlige, faglige og endrings- og utviklingskompetansen fordi jeg opplever de som relevant til undersøkelsen min. Den personlige kompetansen går ut på at alle ansatte bærer sin egen personlig kunnskap bestående av ulike deler som tause kunnskap, påstandskunnskap, ferdigheter og holdninger. Under intervjuet forklarte Silje hvor viktig det var med refleksjon i handlinger som blir gjort i barnehagen. Her kan det være viktig å gjøre personalet bevisst over sin tause kunnskap, reflektere over egne handlinger også videre. Lederen kan hjelpe personalet til å bli mer bevisst på sin egen kompetanse samt hjelpe reflektere mer. Ved å sette ord på den tause kunnskapen og skape refleksjon. «Jeg kjenner i dag at det handler om at kontinuerlige i den faglige utvikling, i kvaliteten vår og ferdigheten vår» (Silje). I følge Kvistad og Søbstad (2007, s.114-123) omhandler den faglige kompetansen en solid kompetanse som er bygd på kunstfag, yrkesfag, vitenskapsfag og er grunnlaget for den pedagogiske virksomheten. Som jeg sa innledningsvis mente Silje at kompetansen er sentral og at den må utvikles i barnehagen. Hun forklarer også at hun bevisst motiverer og tilrettelegger for at personalet skal få videreutdanne.

Så lenge det er todels på den faglige kompetansen og krav til utdanning så vil det være en ganske krevende jobb å jobbe med endringsarbeid. Fordi jeg tror at mye handler om kunnskap og det kan du si at du får igjennom erfaring, men jeg ser nå, av at jeg startet på den utdanningen jeg har gjort nå. At den styrker meg, men samtidig som den gjør meg veldig bevisst og den skremmer meg litt i forhold til hvordan jeg skal håndtere det her videre (Silje).

Da det kommer til endrings- og utviklingskompetansen er det viktig å ha evnen og viljen til utvikling og endring. Man trenger dette hvis man skal for eksempel fornye den pedagogiske virksomheten og da er det viktig at man er åpen for endring og nytenkning. Som sagt

tidligere, sier Silje at hun føler at hun jobber i en sektor som er endringsvillig og som har endringskompetanse. Som Aanderaa (1997 i Gotvassli, 2004) sier at endringskompetanse handler om ferdigheter, kunnskaper og holdninger til å være lærende. «Endringskompetanse handler om å ta ansvar for egne tanker og følelser, at man selv tar initiativ i forhold til egen faglig og menneskelig utvikling, at man tenker kreativt og er villig til å lete etter alternativer» (Gotvassli, 2004, s.125). Dette vil være basisen både for personlig utvikling og vekst av hele barnehagen som en lærende organisasjon. Rammeplanen (2011) påpeker at barnehagen skal være en lærende organisasjon, slik at den er forberedt til å møte utfordringer og nye krav. Ertesvåg & Roland (2013, s.71) viser til at en lærende organisasjon omhandler evne til å lære og hvordan en legger grunnlaget for læring. «En lærende organisasjon betyr at de ansatte er i en konturering utviklings- og læringsprosess»(Ertesvåg & Roland, 2013, s.71). Ved at barnehagen er en lærende organisasjon kan det forenkle prosesser ved for eksempel endringsarbeid, nettopp fordi organisasjonen har mest sannsynlig vært gjennom mange ulike endringer fra før av. Det kan også åpne for flere muligheter for barnehagen da det kommer til kompetanse og kvalitetsarbeid. I og med at barnehagen er i en konturerings utviklings- og læringsprosess vil man fortsette utvikle kompetansenivået i barnehagen og videreutvikle seg for å møte de nye kravene, forventningene og endringene som kommer.

4.5 Kvalitet

Hvis relasjonene er gode og hvis vi har de verdiene som vi har sagt står høyt for oss, så vil både barna medvirke. Barna vil så få dannet sin identitet, bli tatt på alvor og blir møtt med respekt for den de er og hvor de er. Det er for meg kvalitet (Silje).

