

# Implementering av rammeplan

*Pedagogisk leders rolle i implementeringsarbeidet.*

av

Linn-Beate Slaattelid  
[kandidatnummer: 6017]

Bacheloroppgave- ledelse i en lærende barnehage  
[BHBAC3950]

Trondheim, Mai 2018

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



**DronningMaudsMinne**  
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

## Innhold

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORI.....</b>	<b>4</b>
2.1 LÆREPLANTEORI .....	4
2.2 LÆREPLANIMPLEMENTERING .....	5
2.3 EN LÆRENDE ORGANISASJON .....	6
2.4 ET LEDELSESPERSPEKTIV .....	7
2.4.1 Flytsonemodellen.....	7
2.4.2 Translatørteori.....	8
2.4.3 Verdibasert ledelse .....	9
<b>3. METODE.....</b>	<b>11</b>
3.1 VALG AV METODE OG INNSAMLINGSSTRATEGIER .....	11
3.2 STRATEGISK UTVALG.....	12
3.3 PLANLEGGING AV DATAINNSAMLING OG ADGANG TIL FELTET.....	12
3.4 BESKRIVELSE AV GJENNOMFØRING OG ANALYSEARBEID .....	13
3.5 ETIKK OG FORSKNING .....	15
3.6 RELABILITET .....	16
<b>4. FUNN OG DRØFTING .....</b>	<b>16</b>
4.1 Å BLI KJENT MED RAMMEPLANEN .....	16
4.2 ARBEIDSMÅTER .....	17
4.2.1 Gruppearbeid.....	17
4.2.2 Møter .....	18
4.2.3 Hjelp utenifra .....	19
4.2.4 Viktige faktorer.....	19
4.3 ET LEDELSES PERSPEKTIV .....	20
4.3.1 Lederens funksjoner.....	20
4.3.2 Translatørkompetanse .....	21
4.3.4 En lærende barnehage .....	22
4.3.5 Verdibasert ledelse .....	24
<b>5. VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>26</b>
<b>6. AVSLUTNING .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>28</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>30</b>
<b>VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>31</b>

## 1. Innledning

1837 i Trondheim, det første barneasylet åpner og hensikten er å ta vare på fattige barn og de vanskeligstilte. Dette er starten på barnehagen slik vi kjenner den i dag. 181 år etter og barnehagen har blitt starten på utdanningen til barn i Norge, med lover og forskrifter som er der for å sikre at barna får en sikker start med læring, danning og sosialt samspill. I 1975 kom den første loven om barnehage og fra da av har barnehagen vært et offentlig ansvar. Nesten 20 år etter i 1996 kommer den første rammeplanen. Vi hopper framover i tid og allerede i 2013 startet arbeidet med ny rammeplanen hvor en gruppe ledet av Elin Eriksen Ødegaard ved høyskolen i Bergen. De fikk i oppgave å skrive et utkast til en revidert utgave av rammeplanen. Under arbeidet fikk de beskjed om å forholde seg til nyere forskning om barn og barndom og fokusere på utforming, begrepet danning, antall fagområder og bedre føringene for arbeidet med de yngste. Fire år etter, første august 2017, kunne barnehagene rundt om i landet starte prosessen med å implementere rammeplanen inn i de kommende barnehageårene (Kunnskapsdepartementet, 2016, kap. 3). Gjennom tre års studiet og til sammen 100 dager i praksis, har rammeplanen for barnehagen blitt en fast følgesvenn. Den er med på flere arbeidskrav, mange av forelesningene og noen ganger også inn på avdeling. Ved starten av barnehagelærerutdanningen i 2015, fikk man beskjed om at rammeplanen måtte være representert og at dette kom til å bli en av de viktigste verktøyene vi kom til å ha bruk for. Men da hadde rammeplanen 06/11 allerede vært i barnehagen i seks år. Hva skjer da når regjeringen kommer med en ny rammeplan? Det er dette jeg i denne oppgaven ønsker å finne ut.

*Hvordan kan pedagogisk leder sammen med resten av personalet implementere den nye rammeplanen?*

Jeg ønsker å se på rollen til den pedagogiske lederen og hva som er viktig i en slik prosess både for å implementere rammeplanen men også slik problemstillingen lyder; hvordan kan man gjøre dette gjennom å inkludere personalet. Jeg vil komme inn på hvorfor det er viktig at hele personalet er med, arbeidsmåter intervjupersonen har brukt i sin barnehage og hvilken kunnskap det kan være nyttig å sitte inne med i en slik prosess. Det hele kommer til å ha et verdi-, og tolkningssyn da dette er viktige elementer som kommer fram under intervjuet av den pedagogiske lederen. Grunnen til at jeg valgte å skrive om dette er grunnet i flere ting. Det er svært relevant da rammeplanen er ny av 2017 og barnehagene er i en prosess hvor rammeplanen skal implementeres. Tredje studie år valgte jeg fordypningen innen ledelse i barnehagen og som

leder i barnehagen i likhet med rollen som student er rammeplanen viktig i arbeidet i barnehagen. Jeg var nysgjerrig på denne prosessen som en framtidig leder i barnehagen, og jeg var også nysgjerrig på hvordan man kan inkludere resten av personalet i en slik viktig prosess. Målet mitt med bacheloroppgaven er å få kunnskap om hvordan man kan inkludere personalet i en implementeringsprosess i barnehagen. Hvordan kommer man i gang, og hvordan får man med hele personalet?

## 2. Teori

I teori delen av oppgaven skal det belyses relevant teori som kan knyttes opp mot funnene fra intervjuet. Læreplan og implementeringsteori kommer først som grunnleggende, før vi kommer inn på Røviks (2007) translatørkompetanse og videre inn på teori om ledelse i barnehagen. Ledelsesteori er viktig og vil ligge i grunn for implementeringsarbeid hvor man som leder skal få med seg hele personalet. Flytsonemodellen og Senges fem disipliner kommer vi også inn på, for å vise virkemidler og verktøy pedagogisk leder kan bruke i en prosess hvor hele personalet skal være inkludert.

### 2.1 Læreplanteori

En læreplan kan beskrives som et dokument som gir rammer og retningslinjer for et undervisningsløp eller for en pedagogisk virksomhet, i skole eller barnehage. Innholdet gir retningslinjer og føringer for mål, innhold, arbeidsmåter og vurderingsordninger innen den gitte virksomheten (Gunnestad, 2014, s.170). Rammeplanen for barnehagen er et slikt læreplandokument og gir føringer for den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Rammeplanen for barnehagen betegnes ikke bare som et læreplandokument men det er også en forskrift til lov om barnehager. I skolen brukes læreplan og gir føringer og mål for hva elevene skal lære innen hvert år.

En amerikansk læreplanforsker med navn John I. Goodland blir presentert i Gunnestad (2014) og har en oversikt over nivåer på læreplanene som kan knyttes opp mot barnehagens rammeplan. Her skal to av de presenteres, "*den formelle læreplanen*" og "*den operasjonaliserte læreplanen*", dette er de to som vil bli brukt i oppgaven. "*Den formelle læreplanen*" beskrives som den ferdige læreplanen i dette tilfellet den ferdige og vedtatte rammeplanen. "*Den operasjonaliserte læreplanen*" er det som faktisk blir gjennomført i barnehagen etter tolkning og etter barnehagens forutsetninger og rammefaktorer (Gunnestad, 2014, s.170-171).

## 2.2 Læreplanimplementering

"Å implementere betyr å tre i kraft, gjennomføre, fullføre og iverksette" (Kvistad & Søbstad, 2005, s.155). Slik forklarer Kvistad og Søbstad begrepet implementering, videre forklarer de hvordan implementering innebærer endringer av tiltak og/eller væremåte og rutiner, aktiviteter innarbeides og settes inn i rutiner eller arbeidsformer. Videre skriver de hvordan medvirkning er en fundamental viktighet innen organisasjonsutvikling, dette vill bli en viktig del i drøftingen. Det å få hele personalet til å delta i utformingen av nye tiltak og løsninger kan være grunnleggende for at man ikke faller tilbake til gamle mønstre. De poengterer hvordan eierskapet i slik utvikling vil være viktig (2005, s.156).

Gunnestad (2014) skriver om hvordan læreplanimplementering krever innsats fra hele personalet i barnehagen. Det første han presenterer er hvordan barnehagen må se på hva planen betyr, og hvordan man forstår målformuleringene. Hvordan kan dette settes ut i livet? Det andre Gunnestad presenterer er tiden man trenger til drøfting og bearbeiding blant personalet, og også tiden man får til å gjennomføre den nye planen. Dette innebærer resurser og kursing av personalet, men også en prosess der framdriften går i faser slik at man gjennomfører litt av gangen. Det siste Gunnestad legger fram er hvordan et arbeid som inneholder en læreplan går lettere for resten av personalet om de er med under hele prosessen med utarbeidelsen av den (Gunnestad, 2014, s.175). Dette er punkter som nå skal ses videre på og utdypes med ledelsesteori ved hvordan pedagogisk leder kan gjennomføre dette med personalet sett i sammenheng med Senges 5- disipliner.

