

# Bemanningsituasjon i barnehagen

---

Pedagogisk leders opplevelse av ustabil bemanning og vikarbruk rundt barns trivsel

**Victoria Trohaug**

[kandidatnummer: 10]

**Bacheloroppgave**

**[BLBAC4915]**

Kristiansund, April 2024

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

## Forord

Snart fire år på Dronning Mauds Minne Høyskole er over. Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av min avsluttende utdanning som barnehagelærer med vekt på ledelse i Kristiansund. Jeg kjenner at jeg liker det jeg gjør, og jeg har oppdaget en brennende interesse for barn og barnehagen. Gjennom utdanningen har jeg blitt mer sikker på meg selv og min rolle som pedagog. En av de viktigste tingene jeg har fått høre om igjen er at som pedagog er man i kontinuerlig utvikling, og en har alltid mulighet for å utvikle seg og lære mer.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært krevende på mange måter, når du sjonglerer mellom jobb, fritid, barn og andre skoleoppgaver, men det har også vært veldig spennende og lærerikt. Temaet jeg har valgt føler jeg er ekstremt relevant når jeg gjennom samtaler i studiegruppen min og i fellesskap i klasserommet og med andre ansatte i ulike barnehager, hører hvordan bemanningssituasjonen er i deres barnehager rundt om i landet.

Jeg vil benytte denne anledningen til å takke min samboer Sindre og barna mine som har vist stor forståelse for hverdagen min som student i full jobb og har holdt ut med meg i en stressende periode. En stor takk til mine medstudenter for gode drøftinger, refleksjoner og ikke minst motivasjon gjennom alle disse fire årene. Takk til Eirin som er styrer i barnehagen jeg jobber i, for mange gode samtaler for inspirasjon og innganger til refleksjon. En takk til Astrid, min praksislærer gjennom to praksisperioder – som har utfordret meg og gitt meg et nytt syn på hva barnehage egentlig er. Jeg vil også takke intervjupersoner som har stilt opp til denne bacheloroppgaven og veilederne mine Sine og Siri-Ann.

Jeg håper bacheloroppgaven er like spennende å lese, som den har vært for meg å skrive.

Tusen takk!

Kristiansund

26. April, 2024

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Presentasjon og bakgrunn for tema.....	5
1.2 Presentasjon av problemstilling .....	5
1.3 Oppgavens oppbygging .....	6
1.4 Rammebetingelser for barnehager i Norge .....	6
<b>2. Teori</b> .....	<b>9</b>
2.1 Begrepsavklaring .....	9
2.2 Pedagogisk ledelse .....	9
2.3 Organisasjonskultur .....	11
2.4 Trivsel og relasjoner .....	12
2.5 Kontinuitet og rutiner.....	14
<b>3. Metode</b> .....	<b>15</b>
3.1 Presentasjon av valgt metode.....	15
3.2 Planlegging av datainnsamling .....	15
3.3 Bakgrunn for valg av informanter og gjennomføring av intervju .....	16
3.4 Analyse og tolkning .....	17
3.5 Gjennomføring av intervju .....	18
3.6 Metodekritikk.....	18
3.7 Etske hensyn .....	19
<b>4. Funn og drøfting</b> .....	<b>20</b>
4.1 Ledelsesstrategier for effektiv kommunikasjon og samarbeid i barnehagen.....	21
4.2 Samspill og Organisasjonskultur: Avgjørende faktorer for barnehagens praksis som en lærende organisasjon .....	22
4.3 Trygge Relasjoner: Nøkkelen til et positivt og stimulerende læringsmiljø i barnehagen .....	24
4.4 Kontinuitet i personalets tilstedeværelse: Betydningen for trivsel og læring i barnehagen.....	26
<b>5. Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>28</b>
<b>6. Referanseliste</b> .....	<b>30</b>
<b>7. Vedlegg</b> .....	<b>32</b>

## 1.0 INNLEDNING

Det er ikke til å legge skjul på at bemanning i barnehagen har vært et gjennomgående og hett tema i mange debatter og diskusjoner over tid, og kanskje spesielt de siste årene. Fra og med 1. august 2018 ble det introdusert en ny pedagognorm for barnehager, dette var en betydelig endring i retningslinjene for bemanning i barnehagen. Ifølge normen som kom skal det være én pedagog til stede per syv barn under 3 år, og én pedagog per ni barn under 3 år, og én pedagog per 18 barn over 3 år. I 2019 ble det innført en ny bemanningsnorm i barnehagen som fastsetter at det skal være én ansatt per tre barn under 3 år, og én ansatt per seks barn over 3 år, ifølge utdanningsspeilet 2022 fra Utdanningsdirektoratet (2022).

Bemanningsnormen og temaet som generelt omfatter bemanning er noe man ofte leser om på ulike nettsider som barnehage.no og utdanningsnytt.no, hvor blant annet fagfolk og foreldre ytrer seg i debatter som blant annet omhandler bemanningssituasjonen vi står i rundt om i landet. I et innsendt bidrag i en debatt fra barnehage.no er det første jeg leser et sitat hvor det står «Grunnbemanningen må styrkes. Først da vil arbeidsforholdene gjøre at flere både ønsker og klarer å bli værende i barnehagen» (Berget, 2023). I «Kompetanse for fremtidens barnehager – Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2023–2025» har regjeringen med flere partier som Høyre, Arbeiderpartiet, Rødt, FRP og Krf inkludert bemanning i barnehagen som en del av sin politikk, med en felles ambisjon om at minst 50 prosent av de ansatte skal være pedagoger eller barnehagelærere, og at en standard grunnbemanning skal gjelde for alle barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2023).

Denne utviklingen reflekterer en nasjonal forpliktelse til å forbedre kvaliteten på barnehagetjenester gjennom nøye planlagt pedagogiske tiltak og en målrettet bemanningsnorm. Til tross for mye politisk oppmerksomhet angående temaet er det mange aktører innfor barnehagesektoren som mener at dagens bemanning ikke er tilstrekkelig, og at barna ikke får tilstrekkelig omsorg og oppfølging.

## 1.1 PRESENTASJON OG BAKGRUNN FOR TEMA

Som barnehagelærerstudent har jeg gjennom praksisperiodene mine fått erfare hvordan barnehagehverdagen er, både i korona pandemien som var i 2021 hvor barnehagen både ble stengt og driftet på ulike «trafikklys» til barnehagehverdagen etter korona pandemien. I løpet av pandemien og i ettertid opplever jeg det som om ønsket om økt bemanning har blitt forsterket. Jeg har gjennom praksisperiodene i utdanningsløpet mitt få kjent på hvordan det er når det er mangel i bemanningen og også når bemanningen er god og tilstrekkelig. Temaet for bacheloroppgaven var ikke lett, men noe som står meg nært er at jeg ønsker at alle barn skal ha en trygg og god barnehagehverdag med utvikling, lek og læring – samt omsorg.

I barnehagen skal barna få oppleve både trivsel i øyeblikket og utvikle seg slik at de blir rustet til å møte fremtiden som voksne samfunnsborgere. Alt som skjer i barnehagen har betydning for dem på en eller annen måte, det vil si: Hvordan de blir møtt om morgenen, graden av selvbestemmelse de får, sammensetningen av gruppen de spiser med, læringsaktiviteter som å kle på seg selv, eller innholdet i samlingsstundene. Barn trives med lek og de er vant til hverdagens rutiner. Derfor er det daglige gjøremål i barnehagen som er det mest betydningsfulle for deres trivsel og utvikling.