Mange kan ha ulike oppfatninger om hva kvalitet er. Det kan bygge på hva de selv har opplevd og lært, både fra erfaringer og utdanning. I sitatet ovenfor viser Silje kvalitet i forhold til arbeidet med barn og at verdiene setter et godt grunnlag for kvalitet sammen med barn. Søbstad (2002, s.17) definerer kvalitet som foreldrenes, barnas og ansattes erfaring og oppfatning av barnehagen, og i hvilken grad barnehagen oppfyller samfunnsmessige og faglige kriterier for hva en god barnehage er. Som Søbstad sier, kan mange ha ulike oppfatninger om hva kvalitet er, Silje mener at kvalitet for henne er det som skjer i relasjonen mellom barn og barn, voksne og barn og i mellom voksne. De store endringene som har skjedd i barnehagesektoren har påvirket kvaliteten i barnehagen og vil også fortsette å påvirke kvaliteten. Stortingsmelding nr. 41 (2008-2009) viser til at barnehagen er stadig i utvikling og da er det viktig med kontinuerlig kompetanseutvikling, samtidig for å ivareta kvaliteten og forbedre den. Kontinuerlig kompetanseutvikling er sentralt for å skape gode barnehager og for

å utvikle den i tråd med samfunnets krav, foreldrenes forventninger, lov og rammeplan. Silje påpeker at veksten i sektoren har vært en utfordring for kvalitetsarbeidet. Det er så mange utfordringer som medfører til at kvalitetsarbeidet og kontinuerligheten i det, er en utfordring. Fordi det ikke har vært stabilt. Som sagt tidligere, viser Silje til at som leder har den største utfordringen i veksten som har vært, være kvantiteten og kvaliteten. Som sagt tidligere gikk barnehagen som Silje er styrer i fra å være en fireavdelingsbarnehage med en personalgruppe på ca. 20 til å være en åtteavdelingsbarnehage. Dette kan være utfordrende for personalgruppa, barna, foreldrene og styrer selv, men dette viser til hvordan veksten i barnehagesektoren har påvirket barnehagene. Stortingsmelding nr. 27 (1999-2000) påpeker at endringskompetanse er avgjørende for å holde på den nåværende kvaliteten og utvikle kvaliteten i barnehagen. Denne meldingen fokuserer på evnen til å være i endring, samt ledelsen og personalets eget ansvar for å være i utvikling. Med den store økningen av barnehagen, større barnegrupper, flere avdelinger har påvirket kvalitetsarbeidet. Silje sier at det var mye lettere å jobbe med kvalitetsutvikling før, på grunn av alt vær litt nærere. Tidligere var det mindre barnegrupper, ikke så mange avdelinger og ansatte. Nå som de har blitt større, flere avdelinger, ansatte og større barnegrupper kan det være utfordrende å jobbe med kvalitetsutvikling. Man kan utvikle kvaliteten på ulike måter i organisasjonen. Silje kom med et eksempel hvor flere barnehager har lina kjøkkenrutinene sine. Dette betyr at man kan se hva man kan effektiviserte på, rydde plass til noen andre ting. Silje viser til at dette er endringsarbeid og at det går mer på rutiner og logistikk. Dette har noe å gjøre med kvaliteten jo mer effektiv du er på slike ting, jo mer tid får du sammen med barna.

«I tillegg så er det en utfordring at barnehagene ikke har bare kvalifisert utdannet folk(...)Å det er jo en utfordring i kvalitetsutviklingsarbeidet»(Silje). Her kommer personalets kompetanse inn. Å ha et kvalifisert utdannet personale kan det være enklere å arbeide med kvalitetsarbeid, ved at flere har forståelse av kvalitetsbegreper, kan sette det inn i flere sammenhenger og er bevisst reflektert. Ufaglærte kan også være reflekterte og ha forståelse for ulike kvalitetsbegreper, men da det kommer til kvalitetsutviklingsarbeid kan det være viktig med kvalifisert utdannede. Kvistad & Søbstad (2007, s.24) viser til at nøkkelpunktet i arbeidet med kvalitet er ansattes kompetanse. For at barnehagen skal være et godt pedagogisk tilbud er det avgjørende med personalets formelle kvalifikasjoner og holdninger. Å utvikle og forbedre kvaliteten i barnehagen er endringsarbeid i seg selv ved at. Man må ikke glemme hva hovedfokuset til barnehagen er, det er barnets beste. «Alt i syvende og sist handler jo om hvor bevisst den voksne er og hvor kompetent den voksne er» (Silje). Som jeg sa innledningsvis vil