Gunnestad skriver videre om de aktuelle aktørene i læreplanarbeidet og hvordan pedagogisk leder med sin lederrolle har en viktig del i denne utviklingen. De resterende aktørene i barnehagen kommer også fram og hvordan deres rolle i utviklingen blir viktig når planen skal settes ut i barnehagen. Dette fordi de også skal være med å jobbe med planen i barnehagen og har en stor fordel om de også har tatt del i utviklingen (Gunnestad, 2014, s.179). I dette tilfellet skal det ikke utarbeides en læreplan, men den formelle læreplanen som her er rammeplanen skal settes ut i barnehagen. Personalet får her ikke være med på å utarbeide hvordan planen skal se ut, men om de er med fra starten og ser på målformuleringene og planen til hvordan rammeplanen skal implementeres får de fortsatt være med i prosessen fra start til slutt.

### 2.3 En lærende organisasjon

Gunnestad (2014) beskriver flere faktorer som implementeringsarbeid krever, forståelse av innholdet, drøfting og diskusjon, fremdrift og samarbeid. Sammen med disse faktorene ønsker jeg også å trekke inn læring i organisasjoner. Dette skal gjøres rede for, for så å begrunne hvorfor dette er relevant i implementeringsarbeid. Før jeg kommer inn på læring i organisasjoner skal begrepet læring gjøres rede for med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks *"Hvordan organisasjoner fungerer"* (2013) Læring er når man tilegner seg kunnskap eller når atferden vår forandres på grunn av kunnskapen vi har tilegnet oss. De forklarer hvordan kunnskap er innsikt i hvordan noe fungerer mens ferdigheter er hvordan man bruker kunnskapen man innehar til å få noe til å skje. Oppsummerende forklarer de det slik: "Mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.353). En slik prosess skjer når man implementerer den nye rammeplanen, ny kunnskap kommer in og skal endre eller justere atferden til de ansatte. Jacobsen og Thorsvik skriver om hvordan læring i organisasjoner skjer når organisasjonen forandrer noe på grunn av opplevelser eller erfaringer, når organisasjonen ser på seg selv og vurderer driften eller de setter inn tiltak for å løse problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 353-354). Innen læring i organisasjoner finnes en rekke forutsetninger som må være tilstede for at læringen skal skje. Aktørene må være i stand til å lære, læringen som skjer i organisasjonen må spres og kunnskapen må omgjøres til kollektiv atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.354). Læring i organisasjoner handler om at organisasjonen må kunne tilpasse seg og lære, som når det kommer en ny forskrift barnehagen må implementere.

Videre i en lærende organisasjon finnes det fem disipliner Peter Senge har kommet opp med som trengs for å skape en lærende organisasjon. Dette presenteres med bakgrunn i *"Boka om ledelse i barnehagen"* (Gotvassli, 2013). Den første disiplinen er personlig mestring, dette handler om en ønsket framtidig tilstand. Både formuleringen av den ønskede situasjonen og vurderingen av hva som kreves for å komme dit. Dette omhandler visjoner og mål, og det som trengs for å oppnå den ønskede situasjonen. Den andre disiplinen er felles visjon, dette går ut på hvordan alle må ha den samme oppfatningen av det som skal oppnås. Den tredje disiplinen er mentale modeller og er de grunnleggende oppfatningene organisasjonen bygger på, dette handler om å synliggjøre dem, diskutere dem og gjøre de til gjenstand for en kritisk vurdering. Den fjerde disiplinen går på å lære sammen. Læring som skjer gjennom samhandling og dialog med et ønske om å dele læringen og samtidig inkludere andres synspunkter og forståelser. Den femte og siste disiplinen er systemtenkning som handler om at hver disiplin ikke kan stå alene, men ses i sammenheng med de andre for å skape læring (Gotvassli, 2013, s. 96-98).

## 2.4 Et ledelsesperspektiv

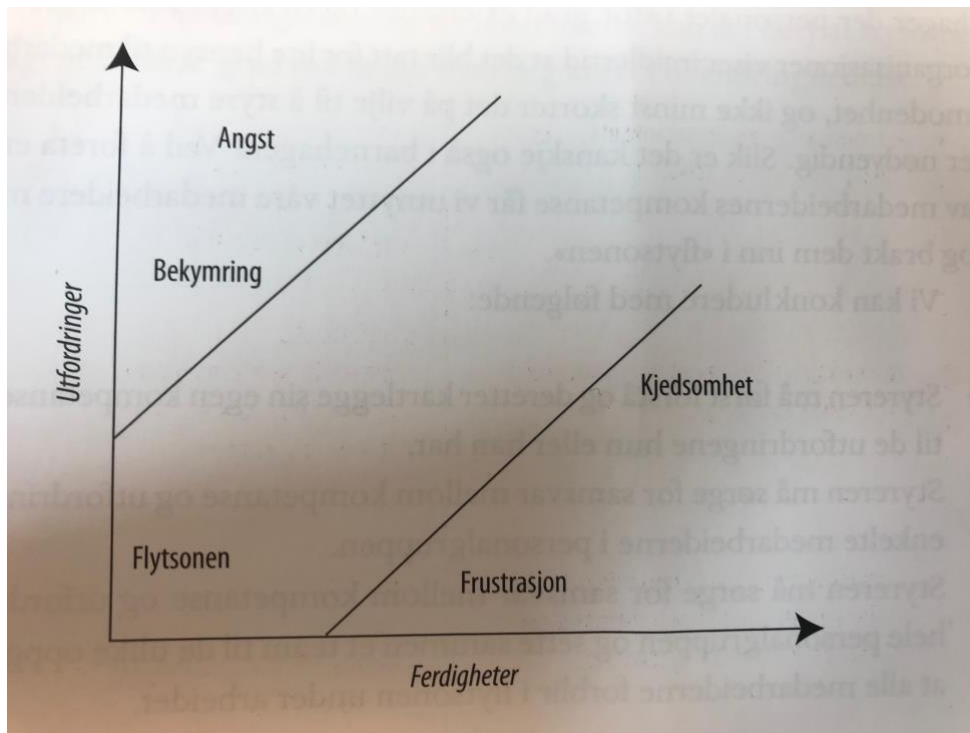
Når man skal implementere rammeplanen sammen med sine ansatte som pedagogisk leder er det ikke bare kunnskap og ferdigheter om implementeringsarbeid som er viktig. Som pedagogisk ledere i barnehagen har man også et ledelsesansvar ikke bare ved ny rammeplan men også ellers i den daglige virksomheten. Rammeplanen som et verktøy og en forskrift må settes inn i barnehagen, og pedagogisk leder har ansvaret for at dette gjøres på sin avdeling. Gotvassli skriver om lederens funksjoner i barnehagen og en av disse funksjonene er å lede den pedagogiske virksomheten (Gotvassli, 2013, s.62). Enkelt sagt er det pedagogisk leders oppgave og ansvar å påse at dette skjer, da implementeringen er prosessen der rammeplanens føringer for kjernevirksomheten og den pedagogiske virksomheten kommer inn i barnehagen.

Videre skriver Gotvassli om tre ulike bidrag til pedagogisk ledelse, nummer en; ledelse av kjernevirksomheten i barnehagen, og det pedagogiske arbeidet. Nummer to, legge til rette for og lede utviklingsprosesser for å bli en lærende barnehage. Den siste, nummer tre går på at man skal lede det pedagogiske arbeidet sett i lyset av samfunnsmandatet og verdigrunnlaget i rammeplanen (2013, s.66). Om man ser på bidrag nummer en, å lede kjernevirksomheten i barnehagen utdyper Gotvassli dette med utgangspunkt i rammeplanen fra 2006. Med fokus på denne oppgaven trekkes her fram rådgivning og veiledning av personalet og evaluering og kontroll av det pedagogiske arbeidet. Dette er vesentlige momenter som trekkes fram som en leder skal gjøre i sitt arbeid i barnehagen, men må også være tilstede under implementeringsarbeid.

### 2.4.1 Flytsonemodellen

Som leder i barnehagen må man ha kunnskap om personalets kompetanse, hva de ønsker og hva de liker å jobbe med. Hensyn til medarbeidere er da også viktig i slikt arbeid, og flytsonemodellen utarbeidet av Mihaly Csikszentmihalyi er en modell som viser hvordan mennesket best fungerer når det er en balanse mellom kompetansen vi innehar og oppgavene og utfordringene vi står ovenfor. Om kravene og utfordringene vi får fra omgivelsene blir for høye eller for vanskelige utløses bekymring, angst og stress. Andre veien, er kravene og utfordringene for lave skapes kjedsomhet og frustrasjon. Flytsonen finnes mellom dette, hvor kravene og ferdighetene mennesket innehar er i balanse (Gotvassli, 2013, s.55). Gotvassli skriver videre om hvordan dette ikke bare gjelder enkeltmennesker men også kan brukes på gruppe eller avdelingsnivå (2013, s.55-56). Flytsonemodellen er noe pedagogisk leder kan bruke på avdeling, sammen som gruppe for å påse at arbeidet går framover, men at det ikke blir

for vanskelig eller for lett. Om utfordringene kommer på en av de to ytterpunktene ved kjedsomhet eller stress vil personalgruppa heller ikke oppleve framgang, i den forstand at de ikke får lære eller utvikle seg selv eller de mister lysten til å lære da arbeidet er for vanskelig.



Flytsonemodellen (Gotvassli, 2013, s.55).