Valget ble derfor bemanning i barnehagen. Jeg mener bemanning i barnehagen legger grunnlaget for hvordan barna og de ansatte har det i barnehagen, og hvordan det pedagogiske tilbudet er. Det er dette jeg ønsker å se mere på i oppgaven min. Som problemstilling tenkte jeg på «Hvordan påvirker underbemanningen og vikarbruk i barnehager ansattes arbeidsmiljø, barns trivsel og den pedagogiske kvaliteten?», noe som ble ganske omfattende og vidt. Etter samtaler og veiledninger så vi det nødvendig å trekke dette ned og sette søkelys på et av temaene innenfor det jeg ønsket å skrive om.

## 1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING

Barnehagen står overfor kontinuerlige utfordringer relatert til mangel på tilstrekkelig bemanning og hyppig bruk av vikarer. Forskning viser at et trygt og inkluderende arbeidsmiljø er en avgjørende faktor for barns trivsel og utvikling i barnehagen. I en

forskningsrapport jeg kommer over fra 2022 viser de til at en av de mest sentrale funnene er hvordan fellesskapet utgjør en grunnleggende faktor for alle aspekter av barnehagens dynamikk, både for voksne og barn. En positiv fellesskapskultur bidrar til å etablere trygge relasjoner mellom voksne, som igjen påvirker arbeidsmiljøet positivt. Videre fremmer et godt fellesskap effektive samhandlingsprosesser mellom både voksne og barn, og er med på å bidra til å skape optimale læringsmiljøer for barna, som igjen reflekteres i kvaliteten på barnehagens virksomhet. Fellesskapsfølelsen kan også bidra til å skape rom for å støtte hverandre som ansatte selv i vanskelige situasjoner, og er grunnleggende i arbeidet med å fremme tilstedeværelse og nærvær i barnehagemiljøet (Holte et al., 2022, s. 4)

Gotvassli (2021) fokuserer på ledelse i barnehagesammenheng og påpeker betydningen av lederens rolle, og Ifølge Rammeplanen fra 2017 er det pedagogisk leder som har ansvar for ledelse og veiledning. Som en fremtidig pedagogisk leder er jeg interessert i å undersøke hvordan den pedagogiske lederen opplever vikar – og bemanningssituasjonen i barnehagene og hvilke tiltak de iverksetter for å sikre barns trivsel.

Problemstillingen ble derfor

*«Hvordan legger pedagogiske ledere til rette for barns trivsel når de befinner seg i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer?»*

### 1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING

Denne oppgaven er delt inn i seks deler. Den første delen presenterer innledning hvor bakgrunnen for valg av tema, presentasjon av problemstilling, avgrensning og begrepsavklaring blir beskrevet. Andre del er presentasjon av teori benyttet for å belyse problemstillingen. Tredje del handler om hvilken metode og hvordan det er gått frem for å svare på problemstillingen. Fjerde del er diskusjonen rundt problemstilling, her drøfter jeg funn opp mot teori. Femte del er en oppsummering og konklusjon av oppgaven.

### 1.4 RAMMEBETINGELSER FOR BARNEHAGER I NORGE

Barnehagene i Norge er underlagt en rekke regelverk og retningslinjer fra myndighetene, som har til hensikt å sikre trygge og kvalitetsrike omgivelser for barnas oppvekst. Blant de viktigste rammebetingelsene for barnehagene i Norge er loven om barnehager, forskriften om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, samt forskriften om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager. Disse rammeverkene fastsetter standarder og retningslinjer for driften, organiseringen og innholdet i barnehagen. Barnehageloven regulerer driften av barnehager i Norge, og er et viktig verktøy for å sikre en god og trygg barnehagehverdag for barna. Den fastsetter formålet, ansvaret og oppgavene til barnehagene, samt barnas rettigheter i barnehagen. Loven stiller også krav til det pedagogiske innholdet, arbeidsmetoder, foreldresamarbeid, medvirkning og bemanning. Barnehageloven gir barna rett til å delta i planleggingen av sin egen hverdag, tilpasset deres alder og forutsetninger (Barnehageloven, 2005). I §1 heter det at barnehagen skal ivareta barnas behov for omsorg og lek, fremme læring og danning gjennom allsidig utvikling i samarbeid og forståelse med hjemmet. Barna skal møtes med respekt og tillit, samtidig som barnehagen skal anerkjenne verdien av barndommen. Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet der barn får muligheter for lek, utfoldelse og meningsfulle opplevelser og aktiviteter. Det skal også tas hensyn til barnas alder, funksjonsnivå, kjønn og kulturelle bakgrunn. Videre omhandler loven barnas rettigheter i §3 hvor medvirkning og hensyn til barns beste er i fokus. Foreldrenes medvirkning er også sentralt i §4, her går det inn på foreldreråd og samarbeidsutvalg. Loven omfatter også retten til blant annet spesialpedagogisk hjelp og tegnspråkopplæring. Barnehageloven ble vedtatt av Stortinget i juni i 2005 og trådte i kraft fra 1. januar 2006. Den har senere gjennomgått endringer og justeringer etter hvert som samfunnet og behovene endret seg, noe som også kan bidra til å styrke kvaliteten på barnehagetilbudet (Barnehageloven, 2005)

Forskriften om rammeplan for barnehagens innhold er et viktig styringsdokument som beskriver de overordnede målene, verdiene og oppgavene som barnehagen i Norge skal ha. Utviklet i samsvar med barnehageloven, gir rammeplanen en konkretisering av hva som skal være innholdet i barnehagen. Denne ble sist revidert i 2017, og gjelder for både offentlige og private barnehager i Norge. Rammeplanen fastsetter også klare krav til barnehagens pedagogiske innhold og arbeidsmetoder. Disse kravene er basert på ulike fagområder som inkluderer kommunikasjon, språk, tekst, kropp,

bevegelse, mat, helse, kunst, kultur og kreativitet, natur, miljø og teknologi, antall, rom og form, etikk, religion og filosofi og nærmiljø og samfunn. På denne måten gir rammeplanen et strukturert rammeverk som veileder barnehagens arbeid og sikrer at alle relevante områder av barnas utvikling og læring blir dekket (Kunnskapsdepartementet, 2017). I barnehagen skal det legges vekt på å skape en pedagogisk arena der barna har muligheter for lek, læring og personlig utvikling. Det er også et viktig mål å fremme barnas fysiske og mentale helse samt deres trivsel. Barnehagen har et ansvar for å sikre at alle barn, uavhengig av bakgrunn eller forutsetninger, opplever likeverdige muligheter i et inkluderende miljø hvor alle barn føler seg sett, hørt og verdsatt. Det blir også gitt retningslinjer for et nært og samarbeid mellom hjem og barnehage, og det legges vekt på å lette overganger og tilrettelegge for barns med spesielle behov (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Forskriften om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager er et regelverk som fastsetter kravene til bemanningen i barnehagene samt de nødvendige utdannings- og kompetansekravene for personalet som arbeider i barnehagen. Den ble offisielt kunngjort den 30. juni 2017, og trådte i kraft fra 1. august 2017. Siden da har forskriften gjennomgått endringer, sist her oppdatert den 1. juni 2021. Ifølge forskriften må det være minst en pedagogisk leder per syv barn under tre år og en pedagogisk leder per 14 barn over tre år. Videre sier forskriften at det skal være minst en ansatt per tre barn under tre år, og minst en ansatt per seks barn over tre år. I forskriften er det også gitt regler for dispensasjon fra kravene til pedagogisk bemanning (Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager, 2017). Denne forskriften er avgjørende for å sikre at barnehagene oppfyller de nødvendige kravene til bemanning og kompetanse, og dermed bidrar til et trygt og utviklende miljø for barna.