mange av de ulike temaene som jeg har valgt å ha fokus på hverandre gå om i hverandre, som for eksempel kompetanse og kvalitet. Rammeplanen (2011) viser til at barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte utfordringer og nye krav.

Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse. Silje forklarer at det er ledelsen som må sette kvaliteten på dagsordenen kontinuerlig, hvis ikke kan de ansatte gå i de samme sporene. Videre forklarer hun at hun må løfte opp fagligheten på planleggingsdagene, gjerne på det de har fokus på nå og dyrke det videre. Styreren spiller en viktig rolle her, som Silje sier må man være kontinuerlig og påminne personalgruppa om kvalitet og fagligheten i arbeider de gjennomfører. Som Rammeplanen (2011) og stortingsmelding nr. 41 (2008-2009) sier er barnehagen en organisasjon som bærer på sammensatt kompetanse, tradisjoner, innforståtte og taus kunnskap som er viktig å sette ord på, samtidig reflektere over å legge grunnlag for videre kvalitetsutvikling. Dette er endringsarbeid. Silje forklarer at de hadde et endringsarbeid som gikk på verdiene deres som handlet om voksenrollen i barnehagen. De ble mer presise på hva de sto for og deres merkevare. Videre forklarer Silje at hun tror at de har klart å hatt et faglig fokus på kvalitet fordi de har ambisjoner om å gi et godt pedagogisk tilbud.

Silje forklarer at i forhold til arbeidstidsavtalen har innført samtaler hvor assistentene skal ha systematisk samtaler med medarbeider, førskolelærer. Einar Juell (2003 i Kvistad & Søbstad, 2007) viser til ved å systematisk gjennomføre samtaler om episoder eller eksempler fra hverdag kan være med påvirke kvaliteten i barnehagen. Ved at det kan skape refleksjon, mer ansvar og engasjement hos de ansatte. Moser & Röthle (2007, s.95) sier ved den økte bevisstheten de siste årene om barns medvirkning er det viktig at man ivaretar barns rett til å uttrykke seg og bli hørt, samtidig som man ikke overlater ansvar som barn ikke er rustet å ta. Kristiansen (2011, s.189) viser til at førskolelærere er sentrale veiledere i barns læreprosesser. De må vurdere hvordan om barn får muligheten til medvirkning i hensyn til barnets alder og modenhet. Man må anerkjenne barnets evne til å komme med egne uttrykk. Det kan øke kvaliteten i samspillet med barn hvis man for eksempel benytter disse samtaler for å gjøre seg selv mer bevisst og reflektert i samspillet med barna. Er det medvirkning eller er det medbestemmelse?

5. Avslutning/Konklusjon

I denne undersøkelsen valgte jeg å se på endringsarbeid i barnehagen. Ut i fra dette formulerte jeg problemstillingen "Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen? Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?" for å svare på denne undersøkelsen brukte meg kvalitativ tilnærming hvor jeg intervjuet en styrer med lang driftstid. Her kommer jeg til å ta for meg problemstillingen min og dele den opp slik at jeg presenterer først hovedproblemstillingen min som er «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen?» I 5.1 og underproblemstillingen min som er «Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?» ut i fra styrers synspunkt i 5.2.

5.1 «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i barnehagen?»