#### 2.4.2 Translatørteori

Ut i fra Røviks bok "Trender og Translasjoner" (2007) ønsker jeg å legge fram om translatørkompetanse og translatørteori. Dette også med hjelp fra rapporten til Ljunggren, Moen, Seland, Naper, Fagerholt, Leirset og Gotvassli "Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger" (2017). Røvik forklarer hvordan translatørteori er en helhetlig pragmatisk teori om kunnskapsoverføring og hva organisasjoner kan gjøre med oppskrifter. Oppskrifter forklarer Røvik som godt "pakke" ideer barnehagen i dette tilfellet kan oversette, tolke og overføre. Videre skriver Røvik om hvordan ideene som skal oversettes og konkretiseres, og forklarer det slik "[...] de er som "halvfabrikater" som nødvendigvis må "pakkes ut" og "ferdigstilles" lokalt" (Røvik, 2007, s. 325). I denne sammenhengen skal vi se på translasjoner i likhet med kunnskapsoverføring hvor det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, som betyr at kunnskap kan avgis fra en organisasjon som ideer eller oppskrifter og tas inn hos en annen organisasjon. Ljunggren et al. forklarer det som hvordan organisasjoner forholder seg til ideer



utenifra og gjøre det til endringer hos seg selv (2017, s.36). I rapporten til Ljunggren et al. og i denne oppgaven ses rammeplanen som en oppskrift, med den faktor at barnehagene er pålagt å følge rammeplanen. For å peke dette mot en pedagogisk leder og deres ansatte i barnehagen må vi også se på translasjonskompetanse. Når Røvik skal forklare translasjonskompetanse forklarer han det gjennom hvilken kompetanse eller dyder oversetteren har. Oversetteren er den som overfører i dette tilfellet rammeplanen inn i en annen organisasjon. De viktigste dydene var kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Dyden om kunnskap handler om hvordan man må ha kunnskap om det som skal overføres og oversettes, men også kunnskap om konteksten det skal overføres fra og til (Røvik, 2007, s.325-326). Oversatt til denne oppgaven er det rammeplanen som skal tolkes og oversettes, og konteksten er barnehagen. Konteksten hvor rammeplanen skal oversettes er ikke det Røvik kaller et "tomt-rom". Det blir overført til en barnehage hvor det allerede er andre aktører, strukturer, rutiner og prosedyrer (Røvik, 2007, s.328). Kunnskapen pedagogisk leder sitter inne med om de allerede satte rutineene og kunnskapen i barnehagen er viktig informasjon i et slikt implementeringsarbeid. Den andre og siste dyden som skal redegjøres her er den modige og kreative oversetteren. Under denne dyden kommer aspektet om kopiering eller *exprimere imiando*, det handler om hvordan man skal kopiere direkte eller ha en litt mer ubundet oversettelse når noe skal overføres.

Røvik skriver om betingelser for slik oversetting, den første er tilfeller hvor organisasjonene det skal overføres fra og til er lik. Den andre er i tilfeller slik ved rammeplanen hvor det er forskrifter gitt av myndighetene (Røvik, 2007, s.331). Ljunggren et al. forklarer også i sin rapport hvordan organisasjoner ikke overfører direkte men at det skjer en fortolkning (Ljunggren et al., 2018, s.36). I en slik prosess og med rammeplanen skjer det fortolkninger, og man må som barnehage se på hva som er viktig for sin avdeling og sine ansatte, samtidig som man også følger den påbudte rammeplanen.

#### 2.4.3 Verdibasert ledelse

Som pedagogisk leder kan man selv velge eller har blitt formet på et vis at man har en type lederstil. Det kan være oppgaveorientert ledelse eller menneskeorientert ledelse, eller en lederstil med støttende eller styrende atferd. Uansett hvilken lederstil man har utviklet skal det pedagogiske arbeidet være verdibasert, noe som kommer fram både i rammeplanen og i barnehageloven. I rammeplanen står det at omsorg, trygghet og tilhørighet er viktige verdier som skal komme fram i barnehagen (Forskrift om rammeplan for barnehagen, 2017, 1 avsnitt 3). Gotvassli skriver om hvordan disse verdiene skal komme fram i den pedagogiske virksomheten og at det i grunn må ligge en vurdering av disse verdiene. Videre forklarer han

hvordan verdiene våre ligger til grunn for vår atferd, både bevist og ubevist. Under både hastverk og en hektisk hverdag kommer verdiene våre fram i hvordan vi reagerer og hvordan vi utfører oppgavene våre. Dette handler også om at barnehagens arbeid skal bevare barnas behov for omsorg og lek i hverdagen (Gotvassli, 2013, s. 118-120). De verdiene man har med seg inn i barnehagen vises gjennom vår atferd, hvordan vi behandler barna og hvordan vi lar barna oppleve omsorg og lek. Senere skriver Gotvassli med teori fra Bush (2013) at verdibasert ledelse handler om å jobbe med de grunnleggende prosessene i barnehagen ut i fra et verdigrunnlag (2013, s.122). Alt fra mål, metode og arbeidsmåte må ha en forankring i verdigrunnlaget barnehagen har, dette blir en viktig del av problemstillingen, og hvordan pedagogisk leder implementerer rammeplanen i barnehagen. Når det kommer til implementering av rammeplan med tanke på verdier skriver Gotvassli ikke bare viktigheten av verdiene i rammeplanen men også hvordan verdiene blir tolket og formidlet (2013, s.122).

Verdi og omsorg er også noe som Fønnebø og Jernberg tar opp i boken "*Barnehagens rammeplan i praksis*" som har fokus på ledelse, omsorg og kompleksitet (2018). Her kommer vi ikke bare inn på begrepet omsorg men også læring i en lærende organisasjon. Begrepet omsorg skriver de skal omfatte omsorg for lek og barndommen, med rom for fantasi, glede, kreativitet og læring. De skriver om hvordan rollen som styrer og barnehagelærer må vær i fornying og omfatte ulike prosesser og å utfordre den lærende organisasjonen, for å skape læring og forandring (2018, s. 207). De forklarer hvordan man må jobbe med verdigrunnlaget som skal ligge i innholdet og oppgavene til personalet gjennom felles diskusjon og refleksjon for at det skal tilpasses akkurat denne personalgruppa og denne barnegruppa (2018, s.207). Her også kommer dette med refleksjon og tolking av verdigrunnlaget inn, hva betyr dette for personalet, barna og kjernevirksomheten i barnehagen.

### 3. Metode

I metodedelen av oppgaven skal jeg si noe om hvilken metode jeg har valgt samt begrunne hvorfor med bakgrunn av problemstilling, tid og resurser. Jeg skal komme inn på hvordan intervjuguiden ble formet og hvordan selve intervjuet ble gjennomført. Gjennom flere av punktene i metoden er fokuset på etiske retningslinjer med tanke på meg som student, skolen og selvfølgelig intervjupersonen.

#### 3.1 Valg av metode og innsamlingsstrategier

Begrunnelsen for valg av metode i denne oppgaven har flere faktorer. Først og fremst omfang både i hvor stor oppgaven skal være, men også i tid og resurser jeg har for å gjennomføre en god oppgave etter kravene satt av skolen. Den andre faktoren er problemstillingen og den lyder; *Hvordan kan pedagogisk leder sammen med resten av personalet implementere den nye rammeplanen?*

Ut i fra disse faktorene har jeg valgt en kvalitativ metode med intervju for å best løse problemstillingen jeg har satt. Kvalitativ metode blir i "*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*" forklart som en tilnærming hvor man avdekker *hvorfor* noe skjer i motsetning til kvantitativ metode som avdekker *at* noe skjer gjennom store tallmaterialer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.95). Dalland forklarer hvordan man i en kvalitativ metode fanger opp meninger eller opplevelser som ikke kan måles med tall (Dalland, 2013, s.112). I en kvalitativ metode som valg her er man opptatt av å se eller beskrive hvordan vi mennesker oppfatter verden og avdekke eller ser på sosiale mønstre innen et avgrenset området. Videre i boken forklarer Johannessen, Tufte og Christoffersen hvordan en slik metode med intervju gir gode og fyldige beskrivelser, gjennom at intervjupersonen ofte føler seg vel, at det er mer en samtale med struktur som gir mulighet for å svare på hverandres utsagn. Det gir også mulighet for at intervjupersonen kan fortelle det han/hun mener gjennom forklaringer og beskrivelser (2016, s.145). Denne beskrivelsen av et kvalitativt intervju gjorde at valget ble enkelt, da det er beskrivelser av hvordan den pedagogiske lederen har jobbet med implementeringsarbeid jeg er ute etter. Dette er også en metode som er mindre tidkrevende i forhold til rammene for denne oppgaven og mer passende enn ved en kvantitativmetode hvor man ser på en større gruppe mennesker, og annen type data. Dalland forklarer hvordan et slikt intervju prøver å forstå verden ut i fra hvordan intervjupersonen forklarer det, og får fram hvordan intervjupersonen opplever verden (Dalland, 2012, s.140). Det er nettopp dette jeg ønsker fra intervjupersonen, dens opplevelser, planer og erfaringer om hvordan de skal implementere rammeplanen for barnehagen.

### 3.2 Strategisk utvalg

Før jeg kommer inn på kriterier og valg av informant ønsker jeg med bakgrunn i Dallands bok "*Metode og oppgaveskriving*" å gjøre rede for hva jeg kaller den som tidligere er presentert som intervjuperson. Grunnen for bruk av begrepet intervjuperson begrunner Dalland i at det er et nøytralt ord, som bare viser til en person som er blitt intervjuet (Dalland, 2012, s.151-152). På grunnlag av dette ønsker jeg også videre å bruke dette begrepet, for å holde intervjupersonen så nøytral og anonym som mulig.