Barnehageloven, Rammeplanen og forskriften om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager gir sammen retningslinjer for drift og organisasjon av barnehager i Norge. Barnehageloven fastsetter rammene for barnehagedriften og gir retningslinjer for organisasjonen av barnehager. Rammeplanen definerer innholdet i barnehagen og er utviklet med utgangspunkt i barnehageloven. Forskriften om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager setter krav til antall ansatte i barnehagene og til deres kompetanse og utdanning. Disse lovene og forskrifter spiller en viktig rolle for å sikre at barnehagen til enhver tid drives på en trygg måte og at



barna får det tilbudet de fortjener. Samlet bidrar de til et nødvendig rammeverk for å fremme barns trivsel, utvikling og læring i barnehagen.

## 2.0 TEORI

I dette kapitlet vil jeg starte med en begrepsavklaring der jeg ser det kan være nødvendig for utdypning. Videre går jeg inn på pedagogisk ledelse, organisasjonskultur, trivsel og relasjoner og kontinuitet og rutiner. Jeg vil senere bruke det som er presentert i dette kapitlet, i kapittel 4. Funn og drøfting, for å besvare problemstillingen til denne bacheloroppgaven.

### 2.1 BEGREPSAVKLARING

Det kan være relevant med begrepsavklaring for å tydeliggjøre noen begreper som kan ha behov for ytterligere utdypning.

*Ustabil bemanning* er et begrep jeg bruker i problemstillingen min og utover i oppgaven. Dette begrepet brukes i situasjoner der bemanningen i barnehagen preges av mye fravær, endring i personalgruppen eller hyppig bruk av vikar.

### 2.2 PEDAGOGISK LEDELSE

Ifølge Larsen og Slåtten (2020, s. 37) er det vanlig at de fleste organisasjoner har en form for ledelse, hvor ledere har ansvar for å styre virksomheten. Disse lederne er formelt ansatte og har myndighet til å ta avgjørelser samt ansvar for organisasjonens drift. For pedagogiske ledere i barnehager innebærer dette å ha pedagogisk ansvar, noe personalansvar overfor fagarbeidere og assistenter, samt administrative oppgaver. Styresen er den overordnede lederen for hele barnehagen. I tillegg til de formelle lederne kan organisasjoner også ha uformelle ledere. Uformelle ledere påtar seg typisk ledelsesoppgaver, som å ta beslutninger og gi instruksjoner, selv om de ikke har formell myndighet til dette. Dette kan være en utfordring for de formelle lederne og potensielt føre til konflikter. Imidlertid kan det også være positivt, da det kan bidra til effektivitet og tidsbesparelser når arbeidsoppgaver blir utført.

Pedagogisk ledelse, som beskrevet av Gotvassli (2021, s. 70), setter søkelyset på kjernevirksomheten i barnehagen. Dette innebærer ledelse av arbeidet med danning, omsorg, lek og læring. Videre omfatter pedagogisk ledelse også om å lede barnehagen som pedagogisk virksomhet. I tråd med rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.37), kapittel 7, innebærer dette at målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet er å tilby barna et tilrettelagt tilbud som følger retningslinjene i barnehageloven og rammeplanen. Pedagogisk ledelse bygger på lederens evne til å skape gode relasjoner mellom alle som arbeider i barnehagen, og evnen til å fremme et godt læringsmiljø både for barna og de ansatte (Gotvassli, 2021, s.218).

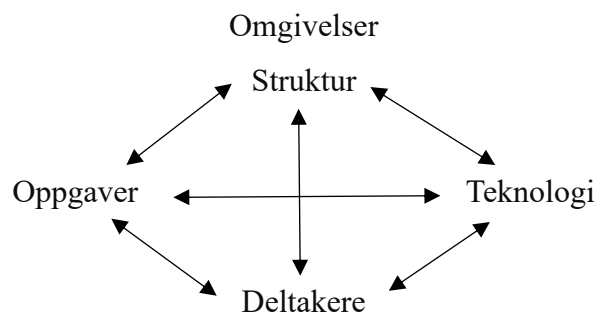
Ifølge rammeplanen for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017), kapittel 2, om ansvar og roller, pålegges styrer og pedagogisk leder et spesielt ansvar for å planlegge, gjennomføre, vurdere og utvikle barnehagens oppgaver og innhold og leder det medarbeidere i det daglige arbeidet med barna. Dette innebærer blant annet organisering og planlegging av det pedagogiske arbeidet, veiledning og rådgivning av personalet, samt observasjon av barn og barnegrupper. Ifølge Haugen og Skogen (2021, s.109) er faste medarbeidersamtaler som er strukturerte og planlagte samtaler, en av lederens viktigste arenaer for å bli kjent med den enkeltes medarbeiders holdninger og forventninger til arbeidet. Samtidig er det svært viktig at lederen hele tiden gir konstruktive tilbakemeldinger på det arbeidet som utføres da det å gi konstruktiv tilbakemelding er et sentralt ledd i det å skape trivsel og trygghet.

Gotvassli (2021, s.89) understreker at en leders daglige arbeid ofte involverer løsning av både små og store problemer. I en utfordrende barnehagehverdag befinner den pedagogiske lederen seg kontinuerlig i situasjoner preget av uforutsigbarhet, som krever øyeblikkelige avgjørelser. Barnehager preget av manglende beslutsomhet opplever ofte handlingslammelse og ineffektivitet. Skoglund og Sundvall (2017, s. 22) understreker viktigheten av å veilede barnehagemedarbeidere i å utøve en praksis som er pedagogisk reflektert, da dette har stor innvirkning på barnas opplevelser og muligheter for å utvide sitt erfaringsgrunnlag, som igjen er en vesentlig del av deres danning. Med dette som grunnlag må pedagogiske ledere prioritere å styrke barnehagemedarbeidernes faglige kompetanse. Samtidig må de kontinuerlig arbeide med å videreutvikle sin egen kompetanse gjennom faglig oppdatering. Rammeplanen

for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.15) fremhever at barnehagen skal være en lærende organisasjon der alle ansatte deltar i refleksjon rundt faglige og etiske dilemmaer, holder seg faglig oppdatert og fungerer som tydelige rollemodeller.

### 2.3 ORGANISASJONSKULTUR

Kvaliteten på samspillet mellom personalet på avdelingen spiller en viktig rolle i å forme barnehagen som en lærende organisasjon. For å forstå begrepet "organisasjon", tar Børhaug et al. (2018, s. 19) i bruk Leavitts diamant, som identifiserer fire hovedkomponenter: deltakere, oppgaver, struktur og teknologi. I henhold til dette forklarer Børhaug et al. (2018, s. 20) organisasjonen som et fellesskap av deltakere som arbeider mot felles mål, støttet av en bestemt fremgangsmåte eller teknologi. Deltakerne i organisasjonen opererer innenfor en normativ struktur som består av verdier, normer og rolleforventninger. Måten barnehagen organiseres på, har en direkte innvirkning på hvordan individene i organisasjonen tenker, evaluerer, handler og samarbeider, og dette er av avgjørende betydning for barnehagens overordnede kvalitet (Børhaug et al., 2018, s. 20)



Figur 1: Leavitts diamant gjengitt i Børghaug et al. (2018, s. 20)

I en barnehage vil det naturlig utvikle seg en kultur som de ansatte blir en del av. Det er avgjørende å ha en åpen kultur som fremmer følelsen av tilhørighet blant alle ansatte for å skape et positivt psykososialt miljø på avdelingen. Når vi refererer til organisasjonskultur, snakker vi om den kulturen som eksisterer i organisasjonen, spesifikt på avdelingen i barnehagen, med de verdier og normer som råder der. Organisasjonskulturen manifesterer seg ofte i barnehagens miljø. I den hierarkiske varianten av det instrumentelle perspektivet betraktes organisasjonen som et verktøy for organisering. Dette settet med regler er med på å bestemme den formelle

strukturen i en organisasjon, inkludert hierarkiet, arbeidsfordeling, oppgaveutførelse og koordinering. Uten den formelle strukturen er det umulig for en organisasjon å eksistere (Børhaug et al., 2018, s. 22).