Først og fremst vil jeg vise til at endringsarbeid kan være så mangt. Det kan være små endringer som å bestemme at barna skal være inne en dag, til store endringer som å gå fra fireavdelingsbarnehage til åtteavdelingsbarnehage. Man kan selv sette i gang endringer i organisasjonen, men de kan også bli satt i gang av forhold utenfor barnehagen. Gjennom intervjuet kom det fram at endringsarbeid var noe som ble arbeidet med kontinuerlig. Hun informerte meg at tidligere kunne de hive seg på forskjellige prosjekter, fordi de var opptatt av hva som var spennende der og da. Men i de siste årene har de endret strategi. De har valgt å ha fokus på det de står for og verdiene deres som er varm, raus og kreativt. Å komme fram til disse verdiene og hva de står for er endringsarbeid. Videre så hadde de et endringsarbeid som gikk på verdiene deres som omhandler voksenrollen i barnehagen. De ble mer presise på hva de står for, deres merkevare og fokuserer på å leve opp til dette. Det som kan være utfordringen med endringsarbeid er prosessen før, underveis og etter endringen har blitt gjort. Det kan være utfordrende for personalet og kanskje må de gjennomføre ulike tiltak før selve endringen settes i gang. Det kom fram i intervjuet at det er viktig at man setter begrensninger, at man ikke kan være i endring og tilpasning hele tiden. Man må fokusere på hva de har her og nå og jobbe med det. Videre kom det fram at hvis man skulle ha en endring måtte de være forandringen det er ingen som kan gjøre forandringen for dem. Ved at styrer selv holdt på å ta videreutdanning, opplevde hun at hun ble faglig oppdatert, mer bevisst og at det styrket henne. Som leder har hun vært bevisst på å påvirke personalet til å ta videreutdanning og påfyll. Fordi det er bare på den måten at man kan skape en god barnehage, kvalitativt. Videre kommer det frem i intervjuet at endringsarbeidet deres henger godt sammen med ståstedet de

har og valg som de har tatt. I forhold til dette er årsplanen et godt verktøy. I og med at barnehagen har fått større fokus i samfunnet de 10 siste årene, har dette medført til større krav og forventninger til barnehagen og personalet. Silje viser til at lederrollen har endret seg til f.eks. større grad å lede igjennom andre. Silje opplever også at foreldrene vil være med å bestemme mer enn før på innholdet i barnehagen, og kravene som kommer kan være umettelige. Slik at det er opptil personalet og ledelsen om hva de kan imøtekomme og ikke, i forbindelse med deres egen kapasitet og kunnskap. Gjennom intervjuet kom det fram at man må styrke fagligheten i barnehagen, kontinuerlig faglig utvikling i kvaliteten og ferdigheten deres. I forhold til kvalitet kom det fram at det kan være en utfordring at barnehagen ikke bare har kvalifiserte utdannet mennesker. Og at det er opptil ledelsen å sette kvalitet på dagsordenen kontinuerlig. Videre kom det fram at styrer må løfte ferdigheten på planleggingsdagene også videre, og kontinuerlig påminnelse om kvalitet og ferdigheten i arbeidet personalet gjennomfører.

5.2 «Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?»

De ulike endringene som har skjedd i sektoren kan ha medført til ulike belastning/utfordring hos personalet, ved for eksempel endringer som større barnegrupper, større krav til kompetanseutvikling også videre. Gjennom intervjuet kom det fram at styrer opplevde at personalet i større grad fikk føle på at det var hektisk, mange barn og at man ikke fikk til å nå alle like godt. Fordi man kan føle at de ikke klarer å være nok tilstede eller at det er mangel på personale. Videre hadde styrer fokus på å inkludere personalet og la de ta del av endringer og prosjekter slik at de kunne føle stolthet og føle at de er en del av noe. Dette gjorde hun for eksempel ved å ha fokus på å produsere film, noe som ansatte, barn og foreldre var veldig stolte av. Styrer er opptatt av å skape en ledelse som gjør at man bekrefter og styrker mennesker. I stedet for å fortelle hva de skal gjøre. Frigjøre personalet til å arbeide mer selvstendig og ta ansvar for egen faglig og personlig utvikling, skape trygghet i sin egen rolle. Ut i fra intervjuet hjalp det at hun jobbet med en ny barnehagekultur som er endringsvillig og som har jobbet mye med endring. Styrer var opptatt av å motivere personalet til videreutdanning og påfyll, og tilrettelegge til dette. I og med at hun er positiv til dette, kan det hjelpe ved at personalet blir motivert til videre utvikling. Det fram at Silje opplevde at hun hadde et kompleks, mangfoldig, omstillingsdyktig, kreative og mottakelig personalgruppe som kommer godt i endringsarbeid. Av avdelingsmøtene var et forum for endringsarbeid og at hun hadde innført slik at assistentene systematisk gjennomfører samtaler med medarbeider, altså førskolelærer. Dette kan hjelpe til å bearbeide inntrykk og skape refleksjon.