Utvalget av intervjuperson ble gjort når problemstillingen var satt, da det i denne sammenhengen har mye å si. Siden problemstillingen min inneholder; "hvordan *pedagogisk leder* [...]" ble det ganske naturlig at personen jeg skulle intervjuer måtte være en pedagogisk leder. Jeg hadde også et ønske om at intervjupersonen skulle ha litt fartstid som pedagogisk leder i barnehagen med tanke på erfaringer slik at jeg kunne hente ut god og fyldig data. Andre kriterier var også at barnehagen intervjupersonen jobbet ved hadde startet med planleggingen av implementeringsarbeidet, dette også for kvaliteten på dataen jeg ønsket. Et pluss var også at intervjupersonen hadde lang fartstid slik at han/hun hadde vært med på flere typer implementeringsarbeid. Disse kriteriene er som nevnt over begrunnet med problemstillingen, den andre begrunnelsen som kommer fram er jo selvfølgelig at jeg trenger en intervjuperson som har relevant informasjon å gi meg, slik at jeg har god data og jobbe med. Johannessen, Tufte og Christoffersen refererer til Patton (1990) om strategisk utvelgelse og hvordan man legger til grunn hvilken målgruppe man ønsker for å få nødvendig data, her kommer hensiktsmessigheten inn og ikke representativiteten som man får ved en kvalitativ tilnærming (2016, s.117). Det er en slik prosess som de beskriver, jeg har gått gjennom for å velge intervjuperson. Jeg har sett på hva som er hensiktsmessig for min oppgave og min problemstilling ikke det som er representativt for barnehagene i Norge. Det som er hensiktsmessig for oppgaven min er å høre hvordan en pedagogisk leder kan implementere rammeplanen sammen med sine ansatte, og da trenger jeg svar fra en person som har satt i gang arbeidet og hvordan de har tenkt for å inkludere de ansatte.

### 3.3 Planlegging av datainnsamling og adgang til feltet

Etter utarbeiding av problemstillingen startet arbeidet med intervjuguiden. Dette ble gjort gjennom veiledning med mine veiledere. Utformingen av intervjuguiden ble et hovedspørsmål med påfølgende underspørsmål som utdyper implementeringsprosessen (se vedlegg 1).

Johannessen, Tufte og Christoffersen skriver om utformingen av en intervjuguide og det er flere faktorer de stiller som vises i min intervjuguide. De skriver om hvordan en intervjuguide ikke skal være et spørreskjema, men et utspring av spørsmål fra problemstillingen. Videre forklarer de at man kan fokusere bare på hovedelementene i problemstillingen men at man ofte spør litt utenfor disse temaene (s.149, 2016). Dette er det som kjennetegner min intervjuguide, hvor det er et hovedspørsmål, hvor det er videre utdyping i underspørsmålene. Selvet intervjuet ble startet med det de kaller faktaspørsmål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.150), hvor jeg spør om fartstid og utdanning. Dette gjorde at vi fikk satt i gang intervjuet, og fokusere på det vi skulle snakke om. Når det kommer til adgang til feltet hadde jeg flere innganger før jeg fant en intervjuperson. Jeg fikk tips om en førsteamanuensis ved skolen som tidligere har skrevet en rapport om implementering som kanskje kunne gi meg tips om intervjupersoner. Jeg hadde også bekjente som viste om barnehager hvor de nettopp hadde startet med arbeidet med implementering av rammeplanen. På grunn av fartstid og privat bekjentskap ønsket jeg helst å se an muligheten om å finne noen andre. Jeg tok da kontakt med en tidligere praksislærer gjennom telefon og fikk avtalt et intervju. På forhånd forsikret jeg meg om at de hadde startet med arbeidet slik at jeg som nevnt tidligere kunne få hensiktsmessige data for å svare på problemstillingen.

### 3.4 Beskrivelse av gjennomføring og analysearbeid

På forhånd av intervjuet utarbeidet jeg et samtykkeskjema, som er et krav fra skolen men som også viser seriøsitet ovenfor arbeidet mitt. Dette handler også om forskningsetikk som skal være representert i en oppgave hvor man inkluderer andre mennesker og deres tanker og ideer. Dette er for oppgaven og for min fremstilling viktig, både i forhold til profesjonalitet og øvelse til eventuelt senere oppgaver som krever samtykkeskjema. Samtykkeskjema (vedlegg 2) inneholdt kort informasjon om oppgaven, hva jeg ønsket informasjon om, beskrivelse av hvordan intervjuet blir gjennomført og informasjon om frivillig deltagelse samt at de kan trekke seg når de vil. Dette er det Johannessen, Tufte og Christoffersen kaller observatørens etiske ansvar, og omhandler hvordan kvalitativ forskning stiller etiske krav (2016, s.143). Dette kommer jeg nærmere inn på senere i metoddelen, med utgangspunkt i NESH's retningslinjer. Intervjuguiden ble også sendt på forhånd, da jeg ikke hadde noe nytte av at intervjupersonen ble tatt på senga. Det lønnet seg bedre for meg at intervjupersonen hadde mulighet til å forberede seg, som jeg fikk inntrykk av at intervjupersonen hadde gjort. Intervjupersonen hadde

med seg rammeplan, årsplan, egne notater og hadde sett igjennom prosessen de har vært gjennom fram til nå.

Intervjuet ble gjennomført med opptaker, også et krav fra skolen og et ønske fra meg som igjen viser etterrettelighet i motsetning til en telefon som kan kobles opp mot internett. Dette ble intervjupersonen informert om over telefon, i samtykkeskjema og rett før intervjuet. Intervjuet ble gjennomført ved intervjupersons arbeidsplass, på et kontor hvor vi satt alene. Vi satt over hverandre, ved et lite cafébord. Dette gjorde at vi fikk en litt mer uformell setting enn om vi hadde sittet ovenfor hverandre ved et stort skrivebord. Før intervjuet startet snakket vi om løst og fast, som skolearbeid og studenttilværelsen. Jeg introduserte igjen hva vi skulle snakke om, slik at vi kom inn på det faglige sporet før jeg startet opptakeren, og ga samtidig beskjed om at den ble startet. Under selve intervjuet følte jeg meg og har en oppfatning av at intervjupersonen følte seg vel. Selv var jeg veldig bevisst på hvordan jeg responderte på svarene i form av "jah" og "mhm". Noe annet jeg ble bevisst på etterhvert var hvordan jeg ønsket å tilføre mine meninger under selve intervjuet, det var relevante meninger men jeg tok meg selv i å stoppe flere ganger da det var intervjupersonen som skulle ha fokus. Selv med disse tankene og min oppfatning av intervjuet har jeg også et inntrykk av at det ble en god dialog, hvor jeg fikk svar på alle de spørsmålene jeg ønsket. Jeg føler også intervjuguiden fungerte bra og var en god retningsgiver som jeg brukte nå og da for å presentere et nytt samtaleemne. Ofte hadde vi allerede vært innom temaene slik at intervjupersonen fikk mulighet til å utdype eller tilføye og komme dypere ned i spørsmålet om hun ønsket det.

Kort tid etter intervjuet ble det transkribert og opptaket slettet fra opptakeren, som intervjupersonen hadde blitt informert om. Opptaket var på ca. 40 minutter og jeg brukte samlet 5 timer på å skrive det ned, og i ettertid høre over opptaket for å forsikre meg om at jeg hadde fått med alt. Under første transkribering inkluderte jeg alt, det jeg og intervjupersonen sa inkludert latter, sukk og bekreftelser i form av "mhm" og "jah". Videre kodet jeg arbeidet for å sortere dataene for bedre oversikt. I ettertid renskrev jeg det og sorterte det i de ulike kodene jeg hadde opparbeidet. Renskrivningen innebar å skrive det om til bokmål på grunn av dialekt, luke ut pauser og "mhm"-, og "jah"-ene. Dette gjorde det lettere for meg å se funnene, og hvilken teori som trengs for å bygge opp oppgaven.

### 3.5 Etikk og forskning

Jeg har tidligere nevnt etikken innen forskning, både når det kommer til samtykke skjema, anonymisering og behandling av datamaterialet. Men jeg ønsker å gå vider inn på dette med bakgrunn i "*Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*" (2016) gitt ut av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora heretter kalt NESH.

"*Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*" er utarbeidede retningslinjer for at forskere og forskersamfunnet skal få kunnskap om forsknings etikk. Disse retningslinjene brukes for å veilede, avklare etiske dilemmaer og forebygge uredelig forskning. Disse retningslinjene er laget for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi men kan også kobles inn i pedagogikk og psykologi (NESH, 2016, s.5). I NESH's retningslinjer finnes et underkapittel som er kalt "Hensyn til personer", hvor de kommer inn på menneskeverdet, personvernet, samtykke og informering. I henhold til denne oppgaven er det dette kapittelet som er mest relevant, og som gir klare retningslinjer for meg under denne prosessen. De to første punktene som går på menneskeverdet og personvern går inn i hvordan man skal respektere menneskets interesser, integritet, privat og familieliv. De skriver hvordan forskning kan fremme menneskeverd men også true det (NESH, 2016, s.12). Under min problemstilling er det ikke veldig såre eller vanskelige tema, men man kan komme inn på personlige tanker og meninger om innholdet i rammeplanen, eller hvordan barnehagen kanskje ikke fokuserer så mye på rammeplanen som er forventet. Da kan den som bli intervjuet føle man truer menneskeverdet og deres interesser istedenfor å fremme det. Dette er tanker man må ha i bakhodet når man formidler og publiserer arbeidet. Når det gjelder personvernet er det behandlingen av personopplysninger som står sterkest i min forskningsprosess, da jeg har samtykkeskjema med navn, og i starten hadde opptak hvor intervjupersonen kan gjenkjennes (s.13). Her ble lydopptaket håndtert i to dager før det ble slettet, og opptakeren med lydfilen ble oppbevart under tilsyn.