#### 2.4 TRIVSEL OG RELASJONER

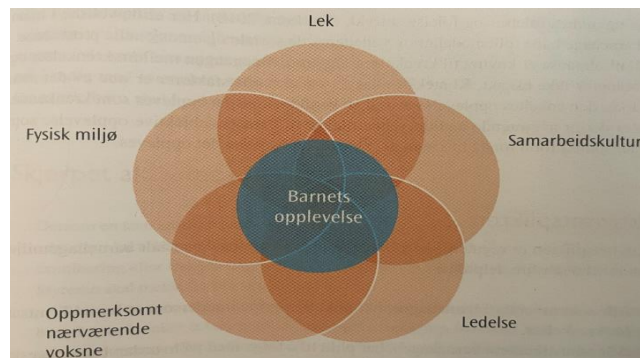
En relasjon omhandler et gjensidig forhold mellom to parter (en dyade) som varer over tid (Hinde, 1979, sitert av Mæland og Drugli, 2022, s.10). Hvordan ansatte i barnehagen erfarer sin arbeidshverdag, har også innvirkning på relasjonen til barnehagebarna (Mæland & Drugli, 2022, s.30). Gotvassli (2021, s.223) påpeker at arbeidet i barnehagen kjennetegnes av et tett samspill, både mellom barn-barn, barn-voksen og voksen-voksen. Vi er avhengig av hverandre, og vi er tett på hverandre. Arbeidet i barnehagen er også preget av tidspress og omfattende arbeidsoppgaver, noe som fører til knapphet på tid. I tillegg er arbeidet i barnehagen fysisk krevende, og det kreves stor grad av konsentrasjon.

Forskning på arbeidsmiljøet i norske barnehager viser at sykefraværet er relativt høyt og at arbeidsmiljørelatert fravær henger sammen med støy, stress og lite rom for samarbeid og bearbeidelse av problem og erfaringer (Moe, 2014). På den annen side viser forskning at lavere sykefravær ofte assosieres med positive relasjoner til både barn og kollegaer, samt en opplevelse av at arbeidet er meningsfylt. Faktorer som bidrar til å fremme helse og trivsel inkluderer gode relasjoner på arbeidsplassen og engasjementet i arbeidet med barn. Det å sikre at ansatte føler seg verdifulle og å etablere faglige og samarbeidsorienterte standarder for arbeidet er avgjørende for å opprettholde helsefremmende arbeidsforhold. På den annen side kan lav lønn, fysiske arbeidsforhold, status, manglende faglig oppfølging og utilstrekkelig bemanning bidra til økt følelse av utmattelse og resultere i høyt sykefravær. I deres funn kom det frem at i en av barnehagene var det vanligvis alltid en vikar til stede på grunn av fravær blant de ansatte. Informantene rapporterte at vikarer som ofte ble innleid, ikke hadde tilstrekkelig kompetanse, og dette ble en belastning grunnet behovet for opplæring. Formålet med studien var å nærmere undersøke arbeidsmiljøet og identifisere faktorer som kunne bidra til å redusere sykefraværet (Enerhaug et al., 2008).

Schibbye og Løvlie (2018, s.83-84) påpeker, en trygg tilknytning til omsorgspersonen avgjørende for barns evne til å utforske og lære. Når barn stadig må forholde seg til

nye ansikter og ikke har faste voksne å knytte seg til, kan dette hindre deres mulighet til å oppnå sitt fulle potensial og utforske verden rundt seg i et trygt og stabilt miljø. Vikarbruk kan også påvirke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne i barnehagen. Vikarer kan mangle kjennskap til barnas behov og rutiner, noe som kan føre til uforutsigbarhet og brudd i tilknytningsforholdene. Dette kan igjen påvirke barnas tillit til personalet og deres evne til å føle seg trygge og ivaretatt i barnehagen. Å etablere en trygg tilknytning krever tid, kontinuitet og stabilitet i relasjonene mellom barn og voksne.

Ifølge Lund (Mørreaunet et al., 2023, s. 194) spiller samarbeidskulturen en viktig rolle som en del av det psykososiale miljøet i barnehagen, og dette har direkte innvirkning på barnas opplevelse av trygghet og trivsel. Måten de voksne samarbeider, kommuniserer og forholder seg til hverandre på, påvirker hele barnehagens psykososiale miljø. Voksne er rollemodeller, og barn er svært sensitive for stemningen som preger interaksjonen mellom de voksne og mellom voksne og barn. Uheldige samspillsmønstre kan oppstå på ulike nivåer, både mellom voksne, mellom voksne og barn, og blant barna seg imellom, og dette kan bidra til å skape utrygghet i barnehagen. De ulike faktorene i barnehagens psykososiale miljø kan illustreres med følgende modell:



*Figur 2: De ulike faktorene i barnehagens psykososiale miljø av Lund (Mørreaunet et al., 2023, s.195)*

Lund (Mørreaunet et al., 2023, s. 195) skriver at idet disse faktorene løftes frem, drøftes, evalueres og er i dynamisk samarbeid med barn, ansatte og foreldre, har det psykososiale miljøet i barnehagen størst mulighet for å oppleves trygt for alle.

I Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2017, s.) står det at barnehagen skal bidra til at alle barns skal oppleve trivsel, glede og humor. Trivsel handler ikke om kortvarige sinnsstemninger, men uttrykker mer hvordan vi har det over en tidsperiode, enten generelt eller i bestemte sammenhenger. Søbstad (Mørreaunet et al., 2023, s. 215) skriver at trivsel handler mye om glede, gode sosiale relasjoner og en vennlig omgangstone. Selv om vi primært tenker på trivsel som en indre følelse, å ha det bra og å like seg, så vil denne indre følelsen også kunne observeres på det ytre plan. Videre påpeker Søbstad at omsorg, fellesskap, vennskap, medvirkning, skapertrang, tillit og respekt bant annet er de ordene som en mener skaper trygghet og trivsel i barnehagen.

## 2.5 KONTINUITET OG RUTINER

Tilknytningsteorien, som har blitt fremhevet av forskere som Bowlby (1988, sitert i Mæland & Drugli, 2022, s. 4), har lenge vært sentral for vår forståelse av hvordan barn utvikler sine tidlige relasjoner og betydningen disse har for deres generelle utvikling. Tilknytning fokuserer på de spesielt nære båndene barn danner med sine omsorgspersoner fra tidlig alder. Allerede fra begynnelsen av livet er barn avhengige av å føle seg trygge, bli beskyttet og etablere nære emosjonelle forbindelser med sine omsorgspersoner. Trygg tilknytning etableres når voksne forstår og imøtekommer barnets behov på en tilpasset måte, slik at barnet føler seg forstått og godt ivaretatt. I en trygg tilknytningsrelasjon fungerer den voksne som både en trygg havn for trøst, beskyttelse og støtte, og barnet kan veksle hensiktsmessig mellom nærhet og avstand til omsorgspersonen. Utrygg tilknytning oppstår når omsorgspersonen ikke er tilstrekkelig sensitiv overfor barnets behov (utrygg unnvikende tilknytning) eller er uforutsigbar i samspillet med barnet (utrygg ambivalent tilknytning). Ifølge Mæland og Drugli (2022, s. 15), kan utrygg tilknytning forstås som barnets forsøk på å mestre et samspill der dets behov ikke blir tilfredsstilt tilstrekkelig.

Kontinuitet oppstår gjennom stabil og vedvarende tilstedeværelse, både av personalet og av etablerte rutiner og praksiser. Det handler om å opprettholde stabilitet og forutsigbarhet over tid, slik at barn og ansatte kan bygge og opprettholde trygge relasjoner og et positivt læringsmiljø.