5.3 Hovedfunn

Silje viser til at de arbeidet kontinuerlig med endringsarbeid, men tidligere heiv de seg på forskjellige prosjekter, for å så endre strategi og fokusere på hva de står for og verdiene deres. De hadde fokuset på å sette begrensninger, slik at de ikke bestandig var i endring og utvikling, for å skape et trygt personale. Slik at de fokuserer på hva de har nå og jobbe med dette videre. Styrer hadde en holdning at hvis de ønsket forandring, måtte de være forandringen. Det er ulike endringer som har påvirket personalet, endringer som større barnegrupper, flere avdelinger og flere ansatte. Styrer opplevde at personalet følte i større grad at det var hektisk, mange barn og at man ikke fikk til å nå alle like godt. Styrer opplevde også at foreldrene ønsket delta mer i barnas hverdag, noe som kunne være både positivt og utfordrende ved at det ble stilt umettelige krav. Dette kan både være utfordrende for personalet og styrer. Silje opplevde også at endringer har påvirket lederrollen til mer å lede gjennom andre. Slik at hun var opptatt av å frigjøre personalet til å arbeide mer selvstendig og ta ansvar for egen faglig og personlig utvikling, skape trygghet i egen rolle. Videre var styrer opptatt av å tilrettelegge og motivere personalet til videreutdanning, slik at de kan bedre møte samfunnets krav og forventninger. Noe som hjalp personalet da det kom til endringsarbeid, var å ha systematiske samtaler. Slik at de fikk reflektere over ulike hendelser også videre og som hjalp personalet til å bearbeide inntrykk og skape refleksjon.

Referanseliste

- Aanderaa, B. (1997). *Si at vi har hele dagen*. En kartlegging av barnehageansattes endringskompetanse – sluttrapport. Barne- og familiedepartementet.
- Aasen, W.(2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Broström, S. (2011) Børnehavens formål – et kritisk blik. I Glaser, V., Moen, K.H., Mørreaunet, S. & Søbstad, F. (red.). (2011). *Barnehagens grunnsteiner. Formålet med barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, Ludvigsen. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*.(3.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*.(5.utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Ertesvåg, K. & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal norske forlag AS
- Gjems, L. (2011). Læring i samtaler og samhandling mellom voksne og barn i barnehagen. I Glaser, V., Moen, K.H., Mørreaunet, S. & Søbstad, F. (red.). (2011). *Barnehagens grunnsteiner. Formålet med barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K.Å. (1999a). *Barnehager – organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano Aschehoug
- Gotvassli, K.Å. (2004b). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gotvassli, K.Å. (2006c). *Barnehage – organisasjon og ledelse* (4. utgave). Oslo: universitetsforlaget
- Greenberg, M.T., C.E. Domitrovih, P.A. Graczyk & J.E. Zins. (2005). The study of

implementation in school-based preventive interventions: Theory, research, and practice: US. Department of health and human services, substance abuse and mental health services administration, center for mental health services.

Irgens, E,J (2007). *Profesjon og organisasjon - å arbeide som profesjonsutdannet*. Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I og Thorsvik. J: (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2013). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Juell, E. (2003). *Refleksjon – innspill til nye utspill*. Oslo: N.W. Damm & Søn.

K. Børhaug, I, Helgøy, A. Homme, D,Ø, Lotsberg, K, Ludvigsen.(2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Kristiansen, T. (2011). Medvirkning - uendelig vanskelig, fantastisk enkelt! I V. Glaser, K. Hoås Moen, S. Mørreaunet & F. Søbstad (Red.), *Barnehagens grunnsteiner: Formålet med barnehagen*.