Det siste punktet jeg ønsker å trekke fram fra "*Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*" er det som går i samtykke og informasjonsplikt. Dette handler om at forskeren skal informere og innhente samtykke fra intervjupersonen, det omhandler også at det er frivillig deltagelse. Under samtykke skal intervjupersonen få informasjon om formålet, metoden og eventuelle konsekvenser som kan forekomme (s. 14). Dette fikk intervjupersonen både i forkant gjennom telefonkontakt, på papir i samtykkeskjemaet og vi snakket om det både før og etter opptaket.

### 3.6 Relabilitet

I all forskning ligger det et spørsmål om pålitelighet til dataene. Johannessen, Tufte og Christoffersen forklarer dette som relabiliteten i forskningen, som vil si nøyaktigheten av dataen som er samlet inn. Faktorer som spiller inn på relabiliteten til en studie kan være hvilke data som brukes, hvordan det er samlet inn og hvordan det er bearbeidet (2016, s.36). Ved å bruke mitt intervju som eksempel kan relabiliteten svekkes ved renskrivningen av intervjuet hvor jeg har komprimert noen setninger ved å utelate "jah",- og "mhm"-ene. Også under selve intervjuet kan man se på relabiliteten ved studie. Har intervjupersonen oppfattet spørsmålene slik jeg mente dem? Har jeg stilt spørsmålene riktig? Eller har jeg som forsker påvirket i noen grad til hvilke svar de gir? Fordelen ved personlig intervju er at jeg kan rette på spørsmålet om jeg opplever at spørsmålet er misforstått. Johannessen, Tufte og Christoffersen skriver også om hvordan man kan teste relabiliteten ved å gjenta undersøkelsen eller om noen andre gjennomfører samme undersøkelse. Om resultatene blir de samme, kan dette tyde på høy relabilitet i studiet, da svarene stemmer overens (2016, s.36).

## 4. Funn og drøfting

I denne delen legger jeg fram både funnene fra gjennomført intervju med en pedagogisk leder og drøfting sammen for å få en mer oversiktlig gjennomgang og for å begrense oppgaven til de rammene satt for omfang. Jeg skal belyse og svare på problemstillingen med relevant litteratur som jeg har gjort rede for under første del av oppgaven. Funnene kommer til å bli presentert i en rekkefølge som for meg føles mest naturlig og gir en oversiktlig helhet fra det å bli kjent med rammeplanen, til arbeidsmåter for så og se på det hele i et ledelsesperspektiv.

Informanten er utdannet barnehagelærer med videreutdanning i spesialpedagogikk. Hun har tidligere jobbet som styrer og har nå vært pedagogisk leder ved gjeldene barnehage i ni år.

### 4.1 Å bli kjent med rammeplanen

Under intervjuet startet jeg med å spørre hvordan de har planlagt implementeringsprosessen, både på avdelings og organisasjonsnivå. Her kunne intervjupersonen fortelle hvordan de har brukt flere planleggingsdager på den nye rammeplanen, og at alle avdelingene på forhånd hadde fått et fagområde hver som de skulle bli kjent med for så å presentere det for hverandre. Her presenterer intervjupersonen en vei inn i implementeringsprosessen som inkluderer hele personalet og hvor man starter med å se hva rammeplanen inneholder. Gunnestad (2014) har skrevet om disse prosessene og hvordan implementeringen krever innsats fra hele personalet,



og hvordan de ansatte må se på hva planen betyr og hva målformuleringene i planen betyr. Dette med at hele personalet er inkludert presiserer også Kvistad og Søbstad (2005), hvordan de involverte som har et eierskap til planene og forandringene lettere klare og holde på det, slik at man ikke faller tilbake i gamle mønstre. Som i intervjupersonens barnehage hvor hele personalet er med fra første planleggingsdag og har fått en spesifikk oppgave de skal løse sammen. Her snakker hun også om å ansvarliggjøre alle, og dette kan også gi en eierskapsfølelse. Dette er viktig å noe som er alles oppgave, ikke bare pedagogisk leder. Da vil de som har vært med føle eierskap til den nye rammeplanen i barnehagen, og rutinene og forandringene vil sitte mer i ryggmargen. I motsetning til om pedagogisk leder og styrer har lest gjennom, diskutert sammen og kommet fram til at slik skal det være og formidlet dette videre. Da vil ikke de andre ansatte ha det samme innblikket og forståelse for forandringene og det som skal skje i barnehagen. Intervjupersonen kunne fortelle at hun hadde lest gjennom rammeplanen fra perm til perm på forhånd, noe som kommer gange naturlig for en pedagogisk leder når kunnskapsdepartementet kommer med en slik oppdatering. Slik jeg ser det vil jeg ikke tro dette påvirket arbeidet i en negativ retning. Det er pedagogisk leder som skal føre videre arbeidet og trenger å se på den nye rammeplanen, og hva som er nytt eller forandret. Som nevnt over var det ikke bare innsatsen til personalet men også hva målformuleringene betyr som er viktig. Dette svarer intervjupersonen også; "Snuse litt på begrepene, og definere dem for hverandre å snakke mye om det er nøkkelen i det hele når man starter på noe nytt da tenker jeg [...]" Personalet sammen som gruppe ser på begrepene og målformuleringene for å se hva de betyr for dem som barnehage og gruppe.

## 4.2 Arbeidsmåter

Når jeg gikk inn i dette arbeidet var jeg personlig nysgjerrig på hvilke arbeidsmåter og metoder de brukte i barnehagen i en slik prosess. Her kunne intervjupersonene fortelle at de har flere metoder som inngår i deres implementeringsarbeid. Jeg har valgt og dele det inn for en mer oversiktlig presentasjon og drøfting.

### 4.2.1 Gruppearbeid

Som nevnt i 4.1 hadde de arbeid sammen i grupper hvor de skulle sette seg inn i hvert sitt fagområde og presentere dette for hverandre. Senere hadde de nesten samme oppgave hvor de delte seg inn i nye grupper på tvers av avdelingene og gikk inn på verdiene i hverdagen som er i rammeplan som måltid, leik, danning og læring. Intervjupersonen forklarte at dette var fordi de trengte en verdidebatt i barnehagen. Under slikt arbeid jobber man sammen som en gruppe,

og sammen tilegner seg ny kunnskap. Denne kunnskapen skal brukes i barnehagen for å bedre arbeidet med barna. Jacobsen og Thorsviks (2013) definisjon av læring er når en organisasjon eller et individ tilegner seg ny kunnskap og deretter endrer atferd med bakgrunn i den nye kunnskapen. Ønsket eller behovet for ny kunnskap kan komme av erfaringer eller opplevelser, krav fra kommunen eller i dette tilfellet en ny rammeplan. Under prosessen intervjupersonen beskriver oppstår læring om det er forutsetninger for det. Disse forutsetningene forklart av Jacobsen og Thorsvik innebærer at aktørene er i stand til å lære og at det som læres omsettes til kollektiv atferd, og hvordan aktørene i barnehagen må tilpasse seg. Er disse forutsetningene tilstede under slik redegjørelse av verdiene skapes læring i organisasjonen. Jobben stopper jo selvfølgelig ikke der, selv om de har lært noe av og fra den nye rammeplanen må dette iverksettes i barnehagen. Det må skje forandring som fører til en kollektiv atferd. Med dette settes det krav til pedagogisk leder som følger opp arbeidet ute på avdeling. Jeg skal se mer på pedagogisk leder sin rolle i slikt arbeid senere i denne delen. Under sju intervjuet ble det ikke tatt opp om det har skjedd forandringer ute på avdelingen eller snakket om de forutsetningene må være tilstede. Jeg ønsker derfor ikke å fokusere på dette, men valgte heller å drøfte hvordan læringen og forandringen skjer gjennom arbeid i grupper og definering av begreper.

#### 4.2.2 Møter

Gjennom intervjuet fortalte også intervjupersonen om møter som en arbeidsmåte i implementeringsprosessen. I denne barnehagen foregår alle møter sammen med hele barnehagen, alle assistentene har møte sammen og alle barnehagelærerne har møte sammen. Slik skapes de store grupper hvor flere har muligheten til å snakke å drøfte sammen med deling av mer informasjon og kunnskap. I tillegg har de en regel om at rammeplanen alltid skal være tilgjengelig under møter og være oppe på bordet "Den viktige regelen med å alltid ha med rammeplanen, og får det litt under huden". Dette for at den skal brukes, både til å se på hva de skal gjøre og hva de faktisk gjør. Den skal ikke gjemmes bort i en skuff. En annen grunn til dette er at den skal være synlig, den skal vises i arbeidet og om det kommer nye inn i barnehagen så skal rammeplanen representeres slik at eventuelle uvitende skal bli kjent med den. Intervjupersonen forteller også hvordan ting gjerne kan repeteres; "Ting kan godt repeteres, det trenger ikke bare sies på et møte for å få fram viktigheten. Og da kommer det hele tiden inn nye synspunkter i slikt arbeid", dette henger sammen med regelen om at rammeplanen alltid skal være representert på møter, men at den ikke nødvendigvis må brukes hver gang, men da kan også innholdet i rammeplanen repeteres flere ganger for å hele tiden få inn nye synspunkter og

koble det opp mot nye hendelser eller erfaringer. Også her kommer vi inn på dette med å dele kunnskapen man tilegner seg ute på avdeling som nevnt i 4.2.1.