Kontinuitet oppstår gjennom stabil og vedvarende tilstedeværelse, både av personalet og av etablerte rutiner og praksiser. Det handler om å opprettholde stabilitet og

forutsigbarhet over tid, slik at barn og ansatte kan bygge og opprettholde trygge relasjoner og et positivt læringsmiljø.

### 3.0 METODE

I dette kapittelet skal jeg se på valg av metode og hvorfor jeg har valgt denne til å besvare min problemstilling. Jeg vil diskutere metodevalget, gjennomføringen, være kritisk til min valgte metode, dens fordeler, ulemper og presentere forskningsetikk som er relevant for oppgaven. Av hensyn til konfidensialitet vil informantene bli anonymisert og få fiktive navn gjennom hele teksten, for å sikre en best mulig anonymisering.

#### 3.1 PRESENTASJON AV VALGT METODE

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ metode, og valget ble intervju. Ifølge Thagaard (2018, s.89) er intervju den mest anvendte metoden innenfor kvalitativ forskning og en kan få detaljerte og utfyllende svar på den en forsker på, intervju gir også godt grunnlag for innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser. Det er også relevant å benytte seg av denne metoden når det forskes på et fenomen en ikke har så godt kjennskap til, noe som forskes lite på og når en ønsker å danne seg mer kunnskap rundt hvorfor mennesker handler og tenker som de gjør (Johannessen et al., 2021, s.23). Et kvalitativt intervju kan karakteriseres som en strukturert samtale med et definert formål, og som jeg nevner over en velegnet metode når en ønsker å studere erfaringer og holdninger, som er tilfellet med problemstillingen jeg har valgt (Johannessen et al., 2021, s.105). Jeg har valgt å benytte intervju som metode i min forskning, da jeg utforsker et tema som strekker seg tilbake i tid, og er høyst relevant den dag i dag. Målet mitt er å oppnå en dypere forståelse av hvordan pedagogiske ledere sikrer barns trivsel når hverdagen er preget av ustabil bemanning og hyppig vikarbruk i barnehagen. Jeg støtter meg til det Thagaard (2018, s.12) sier om ved å intervju personer kan informantene fortelle om hvordan de opplever sin livssituasjon, og hvordan de forstår sine erfaringer. Gjennom intervjuer har jeg en mulighet til å kunne få innsikt og refleksjoner fra informantene, og dermed belyse deres individuelle perspektiver. Jeg har valgt å gjennomføre en-til-en-intervjuer for å sikre at jeg får en grundig forståelse av hvert enkelt leders erfaringer og synspunkt.

### 3.2 PLANLEGGING AV DATAINNSAMLING

Jeg bestemte meg tidlig for å benytte meg av intervju som forskningsmetode, og at jeg skulle bruke intervjuguiden min som en mal. Selv om jeg ønsket å bruke intervjuguiden som en mal skulle det ikke være en fastsatt mal, men et utgangspunkt for intervjuene. I forkant av datainnsamlingen var det nødvendig å lage en intervjuguide, og jeg har vært bevisst på å skrive åpne spørsmål slik at informantene fikk frihet til å tolke og svare på spørsmålene slik de selv ønsket. Intervjuene kan kategoriseres som semistrukturerte intervju. Under semistrukturerte intervju er intervjuguiden et utgangspunkt, men spørsmål, rekkefølge og tema kan variere. Her kan også forskeren gå frem og tilbake (Johannessen et al., 2021, s. 108).

### 3.3 BAKGRUNN FOR VALG AV INFORMANTER

Da det var tid for å finne informanter som ønsket å stille til intervju, hadde jeg allerede dannet meg tanker om at det var pedagogiske ledere jeg ønsket å intervju. Dette er på bakgrunn av at det er pedagogisk leder som skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen fylles gjennom det pedagogiske arbeidet (Rammeplanen, 2017, s.19). Jeg kontaktet virksomhetsleder i en ganske stor kommune der jeg la frem at jeg ønsket informanter i form av pedagogiske ledere til min bacheloroppgave. Virksomhetsleder utfordret styrerne i kommunen på et styremøte om å stille med informanter. Kort tid etter møtet fikk jeg henvendelser på mail hvor flere tilbydde seg å stille som informanter, jeg valgte også informanter jeg hadde kjennskap til fra før av.

Datainnsamling er en prosess som krever tid, og ettersom jeg valgte å skrive alt for hånd under intervjuene var jeg klar over at intervjurundene kom til å ta tid. Jeg ønsket på bakgrunn av dette å intervju tre pedagogiske ledere, med forbehold om at jeg kunne kontakte flere som hadde meldt seg og øke antall informanter hvis jeg ikke fikk nok datamateriale. I forskningsprosjektet mitt vil informantene bli presentert med fiktive navn, og de vil bli kalt Trine, Susanne og Line.

- Trine er 45 år og ble ferdig utdannet barnehagelærer i 2003. Hun har lang erfaring, og er på sitt 6 år i den nåværende barnehagen hun jobber i. Her jobber hun som pedagogisk leder og har en barnegruppe på 23 barn i alderen 1-5 år.



- Susanne er 28 år og ble ferdig utdannet barnehagelærer i 2021. Hun jobber som pedagogisk leder på en avdeling med 12 barn i alderen 1-3 år. Hun har jobbet i sin nåværende barnehage i 8 måneder.
- Line er 42 år og ble ferdig utdannet barnehagelærer i 2010. Hun jobber som pedagogisk leder på en avdeling med 17 barn, i alderen 3-5 år og har jobbet i sin nåværende barnehage i 3 år.

### 3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Tidlig i forskningsprosessen tok jeg beslutningen om å anvende intervju som den mest hensiktsmessige metoden. Dette var en ny erfaring for meg, og jeg ønsket å sikre en best mulig intervjusituasjon for både informantene og meg selv. Jeg vurderte lenge å sende søknad til SIKT slik at jeg kunne benytte meg av lydopptaker under intervjuene, men jeg gikk bort fra dette da jeg innså at det var en del å sette seg inn i. Jeg valgte derfor notatskriving istedenfor lydopptaker, mens jeg snakket med informantene mine. Intervjuguiden min besto av bakgrunnsvariabler hvor de første spørsmålene omhandler informantene og 5 åpne spørsmål med underspørsmål (kapittel 7, vedlegg 1). Den første fasen i et intervju er hvor relasjoner og tillitsforhold etableres, så det lønner seg å stille spørsmål som ikke skremmer eller provoserer informanten (Johannessen et al. 2021, s.112). Det å legge til bakgrunnsvariabler til intervjuguiden min ga meg en mulighet til å danne meg kunnskap om informantene og deres bakgrunn. Det ga meg muligheten til å bli bedre kjent med informantene og skape en trygg atmosfære før vi gikk videre til de mer substansielle spørsmålene. Videre gikk det over til de mer substansielle spørsmålene som var nøkkelspørsmålene i intervjuguiden min. Nøkkelspørsmål er de spørsmålene som ofte krever mer utfyllende svar, og jeg sendte intervjuguiden til informantene på forhånd, slik at de kunne forberede seg litt og være kjent med hva som ville bli diskutert. Disse spørsmålene er med på å gi forskeren den informasjonen en søker etter (Johannessen et al., 2021, s. 112). Jeg hadde ulike intervju, der to av intervjuene ble tatt via et teams møte og det tredje hvor vi begge var fysisk til stede i et stille rom.