Kunnskapsdepartementet (2011). *Rammeplan for barnehagens oppgaver og innhold*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvistad, K. & Søbstad, F. (2007). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Lai, I. (1997). *Strategisk kompetansestyrking*. Bergen: Fagbokforlaget

Larsen & Slåtten.(2010). *En bok om oppvekst – samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Levin, M. & R. Klev (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Lundstad, M. (2005). *Konflikter i personalgrupper i barnehagen*. I Skogen E. (red.): *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Midthassel, U.V. 2004. *Teacher involvement in school development acitivity and its relationships to attitudes and subjective norms among teachers: a study of Norwegian prosject in two compulsory schools*. *Educational psychology*.

Moser, T & Røthle, M. (2007). *Ny rammeplan – ny barnehagepedagogikk?* Oslo: Universitetsforlaget. (Prolog og epilog, samt kapitler av Bleken, U., Johansson, J-E., Røthle, M., Søbstad, F., Løkken, G., Moser, T. og Sanna, T.K., Kibsgaard.

Oterkiil, C. & S.K. Ertesvåg (til vurdering). *Development of measurement for transformational and transactional ledarship in schools taking on a schoolbased intervention*.

Seidmann, E. (1998). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the sosical sciences*. New York: Theachers College Press.

Skogen. E. (red): (2013) *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

St. Meld. Nr.27. (1999-2000a). *Barnehagen til beste for barn og foreldre*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. URL:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/19992000/stmeld-nr-27-1999-2000-.html?id=133808> (14.03.14).

St.meld.nr.41. (2008-2009b). *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: kunnskapsdepartementet. URL:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-41-2008-2009-.html?id=563868> (14.03.14)

St.Meld. Nr.24. (2012-2013c). URL:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-24-20122013/2.html?id=720202> (14.03.24).

Sveberg, L (2002). *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og lederskap*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Søbstad, F. (2002). *Jakten på kjennetegn ved den gode barnehagen. Første rapport fra prosjektet «den norske barnehagekvaliteten»*. Trondheim: DMMHs publikasjonsserie 02/02.

Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal forlag AS

Wadel, C.C.(1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I O.L. Fuglestad, & S. Lillejord. *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Bergen: fagbokforlaget

Intervjuguide

PROBLEMSTILLING: «Hvordan arbeider styrer med endringsarbeid i personalgruppa?
Hvilken påvirkning har dette på personalgruppa?»

Oppvarmingsspørsmål

Hvor lenge har du arbeidet i barnehagen?

Hvor lenge har du arbeidet som styrer? Eventuelt i denne barnehagen?

Hvilken og hvor har du tatt utdanningen du har?

Hva er barnehagens visjon og mål?

Flat eller hierarkisk struktur?

Endringsarbeid

Hvordan vil du beskrive de økte kravene som stilles barnehagen?

- Hvordan møter dere disse kravene?
- Hvilke prioriteringer tar du?
- Møtte du på noen utfordringer med dette?

Hva slags endringsarbeid har blitt satt i gang i personalgruppa?

- Hva har blitt gjort?
- Hva var hensikten?

På hvilken måte arbeider dere med motivasjon og involvering av personalet i forhold til endring?

- Hvordan opplever du ansatte forholder seg til endringer som blir gjort?

Hvordan vil du beskrive kulturen i barnehagen i forhold til kompetanseutvikling?

- Dra eller hengekultur?
- Hvordan kan denne eventuelt påvirke endringsprosessen?

På hvilken måte kan endringsarbeid være utfordrende i barnehagen?

- Kan du gi noen eksempler?

Kompetanseutvikling

Hva opplever du som sentralt/viktig vedrørende kvalitet i barnehagen?

- Hvordan arbeider dere for å oppnå dette?

Hvordan arbeider dere med kvalitetssikring i arbeidet dere gjør i barnehagen?

Hvordan arbeider dere med å videreutvikle personalets kompetanse?

- For eksempel kurs?

Avslutning

Er det noe mer du ønsker å si om tema?