#### 4.2.3 Hjelp utenifra

Den siste arbeidsmåten som intervjupersonen presenterte var å få inn fagfolk utenifra. Dette var planlagt til neste planleggingsdag hvor de skulle få inn en fagperson som skulle snakke med de ansatte om verdiene i rammeplanen. Med dette får alle ansatte faglig input av en fagperson som kommer som en utenforstående inn i barnehagen. Dette er en av de siste faktorene Gunnestad (2014) skriver om, nemlig kursing av personalet. Dette krever selvfølgelig tid og resurser av barnehagen for å leie inn utenifra. Dette er noe barnehagen her ønsker å bruke planleggingsdagen på.

*Å bruke en del utenforstående og få inn litt ekstern kompetanse og ikke bare oss, men også de som har kunnskap og jobbet mye med dette med rammeplanen. Det er jo også en metode som gjør det litt interessant å gir en ekstra motivator for folk*

Slik jeg tolker intervjupersonen er dette noe de setter pris på ved å få en faglig forfriskning med en som virkelig har satt seg inn i rammeplanen slik at hele personalet får innsikt i rammeplanen med et verdiperspektiv.

#### 4.2.4 Viktige faktorer

Det er nå presentert flere arbeidsmåter og metoder som barnehagen har tatt i bruk, de har sett på fagområdene, verdiene og bruker rammeplanen jevnlig på møter. Dette kjennes igjen i flere av faktorene Gunnestad (2014) har presentert. Tid, barnehagen trenger tid til bearbeiding og drøfting, dette skjer sammen i grupper på planleggingsdager og på møter hvor den fysiske rammeplanen er representert. Gunnestad (2014) forklarer også hvordan denne prosessen burde gå framover litt og litt. Gjennom å dele opp rammeplanen i fagområder og verdier i hverdagen er det nettopp dette de gjør, dette presiserer også intervjupersonen med å si at de skal "*skynde seg sakte*". Dette har jeg bitt meg merke i og tenkt mye over. Målet deres er at den nye rammeplanen skal komme fort inn i barnehagen, men for at dette skal gjøres riktig og at personalet skal forstå og ta til seg dette må det skje i en prosess hvor man har alle med seg. Hun presiserer hvordan de i barnehagen jobber som et team, hvor man som pedagogisk leder ikke kan dra arbeidet med seg uten å ha med seg resten. I denne prosessen skapes det Gunnestad (2014) kaller "*den operasjonaliserte rammeplanen*", altså det som barnehagen faktisk

gjennomfører ut i fra tolkningen. Dette skjer gjennom definering, drøfting og læring i denne prosessen. Fra *"den formelle læreplanen"* til *"den operasjonaliserte rammeplanen"*.

Her skjer det en tolkning av rammeplanen som jeg ønsker å trekke opp mot translatør teori som Røvik (2007) beskriver som en kunnskapsoverføring hvor organisasjoner tar såkalte oppskrifter, i denne sammenhengen rammeplan for å overføre den inn i barnehagen. Tolkningen kan ses i sammenheng med defineringen av begreper og målsetninger, og når de ser på hvert sitt område i rammeplanen. Her kommer flere personer inn med ulik bakgrunn, erfaring og utdanning for å se på hva som skal gjøres og hvordan. Man vil da med sin bakgrunn tolke og se på rammeplanen med sin faglige bagasje og tolke det slik at det passer inn i barnehagens hverdag.

### 4.3 Et ledelses perspektiv

Jeg har fram til nå sett på metoder og arbeidsmåter som er brukt for å implementere rammeplanen. Gjennom de funnene kan man tydelig se at pedagogisk leder og styret har fokusert på en prosess hvor alle ansatte er med. Selv om dette svarer godt på problemstillingen ønsker jeg også å se på dette i et ledelses perspektiv da dette er viktig for en slik prosess, spesielt når man som leder skal ha med seg hele personalet.

#### 4.3.1 Lederens funksjoner

Som pedagogisk leder i barnehagen har du flere funksjoner i barnehagen, Gotvassli (2013) betegner en av disse funksjonene som å lede den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Dette henger tett sammen med rammeplanen da det er den som skal legge føringer for hvordan barnehagen skal drives. Her vises viktigheten av at man ikke bare skal implementere rammeplanen, men at man også skal ha den med seg hele veien. Her kan vi igjen trekke inn regelen som barnehagen har satt seg, om hvordan rammeplanen skal være med hele tiden. Om dette blir gjennomført har de sikret seg det å alltid ha muligheten til å trekke fram rammeplanen for å drive den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Gotvassli (2013) presenterer tre ulike bidrag til pedagogisk ledelse som jeg ønsker å trekke opp mot det intervjupersonen kunne fortelle meg under intervjuet. Det første bidraget er å lede den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Dette viser intervjupersonen flere ganger under intervjuet gjennom å fortelle hvordan de ønsker å trekke verdiene inn i de daglige gjøremålene i barnehagen og ved at hun kvalitetssikrer kompetansen til de ansatte i forhold til verdiene som barnehagen skal stå for. Også når hun forteller om evaluering etter hver måned ut i fra barnehagens årshjul. Gjennom evalueringen sikrer de at de følger retningslinjene rammeplanen legger for den pedagogiske

virksomheten. Det andre bidraget handler om å legge til rette for og lede utviklingsprosesser for å skape en lærende barnehage. Dette kommer fram når intervjupersonen forteller om møtene og diskusjonene barnehagen har om verdier og kunnskapsområdene i rammeplanen. Hun skaper rom for diskusjon, og forteller hvordan alles mening og synspunkter blir representert. Intervjupersonen forklarer også hvordan de minner hverandre på å bruke rammeplanen i plantiden og oppmuntrer hverandre til med jevne mellomrom å se på fagområdene for å holde seg oppdatert. Her oppfatter jeg at intervjupersonen viser stor evne til å legge til rette og viser rom for å skape læring hos de ansatte. Det tredje og siste bidraget Gotvassli (2013) presenterer er hvordan man skal drive arbeidet i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnlaget i barnehagen. Som nevnt flere ganger før har barnehagen fokusert på dette med verdiene i rammeplanen og deres måte og angripe implementeringsprosessen viser hvordan de dekker dette bidraget godt.

#### 4.3.2 Translatørkompetanse

To aspekter som kommer fram fra intervjuet er hvordan intervjupersonen snakker om å samle og ha med alle ansatte på prosessen da man ikke kan dra lasset selv og hvordan de skal se på hva rammeplanen betyr for dem som avdeling og hva verdiene betyr for dem. Jeg skal gå nærmere inn på dette med verdiene og verdibasert ledelse senere men først ønsker jeg å se på ledelsesperspektivet og hvordan man som pedagogisk leder kan bruke translatørkompetanse og en lærende barnehage for å implementere rammeplanen slik at alle blir inkludert.

Jeg har tidligere vært inne på translasjonsteori og hvordan dette handler om å overføre en oppskrift til en organisasjon eller en kunnskapsoverføring som Røvik (2007) kaller det. For å klare dette må den som i barnehagen skal overføre ha translatørkompetanse, her kommer vi inn på det Røvik (2007) kaller dyder. Dyder som kunnskap, mot, tålmodighet og styrke. Den første, kunnskap er kunnskapen om hva som overføres og hvor det overføres til. Her må den pedagogiske lederen ha kunnskap om barnehagen den jobber i, de som er ansatt og allerede satte rutiner før den nye rammeplanen skal overføres inn. Dette snakket intervjupersonen en del om. Hva er det vi gjør nå og at de skal vite hva de jobber med; "Vite hva du jobber under, hvilke rammer der det vi er nødt til å forholde oss til". Intervjupersonen snakker også om folks interesser og hvordan hun kan bruke dette som viser den kunnskapen Røvik (2007) snakker om. Røvik skriver også om det "tomme-rommet" og hvordan organisasjonen som skal få en oppskrift eller en kunnskapsoverføring, i dette tilfellet barnehagen ikke er en "tomt-rom". Pedagogisk leder må ha god innsikt i strukturer og rutiner som allerede er satt for å overføre denne nye kunnskapen.

Den andre av dydene jeg ønsker å trekke fram og som intervjupersonen også snakket om var dett med tålmodighet. Hun fortalte hvordan de hadde tenkt på at man ikke må stresse og stole på den planen barnehagen har satt. Som når de møter andre på kurs å kan overhøre hvor langt andre har kommet så må man ha troen på seg selv og sin framgang.