Etter at vi hilste på hverandre og jeg takket for at de stilte opp som informanter, startet jeg med å stille de første spørsmålene. Jeg var oppmerksom på å følge informantenes svar og refleksjoner for å tilpasse rekkefølgen på spørsmålene. Alle informantene mine ga detaljerte svar som ga meg verdifull innsikt i deres opplevelser og arbeidspraksis. Til slutt spurte jeg om det var noe mer de ønsket å legge til. Alle spørsmålene i intervjuguiden ble besvart i alle tre intervjuene, og tok omkring 60 minutter hver.

### 3.5 ANALYSEARBEID

Når man analyserer data, bryter man det ned i mindre deler eller elementer for å avdekke et budskap og identifisere mønstre i datamaterialet. Etter at datamaterialet er gjennomgått og analysert, kan forskeren konkludere med svar på problemstillingen. Kvalitative data må tolkes, noe som innebærer å sette dem inn i en større sammenheng. Dette innebærer ofte å relatere funnene til relevant teori, og forsøke å forstå og forklare dem (Johannessen et al., 2021, s. 152). Når intervjuene var overstått, begynte jeg å sette det sammen i egne dokument for å flette det inn i forskningsprosjektet mitt, her gjennomgikk jeg datamaterialet og startet organiseringen også kjent som datareduksjon. Jeg valgte å fargekode datamaterialet i et eget dokument for å finne ut hvilke temaer som var gjennomgående i intervjuet. Denne fremgangsmåten kalles tverrsnittbasert inndeling av data, hvor man indekserer datamengden (Johannessen et al., 2021, s.154). Denne arbeidsmåten gjør det oversiktlig for meg som forsker å finne relevant stoff for å kunne besvare problemstillingen.

### 3.6 METODEKRITIKK

Selv om kvalitativt intervju som metode og dets formål passer med den type informasjon jeg ønsket å samle inn, er det også viktig å være kritisk. At ingen metode er uten feil, understreker viktigheten av å være kritisk til både valg av metode og de strategiene man bruker i datainnsamlingen (Bergsland & Jæger, 2016, s. 80).

Når jeg benyttet meg av et semistrukturert intervju hadde jeg mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som bidro til å unngå misforståelser eller feiltolkninger når situasjoner virket uklare. Validitet og reliabilitet er begreper som kan være viktig under ett forskningsprosjekt, spesielt når en skal være kritisk. Begrepet validitet, kommer fra det engelske begrepet "validity" som betyr gyldig. Begrepsvaliditet handler om at en måler det som det ønskes å måles (Johannessen et al., 2021, s. 44).

Reliabilitet omhandler dataenes pålitelighet, det vil si hvor nøyaktige dataene er, hvordan den er samlet inn og hvordan den er bearbeidet (Johannessen et al., 2021, s. 27). Det er derfor viktig å grundig vurdere både validitet og reliabilitet under forskningsprosessen for å sikre at resultatene er pålitelige og representerer det de skal. Etersom mitt mål var å utforske informantenes egne tanker, opplevelser og erfaringer, var det ingen behov for å sjekke opp svarene deres, men heller oppklare eventuelle uklarheter i øyeblikket. Dermed kan resultatene anses som pålitelige. Det er viktig og samtidig erkjenne at det fortsatt er aspekter som det er verdifullt å reflektere over, for eksempel er det rimelig å anta at enhver person som deltar i et slikt intervju ønsker å gi veloverveide svar og fremstå som en god informant. Selv om jeg ikke har grunn til å tvile på informantene, mener jeg det er hensiktsmessig å opprettholde en balanse mellom tillit og kritisk vurdering når jeg diskuterer funnene som ble gjort.

Under intervjuene brukte jeg åpne spørsmål for å utforske informantenes opplevelser og erfaringer knyttet til problemstillingen min om ustabil bemanning og barns trivsel (kapittel 7, vedlegg 1). Jeg anser svarenes gyldighet som svært relevante, da jeg fant det enkelt å spørre om det jeg mente var relevant for oppgaven min under intervjuet. Fordelen med å benytte et semistrukturert intervju var at jeg ikke var begrenset til kun forhåndsbestemte spørsmål eller deres rekkefølge, men at jeg benyttet intervjuguiden min som en mal. Dataene ble innhentet ved intervju med notatskriving for hånd, og deretter satt sammen nøyaktig og ordrett inn i et dokument. Rehabiliteringen er derfor pålitelig og nøyaktig. Utvalget mitt av informanter kan ha påvirket kvaliteten på datamaterialet. To av informantene har jeg ikke noen kjennskap til fra før, men den tredje var kjent for meg på forhånd, noe som kan ha både positive og negative konsekvenser. Dette kan ha påvirket deres svar, ved at de enten tilpasset seg mine forventninger, er ukomfortabel, komfortabel eller mer eller mindre åpne i samtalen.

### 3.7 ETISKE HENSYN

Når det gjelder forskning på og med mennesker, er det viktig å ivareta etiske hensyn. Det kan oppstå etiske spørsmål og dilemmaer knyttet til blant annet samfunnsforskning (Johannessen et al., 2021, s. 45). De største etiske utfordringene knyttet til kvalitativ forskning kan grovt deles inn i tre områder: *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser* av deltakelse i forskningsprosjekter (Thagaard, 2018, s. 22)

Jeg sørget for at informantene mine var informert om samtykke, og ga dem all nødvendig informasjon om intervjuet (Kapittel 7, vedlegg 2). Dette for at de skulle få en god forståelse av prosjektets formål, deres rettigheter når det kommer til anonymisering, og muligheten til å trekke seg når som helst ut, uten at det ville gi noen negative konsekvenser. I samsvar med retningslinjene ble det ikke bedt om signatur fra informantene.

Videre understreket jeg at deltakelse var helt frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg. Informantene ble informert om konfidensialiteten i samtykkeskjemaet, hvor det ble opplyst om total anonymisering. Det betyr at personlig informasjon som kan identifisere informantene, ikke blir offentliggjort. Ifølge Thagaard (2018, s. 24) innebærer prinsippet om konfidensialitet både anonymisering av deltakerne i presentasjonen av resultatet og forsvarlig lagring av identifiserbare opplysninger om den enkelte personen. Til intervjuet valgte jeg å ikke søkte SIKT, noe som betyr at jeg ikke hadde tillatelse til å bruke lydopptak, der en persons stemme kan gjenkjennes. På bakgrunn av dette ble intervjuet håndskrevet, noe som sikrer at intervjudeltakerens identitet forblir anonym. Anonymisering ble også anvendt under intervjuet, der jeg noterte fiktive navn på informantene mine for å sikre at dette ikke kunne kobles tilbake til informantene.

Informantenes deltakelse i prosjektet vil heller ikke ha noen konsekvenser for dem, som bygger på det tredje grunnprinsippet om etiske retningslinjer. Dette prinsippet understreker forskerens ansvar for å sikre at informantene ikke blir alvorlig skadet eller belastet som følge av deltakelse i forskningen (Thagaard, 2018, s. 26). Alle disse forholdene ble kommunisert tydelig ut i informasjons- og samtykkeskjemaet ( Kapittel 7, vedlegg 2).

#### **4.0 FUNN OG DRØFTING**

I dette kapittelet vil jeg trekke frem de mest relevante funnene som ble trukket frem fra de tre gjennomførte intervjuene og deretter drøfte dem opp mot relevant teori etter hvert tema. Funnene vil bidra til å besvare problemstillingen:

*Hvordan legger pedagogiske ledere til rette for barns trivsel når de befinner seg i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer?*

Kapittelet er inndelt i fire deler, som tar for seg ulike temaer på bakgrunn av det informantene trakk frem i intervjuene. Disse temaene inkluderer pedagogisk ledelse, organisasjonskultur, trivsel og relasjoner og kontinuitet og rutiner.