*Ikke stresse opp med alt, om man er på en kurs om rammeplanen får man høre fra andre enheter sant? Og da handler det om å ha litt troen med å stå i det arbeidet som du holder på med.*

Røvik (2007) og Ljunggren et al. (2017) kommer inn på dette med fortolkning når man snakker om å oversette ideer. Dette kommer inn under den tredje dyd kalt kreativitet og dette er det som intervjupersonen snakker om når de ser på hva rammeplanen betyr for dem i barnehagen. De ser på hvilke forandringer som har noen betydning for dem, og de tolker verdiene i rammeplanen slik at de kan passe inn i de hverdagslige gjøremålene som måltid og påkledning. Her bruker Røvik forklaringen *exprimere imiando*, om man skal kopiere direkte eller ha en ubundet oversettelse. Her må pedagogisk leder bruke kunnskapen om det som skal oversettes og konteksten det skal oversettes til for å se på hvordan det kan oversettes for å passe inn i organisasjonen. Som i Senges fem disipliner finnes det også her faktorer for at det kan oversettes noe inn i en organisasjon. I denne konteksten er et av dem at organisasjonene som det skal overføres fra og til må være like. En annen faktor er i tilfeller hvor det som skal oversettes kommer fra myndighetene. Disse faktorene under implementering av rammeplanen er her tilsted. Rammeplanen er skrevet av kunnskapsdepartementet ut i fra tidligere rammeplan, og av fagpersoner som har kunnskap om barn og ledelse som gjør den egnet for oversettelse i barnehagen.

#### 4.3.4 En lærende barnehage

En lærende barnehage handler om hvordan barnehagen som en organisasjon kan utvikle seg å lære sammen. Aktørene i barnehagen tilegner seg kunnskap og endrer atferden ut i fra dette. For at det skal være læring i organisasjonen må også denne atferden bli kollektiv og omhandle alle sammen. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer det som å forandre atferd ut i fra ny kunnskap, og her kan man se på den nye rammeplanen som den nye kunnskapen aktørene tilegner seg. Som pedagogisk leder har man ansvar for å skape en lærende barnehage og Gotvassli (2013) har presentert Senges fem disipliner som trengs for å skape en lærende barnehage. Den første *personlig mestring* omhandler den ønskede tilstanden i barnehagen og

hvordan man kommer seg dit. Dette handler om at alle aktørene skal ha samme oppfatning av hvor man ønsker å være som intervjupersonen presiserer, med at de alltid skal ha med alle på hele prosessen, slik at alle er med på at den nye rammeplanen skal implementeres. Den andre er *felles visjon*, og omhandler hvordan alle må ha samme oppfatning av hva som skal oppnås. Dette er en prosess som skjer i starten av implementeringsprosessen hvor de ser på målformuleringene som sier noe om hvor de skal være, og også verdidebatten som de ønsker å gå gjennom legger føringer for hvor fokuset skal ligge. Den tredje disiplinen *mentale modeller* handler om er de grunnleggende oppfatningene som barnehagen bygger på. "Hvordan er det vi jobber med det her i dag, for det vil ha mye å si for vår praksis videre". Dette fortalte intervjupersonen når vi snakket om hvordan de har forberedt seg til implementeringsprosessen og presenterer en av disiplinene som trengs for å skape en lærende barnehage. Her ser de på hva er det vi gjør og synliggjør det som Senge skriver er et viktig moment i denne disiplinen.

De to siste disiplinene kommer ikke tydelig fram under intervjuet men for helhetens skyld ønsker jeg å presentere dem å drøfte de også. *Å lære sammen* er den fjerde, og kan ses i hele prosessen gjennom dialog med intervjupersonen ved at de har møter og definerer begreper sammen. Dette handler også om å dele læringen. Dette er et viktig punkt som omhandler dette da man må være villig til å dele det man lærer med de andre, for det kan jo oppstå situasjoner hvor man som gruppe ikke har et miljø hvor man deler kunnskap. Dette kan sette en stor stopper for utviklingen, og krever da innsats for å skape et rom i barnehagen hvor man deler kunnskap og inntrykk. Den siste disiplinen, *systemtenkning* handler om at en disiplin ikke kan stå alene for å fungere. De må ses i sammenheng for å skape en lærende barnehage. Man må se på en *felles visjon* i sammenheng med *mentale modeller*, og trekke inn *å lære sammen*. Slik skaper man et miljø og en arbeidsplass hvor det er plass til diskusjon og læring sammen. Man kan sette spørsmålstegn ved at dette ikke ble nevnt under intervjuet, og om de ikke har sett på hvordan de kan sette sammen disse faktorene for å skape en fullkommen prosess for å skape en lærende barnehage. Det kan også hende at intervjupersonen valgte og ikke snakke noe om dette. Jeg setter uansett spørsmål ved dette og drøfter det da et er viktig ved en prosess hvor barnehagen skal lære sammen.

Senges disipliner og det Gunnestad regner som viktige faktorer i en implementeringsprosess kan ses sammen og har mange likhetstrekk. Som Gunnestad skriver om hvordan det er en prosess som må skje sammen, og hvor personalet burde føle eierskap til det arbeidet de gjør, dette kommer fram i den andre og fjerde disiplinen til Senge som handler om hvordan læring skal skje kollektivt hvor man ønsker å dele det man lærer, og hvor man har en felles visjon om hvor arbeidet skal føres. Senges første disiplin om personlig mestring

handler om den ønskede situasjonen og hvordan man kommer seg dit. Dette skriver Gunnestad om som en faktor for å starte arbeidet, sammen med den tredje, modellen om mentale modeller. Man må se på hvor man er nå, hvor man skal og hva dette har å si for barnehagens arbeid og for barnehagen som en organisasjon. Her trengs det kunnskap om dine medarbeidere og et overblikk over hvordan barnehagen fungerer. Hvordan kan man som en gruppe skape læring sammen, diskutere og få fram de viktige sidene i arbeidet belyst av rammeplanen.

Intervjupersonen fortalte om flytsonen i snakk om å kvalitetssikre at rammeplanen blir inkludert i alle deler av arbeidet. At personalet bruker plantiden godt på å sette seg inn i rammeplanen, og at man ved å sikre alle områder også sikrer utvikling blant personalet. Slik jobber intervjupersonen med å se på oppgavene hun gir personalet og kompetansen de innehar. Slik kan hun som pedagogisk leder holde hele gruppa eller enkeltaktører i flytsonen. Hun er også med på å heve kunnskapsnivået til personalet ved å gi de oppgaver om å lese å sette seg godt inn i rammeplanen, men for å sette disse kravene må hun kjenne de hun jobber med og deres kompetanse. Blir kravene for store eller for små fører det til stress eller kjedsomhet og utviklingen/læringen stopper opp.

#### 4.3.5 Verdibasert ledelse

Før jeg gikk inn i dette intervjuet hadde jeg en oppfatning av at implementeringsarbeid ofte ble gjennomført fagområde for fagområde. At man sammen fokuserte på et og et fagområde for å se på hva som skal gjøres og hva som er annerledes. Tidlig i dette intervjuet fikk jeg vite at det første de gjorde var å få oversikt over hele rammeplan område for område, men at de senere fokuserte mer på verdier i rammeplanen. Intervjupersonen fortalte hvordan de ønsket å ha fokuset på verdiene i hver situasjon i barnehagen som læring ved måltid og læring i leken. Dette forklarte hun med at dette var fordi de måtte jobbe med verdiene i barnehagen og ønsket da å ha denne vinklingen på implementeringen.

*Da er det viktig med disse verdiene igjen, det er ikke akkurat fagområdene men de verdiene som foreligger på vår enhet da som er forenelig med det rammeplanen sier. Så det er egentlig noe som vi har landet på, at vi skal jobbe mye med framover. Det at vi skal gå helt ned på enkeltområdene i hverdagen, som for eksempel måltid. Omsorgen i måltidet, og læringen. Og læringen i leiken.*

Gotvassli (2013) skriver om verdibasert ledelse, og hvordan verdiene i barnehagen skal komme fram i den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Her har barnehagen angrepet



implementeringen gjennom å se på grunnleggende verdiene i barnehagen i hver enkelt situasjon som vist over i et sitat fra intervjuet. Hvordan kan de se på læring i påkledning, hvordan kan de få med matematikk inn i leken, og hvordan kan man vise omsorg i måltidet. Gjennom å være bevist og klar over verdiene barnehagen skal stå for, kommer disse verdiene også fram. Gotvassli (2013) skriver hvordan vår atferd ligger til grunn i hvordan vi møter barna i en stressende og hektisk hverdag. Dette handler også om hvordan vi lar barna oppleve omsorg og lek i hverdagen. Gjennom å bli bevist barnehagens verdier som er grunnet i rammeplanen, i hverdagssituasjonene kommer dette også fram i hvordan man håndterer barna. Også her kommer vi inn på tolkning av rammeplanen, og hvordan man tolker verdiene man leser i rammeplanen og bruker disse i alle hverdagssituasjoner. Jo mer klar vi er over våre handlinger og verdier, jo mer kommer disse fram i hvordan vi er med barna i barnehagen. Denne klarheten over verdier og handlinger kommer gjennom diskusjon og definering av oss selv og våre handlinger. Skjer dette i samhandling med andre, lærer man ikke bare selv, men andre kan bli bevist sine handlinger og man lærer sammen som en organisasjon i barnehagen. Slik kan den kollektive atferden skapes og barna opplever et miljø sammen med de voksne preget av omsorg og verdier som er gjennomtenkte og vurdert etter hva barna trenger.

Gjennom å angripe implementeringsarbeidet slik kommer de inn på alle punktene i rammeplanen da omsorg, lek og læring skal finnes i alle aspekter i den pedagogiske virksomheten. Her viser barnehagen verdibasert ledelse da de fokuserer på virksomheten gjennom verdiene, og jobber med alle aspekter med utgangspunkt i verdiene.

Fønnebø og Jernberg (2018) skriver også om dette med verdier i barnehagen i kobling med læring i organisasjonen ved at barnehagelæreren må være i fornying som omfatter prosesser med å utfordre læringen i barnehagen. Her handler det om verdier som omfatter omsorg i lek og i barndommen med rom for fantasi, glede og læring. Her kommer viktige poeng fram som voksen rolle i barnehagen, verdiene skal være tilstede og man skal utfordre læringen for å kontinuerlig skape en verdidebatt. En annen viktig ting de skriver om er hvordan man skal møtes å diskutere når inntrykkene er ferske. Læring i organisasjonen vises her som en viktig faktor i det å skape en hverdag som er preget av rammeplanen og dens verdier. Hvordan pedagogisk leder ser på verdiene og hvordan de får det fram hos de andre ansatte. Som pedagogisk leder må man alltid være åpen for forandring å se verdier i dette tilfellet på nye måter hele tiden. Slik skapes diskusjon og læring. Fønnebø og Jernberg (2018) kommer også inn på dette med hvordan det skal passe til den aktuelle barne og ansatt gruppa. Hvordan kan vi som ansattgruppe tolke og tilpasse disse verdiene til oss og hvordan vi gjør ting. Her trengs fleksibilitet og fornying for at man hele tiden kan tolke verdiene til at de skal gi barna den

omsorgen og leken de trenger og har krav på. Som når intervjupersonen reflekterer rundt hvordan de skulle få med leken i det hele som en grunnleggende verdi i barnehagen. Her handler det om hvordan *de* kan gjøre det og ikke en fasit på hvordan alle *andre* gjør det.

## 5. Videre forskning

Etter endt drøfting ser jeg mange muligheter til å dra dette videre, og et aspekt jeg da ville sett nærmere på er hvordan barna har innvirkning på implementeringsprosessen. Under denne prosessen har jeg fått innblikk i hvordan man kan implementere rammeplanen med et perspektiv på verdiene. Verdiene i barnehagen skal jo ligge nær barna og hvordan barn og voksne samhandler i alle situasjonene i hverdagen. Jeg ville da ha gått nærmere på verdiene mellom voksne og barn og sett på hvordan dette har preget implementeringen. Hvilken påvirkning har barna på personalet og hvordan har dette innvirkning på verdidebatten? Det ville også vært spennende å se på hvordan dette fungerer ute på avdelingen ved å intervju resten av personalet. Lærer de sammen, og hvordan jobber de selv med verdiene i rammeplanen slik at de skal komme ut gjennom deres handlinger.

## 6. Avslutning

Når jeg startet dette arbeidet trodde jeg ikke det kom til å bli et så stort fokus på verdibasert ledelse og rollen til pedagogisk leder. Uansett føler dette har gitt en fyldigere å bedre innsikt i implementeringsprosessen slik at jeg kunne svare og belyse problemstillingen: *"Hvordan kan pedagogisk leder sammen med resten av personalet implementere den nye rammeplanen?"*. Gjennom et intervju sammen med pedagogisk leder ved en barnehage hvor implementeringsprosessen har startet, har jeg sette på hvilke arbeidsmåter de har brukt for å sammen, hele personalet gjennomføre denne prosessen. Gjennom denne studien har de også kommet opp andre ting som har vært viktig i en implementeringsprosess som verdibasert ledelse og hvordan skape en lærende barnehage. Dette er aspekter jeg har ønsket å ta med, for det er viktige aspekter for å få med personalet på hele prosessen. Jeg har lagt fram de arbeidsmåter barnehagen har brukt i tråd med ledelsesteori og translatørteori som gir gode forutsetninger for å gjennomføre en implementeringsprosess hvor hele personalet blir inkludert. I denne oppgaven har jeg vist hvordan pedagogisk leder kan ha med seg hele personalet gjennom planleggingsdager, møter og ved å inspirere hverandre til å bruke rammeplanen ofte. Dette er gode arbeidsmåter for å hele tiden få med seg personalet å gi en

god implementeringsprosess hvor alle får den nye rammeplanen godt inn, slik at den blir med ut i barnehagen.

Som pedagogisk leder har man et overordnet ansvar for å drive den pedagogiske virksomheten i barnehagen i tråd med samfunnsmandatet, slik at pedagogisk leder må ha kunnskap om hvordan man tolker og setter rammeplanen inn i sin personal, - og barne gruppe. Her trengs kunnskap om pedagogisk ledelse og dine ansatte slik at du kontinuerlig skaper læring og utvikling sammen med personalet. Jeg ønsker å trekke fram delen med verdibasert ledelse helt til sist her. Dette var som nevnt en helt ny måte å tenke på for min del når man skal implementere rammeplanen inn i barnehagen. Jeg har gjennom Gotvassli (2013) sett på verdibasert ledelse og fått en forståelse for hvor viktig det er, og at uansett lederstil så skal verdiene i barnehagen og rammeplanen komme fram i arbeidet med barna. Dette viser intervjupersonens barnehage godt. Hvordan de gjennom en verdidebatt, og ved å se på verdiene gjennom de daglige gjøremålene i barnehagen får implementert rammeplanen og samtidig fokuserer på at hele personalet tenker på omsorgen og læringen i leken, og også kan dra matematikk, natur og språk inn i dette. Jeg føler jeg har besvart problemstillingen godt gjennom relevant faglitteratur, og belyst flere sider på hvordan personalet kan inkluderes i en slik prosess.

Det er mange måter å implementere rammeplanen på, og mange måter å inkludere personalet i denne prosessen. Gjennom denne oppgaven har jeg fått belyst og sett på hvordan verdiperspektivet er en god måte, gjennom tolkning og redegjørelse av begreper og mål for å få hele personalet med. Samtidig har jeg fått et godt innblikk i hvordan pedagogisk leder må stå foran og føre arbeidet framover med diskusjoner og samt å kjenne personalet sitt godt. Etter denne prosessen har jeg virkelig fått innblikk i hvordan pedagogisk leder kan implementere rammeplanen sammen med sine ansatte, det har gitt inspirasjon for arbeidet jeg skal gjøre som ferdigutdannet og jeg har virkelig fått øynene opp for verdibasert ledelse og hvordan jeg som leder kan bruke verdiene forankret i rammeplanen for å gi barn og foreldre det beste tilbudet.

## Referanseliste

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. 5.utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (2016).

*Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.*

Lastet 17.04.18 fra: [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)

Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2017). *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* av 24.april 2017 nr. 487. Lastet ned fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

Fønnebø, B., & Jernberg, U. (2018). *Barnehagens rammeplan i praksis- ledelse, omsorg og kompleksitet*. Cappelen Damm Akademisk.

Gotvassli, K.Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gunnestad, A. (2014). *Didaktikk for barnehagelærere. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.A. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. (Meld. St. 19 2015-2016) Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

Kvistad, K., & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Ljunggren, B., Moen, K.H., Seland, M., Naper, L., Fagerholt., Leirset, E. & Gotvassli, K.Å. (2017). *Barnehagens rammeplan mellom styring og skjønn - en kunnskapsstatus om implementering og gjennomføring med videre anbefalinger*. Hentet fra: <https://www.udir.no/globalassets/filer/tall-og-forskning/forskningsrapporter/barnehagens-rammeplan-mellom-styring-og-skjonn.pdf>

Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21.århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

# Implementering av rammeplan sammen med personalet.

- Hvor lenge har du jobbet i barnehagen som pedagogisk leder?
- Hvilken yrkesutdanning har du?
  
- Hvordan har dere planlagt implementeringsprosessen?
  - o Evt. Utdyping
- På avdelingen/basen?
- På organisasjonsnivå?
  
- Hva er viktig i slikt arbeid?
- Hvilke midler brukes?
  - o Metoder
  - o Arbeidsmåter
  - o Tiltak
- Hvordan konkret starter arbeidet?
  - o Og hvordan fortsetter prosessen?
- Hvilke utfordringer der dere for dere å møte i et slikt arbeid?
- Har du/dere noen erfaringer fra tidligere implementering av rammeplan?
  - o Hva med annet implementeringsarbeid?
  
- Hva tenker dere om forandringene/de nye delene i rammeplanen?
- Har dere noen tanker om hvordan dere kommer til å jobbe med de ulike delene?
  - o Forskjellig arbeidsmåte?
  - o Hvor tenker dere, eller ønsker dere å legge fokuset?

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Linn-Beate Slaattelid

Trondheim, Mars 2017

Forespørsel om deltagelse til intervju som informant i bacheloroppgave. Jeg er student ved Dronning Mauds Høyskole, å skal skrive bacheloroppgave innen fordypningen ledelse med tema; implementering av ny rammeplan. Jeg vil under intervjuet hente informasjon om deres arbeid rundt implementering av den nye rammeplanen og implementerings arbeid generelt i barnehagen.

Din deltagelse vil innebære kun intervju hvor det blir gjort lydopptak med bruk av båndopptaker. Innsamlet data vil bli slettet etter transkribering og anonymisert. Lydopptak som blir tatt blir bare bli behandlet av meg.

Ved signering på denne avtalen samtykker du på overnevnte, men vil under hele prosessen ha mulighet til å trekke deg fra studie.

Mine veiledere er:

Hilde Merete Amundsen

Anne Dagfrid Svendsen

Med vennlig hilsen

Linn-Beate Slaattelid

---

Ja, jeg samtykker til deltagelse i form av intervju.

.....  
Dato og sted

.....  
Signatur