Gjennom hele kapittelet vil informantene være oppgitt med de fiktive navnene Trine, Susanne og Line. Jeg velger å skrive resultat og drøfting sammen fordi det er vanskelig å skille dem fra hverandre. Funnene er organisert tematisk og systematisk. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummerende drøfting hvor jeg vurderer hvordan pedagogiske ledere legger til rette for barns trivsel i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer.

#### 4.1 PEDAGOGISK LEDELSE

Effektiv kommunikasjon og samarbeid er nøkkelfaktorer for å skape et trygt og stimulerende miljø for både barn og ansatte, selv i situasjoner med utfordrende arbeidsforhold. Dette bidrar til å forstå hvordan pedagogisk leder kan jobbe for å opprettholde barnas trivsel til tross for økt administrativt ansvar og ustabil bemanning i barnehagen. På grunn av økt fokus på effektivisering i samfunnet, har barnehagens styrer gjerne full administrasjon. Dette vil medføre at styrer er fraværende i den daglige praksisen i den enkelte barnehage, noe som legger press på den pedagogiske lederen til å lede det øvrige personalet i hverdagen. (Skoglund & Sundvall, 2017, s. 18-19).

Når jeg spør hvordan pedagogisk leder tar ansvar for å sikre god kommunikasjon og samarbeid blant personalet svarer Line «...Som pedagogisk leder er det mitt ansvar å sikre at kommunikasjonen og samarbeidet blant personalet er effektivt og konstruktivt. Jeg legger vekt på å være lyttende og tilgjengelig for personalet, og jeg oppfordrer til åpen dialog og idemyldring. Vi har faste møter hvor vi diskuterer både praktiske saker og faglige temaer, og jeg legger til rette for at alle får muligheten til å delta og bidra.» Dette forstår jeg som at pedagogisk leder ser det som sin oppgave å skape et miljø preget av tillit og samarbeid blant personalet. Det kan se ut til å bety at effektiv kommunikasjon og samarbeid er avgjørende for å oppnå målene satt av rammeplanen og sikre en kvalitativ pedagogisk praksis. Som beskrevet av Gotvassli (2021), bygger

pedagogisk ledelse på evnen til å skape gode relasjoner og et godt læringsmiljø både for barna og de ansatte.

Susanne referer til rammeplanen som omhandler ansvar og roller og nevner at et viktig ansvar som pedagogisk leder har er å legge til rette for god kommunikasjon og samarbeid blant personalet, spesielt i situasjoner med ustabil bemanning.

I tråd med rammeplanen for barnehagen pålegges pedagogiske ledere spesifikke ansvarsområder, inkludert organisering og planlegging av det pedagogiske arbeidet, veiledning og rådgivning av personalet, og observasjon av barn og barnegrupper. Dette er i samsvar med Larsen og Slåtten (2020) som peker på at pedagogiske ledere har et bredt ansvarsområde som omfatter pedagogisk, personal- og administrativt ansvar.

Line sier at «*I tillegg til formelle møter oppfordrer jeg til uformell kommunikasjon og samarbeid i hverdagen, slik at vi kontinuerlig kan jobbe mot felles mål og løse eventuelle utfordringer sammen.*» Dette støttes av Haugen & Skogen (Skogen et al., 2021, s.109) som understreker viktigheten av å oppmuntre til kontinuerlig og åpen dialog, samt å etablere arenaer for både strukturerte møter og uformelle samtaler, slik Line også påpeker. Jeg tolker det som at pedagogisk leder ser verdien av både strukturerte og uformelle kommunikasjonsformer for å skape et dynamisk og inkluderende arbeidsmiljø i barnehagen.

#### 4.2 ORGANISASJONSKULTUR

I intervjuene mine kom det tydelig frem at samspillet mellom personalet og organisasjonskulturen er av avgjørende betydning for barnehagens praksis som en lærende organisasjon. Line understreket viktigheten av «*å ha en åpen kultur som fremmer følelsen av tilhørighet blant alle ansatte*». Hun peker på betydningen av dialog og samarbeid for å skape et positivt psykososialt miljø på avdelingen. Dette forstår jeg som at åpenhet og inkludering er sentrale verdier for henne. Det kan se ut til å bety at hun mener at når personalet føler seg inkludert og verdsatt, skapes et positivt arbeidsmiljø som legger grunnlaget for trivsel og effektivitet. Arbeidsmiljøet kan være avgjørende for å opprettholde stabilitet og trivsel blant personalet, selv i situasjoner med ustabil bemanning. Dette støttes av teorien til Haugen og Skogen (2021), som vektlegger at trivsel er knyttet til vår evne til å utfolde oss selv positivt i ulike miljøer og til følelsen av tilhørighet og anerkjennelse fra våre nærmeste kolleger. En åpen

kultur som fremmer følelsen av tilhørighet, dialog og samarbeid kan bidra til å motvirke negative effekter av ustabil bemanning og hyppig vikarbruk. Når personalet føler seg inkludert og verdsatt, kan de opprettholde et høyt nivå av engasjement og motivasjon til tross for utfordrende arbeidsforhold.

Susanne vektlegger behovet for en formell organisasjonsstruktur for å sikre effektivitet og koordinering i arbeidet. Jeg forstår dette som at hun legger stor vekt på tydelige retningslinjer og ansvarsområder. Det virker som om hun mener at en klar organisasjonsstruktur er avgjørende for å sikre at arbeidet utføres effektivt og målrettet. Dette stemmer overens med teorien til Børhaug et al. (2018), som fremhever strukturen som en sentral komponent i enhver organisasjon. En tydelig organisasjonsstruktur bidrar til å definere ansvarsområder, fordeling av oppgaver og beslutningsprosesser, og dette fremmer igjen effektivitet og målorientert arbeid. Susannes fokus på den formelle strukturen kan sees som et forsøk på å etablere klare retningslinjer og ansvarsområder, som igjen kan påvirke organisasjonskulturen ved å definere hvordan oppgaver utføres og beslutninger tas. Når vi ser på barnehagen fra et organisasjonsperspektiv, ser vi på elementene som Leavitt peker på, og dette relateres til teorien til Børhaug et al. (2018), hvor den formelle strukturen har en annen betydning i tilfeller der organisasjonskulturen er formalisert. I organisasjonskulturvarianten av det institusjonelle perspektivet er de etablerte formene og reglene forankret i et verdigrunnlag som gir dem legitimitet utover deres praktiske nytte.. Den formelle strukturen kan bidra til å sikre kontinuitet i barnehagens drift ved å definere hvordan oppgaver utføres og beslutninger tas, selv når det er personellendring. Ved å ha klare retningslinjer og ansvarsområder kan pedagogene lettere samarbeide om å utvikle og implementere pedagogiske tiltak som støtter barnas utvikling og læring.

Trine er opptatt av å anerkjenne og respektere mangfoldet av synspunkter og tilnærminger blant personalet for å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Hun sier at «.. *Det er viktig å etablere kanaler for kommunikasjon og samarbeid som tar hensyn til det individuelle mangfoldet blant personalet*». Dette tolker jeg som at hun vektlegger verdien av å verdsette og inkludere ulike perspektiver og tilnærminger. Det kan tyde på at hun mener at et inkluderende miljø oppnås når alle ansatte føler seg respektert og sett, uavhengig av deres ulikheter. Dette samsvarer med Børhaug et al.'s (2018) poeng

om viktigheten av å skille mellom individuelle verdier og organisasjonskulturen. Betydningen av å anerkjenne og respektere det individuelle mangfoldet blant personalet, er noe som også gjenspeiles i viktigheten av å skape et inkluderende miljø for barna. Når personalet opplever at deres unike perspektiver og tilnærminger blir verdsatt og respektert, kan det bidra til å opprettholde et positivt arbeidsmiljø og motvirke eventuelle negative effekter av hyppig vikarbru. Når personalet opplever at deres unike perspektiver og tilnærminger blir verdsatt og respektert, kan det bidra til å opprettholde et positivt arbeidsmiljø og motvirke eventuelle negative effekter av hyppig vikarbruk.

Disse funnene er viktige fordi de peker på konkrete tiltak og strategier som pedagogisk leder kan implementere for å legge til rette for barns trivsel til tross for utfordrende arbeidsforhold. Ved å skape et inkluderende og støttende arbeidsmiljø, etablere klare retningslinjer og ansvarsområder, og verdsette mangfoldet av synspunkter og tilnærminger, kan pedagogisk leder bidra til å opprettholde kontinuitet, trivsel og kvalitet i barnehagen i slike perioder.

#### 4.3 TRIVSEL OG RELASJONER

Gjennom denne oppgaven kommer det tydelig frem at informantene legger stor vekt på å være tilstedeværende og anerkjennende voksne i barnehagen. Når jeg spør informantene om hvordan ustabil bemanning er med på å påvirke barns trivsel og hvordan bemanningen påvirker arbeidsmiljøet og dynamikken blant personalet i barnehagen, understreket Line betydningen av å opprettholde gode relasjoner med både barn og kollegaer for å skape et positivt og trygt læringsmiljø. Jeg tolker det som at en trygg relasjon med personalet er nøkkelen til å skape et sikkert og stimulerende miljø for barna. Dette kan sees i tråd med det Schibbye & Løvlie (2018, s. 19) skriver om at vi fra fødselen av søker etter andre som kan ta vare på oss, forstå oss og støtte oss. Gjennom livet skaper vi et nett av relasjoner, vi trenger hverandre og er derfor knyttet til hverandre på et komplekst og intrikat vis. Line sier at «...*Ustabil bemanning, preget av hyppig bruk av vikarer, kan føre til at barna stadig må forholde seg til nye ansikter, noe som kan hindre deres mulighet til å etablere trygge tilknytningsforhold til personalet. Dette kan igjen påvirke barnas opplevelse av trivsel og sikkerhet i barnehagemiljøet, noe som kan hindre deres evne til å utforske og lære på en optimal måte*». Dette relateres til det Schibbye & Løvlie (2018, s. 79) skriver om



at en trygg og god relasjon skaper forutsetninger for trygge relasjoner gjennom hele livet, og ikke minst, for en sterk og robust selvfølelse og opplevelse av egenverd.

Susanne forteller at «... *Ustabil bemanning kan bidra til å påvirke arbeidsmiljøet og samarbeidskulturen blant personalet. Og at hun kjenner på at hyppig bruk av vikarer ofte kan føre til økt stress og belastning blant de faste ansatte, da vikarer kanskje ikke har tilstrekkelig kjennskap til barnas behov og rutiner*». Dette forstår jeg som at ustabil bemanning ikke bare påvirker barnas trivsel, men også det psykososiale miljøet blant personalet. Det kan se ut til å bety at et godt arbeidsmiljø er avhengig av stabilitet og kontinuitet i personalet. Ifølge Lund (Mørreaunet et al., 2023) utgjør samarbeidskulturen en vesentlig del av det psykososiale klimaet i barnehagen, og dette påvirker hele miljøet. Det kan skape uforutsigbarhet og utfordringer i samspillet mellom personalet, og føre til utrygghet og mistriivsel blant de ansatte. Måten voksne samarbeider, kommuniserer og interagerer med hverandre på, påvirker hele det psykososiale miljøet i barnehagen.

Trine sier at «... *Ustabil bemanning kan gjøre det utfordrende å opprettholde denne tilpasningsdyktigheten, da nye ansatte eller vikarer kanskje ikke kjenner barnas individuelle behov og preferanser like godt som fast ansatte*.» Trine understreker viktigheten av å være fleksibel og tilpasningsdyktig overfor barnas individuelle behov, selv når bemanningen er ustabil. Dette kan tolkes som at tilstedeværende voksne, selv i en situasjon med hyppig vikarbruk, er avgjørende for å støtte barnas utforskning og læring. Det kan se ut til å bety at kontinuitet og trygghet i relasjonen mellom barn og voksne er nøkkelen til å skape et stimulerende læringsmiljø, i tråd med Schibbye og Løvlies (2018) teori om betydningen av trygge tilknytningsforhold for barns utforskning og læring.

Det kommer fram i svarene fra informantene at ustabil bemanning har en direkte innvirkning på både barnas trivsel og arbeidsmiljøet blant personalet i barnehagen. Det fremheves behovet for kontinuitet, stabilitet og godt samarbeid for å sikre et trygt og stimulerende miljø for både barn og ansatte. Dette samsvarer med det Mæland & Drugli (2022) og Gotvassli (2021) sier om at trivsel i barnehagen er nært knyttet til relasjonene mellom barn-barn, barn-voksen og voksen-voksen. Og at gode relasjoner bidrar til en trygg og stimulerende atmosfære som fremmer utvikling og læring.

Mæland og Drugli (2022, s. 15) understreker at stabile og støttende bånd er essensielle for å fremme barns nysgjerrighet og deres generelle læring og vekst. I samhandlinger med andre får barn muligheten til å takle nye hindringer, og trygge relasjoner legger til rette for en kontinuerlig utvidelse av barnets horisont gjennom erfaringer.

Når jeg spør hva som bidrar til ustabil bemanning i deres barnehage og hvordan få ned vikarbruken er det gjennomgående svaret sykefravær i tillegg til planlagt fravær som studentene som arbeider på dispensasjon har. Line sier at «*..Barnehageyrket er ikke akkurat et attraktivt yrke for mange. Du jobber deg jo i hjel fordi nettopp bemanningen er ustabil. Jeg tror at den ustabile bemanningen oppstår fordi det er lavtlønnet. Hadde vi hatt god lønn ville vi kanskje hatt flere som arbeidet i barnehagene...*»

Jeg forstår det slik at kontinuitet, stabilitet og gode relasjoner er nøkkelfaktorer for å skape et trygt og stimulerende miljø for både barn og ansatte, selv i situasjoner med ustabil bemanning og hyppig vikarbruk.

#### 4.4 KONTINUITET OG RUTINER

Gjennom informantenes svar blir det tydelig at kontinuitet og rutiner anses som avgjørende for trivsel og relasjoner både blant personalet og barna i barnehage. Når jeg spør hva informantene mine, legger i ordet kontinuitet svarer de at det handler om stabilitet og forutsigbarhet i personalets tilstedeværelse og praksis i barnehagen.

Susanne sier at «*... Det kan bli mye jobb som legges over på de faste ansatte og føre til at de blir fortere blir sliten, og veien mot tålmodighet blir kortere. Om det er stabil bemanning er dynamikken bedre og ting flyter av seg selv. Med vikarer må man gjerne veilede i tillegg til å ta seg av barna og foresatte. Erfaringsmessig ser man at noen kan slite med tålmodigheten når de ofte går med vikarer – og dynamikken blir derfor ikke like god. Humor og glede kan falle bort på grunn av uro og stress. Over lengre tid kan en begynne å grue seg fordi du vet det blir slitsomt. Jeg tror også at når man blir sliten og lei er terskelen for egenmelding lavere for noen som kanskje aldri er syk, og for de som kanskje er en del syk fra før av kan falle lettere ut i sykemelding.*» Som påpekt av informanten medfører ustabil bemanning til brudd i de ulike tilknytningsforholdene og påvirker dynamikken i arbeidsmiljøet negativt. Dette kan forstås som at kontinuitet i personalets tilstedeværelse og praksis er nødvendig for å

oppretholde et positivt og humorfylt arbeidsmiljø, samt for å sikre stabilitet i barnas hverdag. Det støttes av Haugen & Skogen (2021), som skriver at mangelen på kontinuitet kan legge et betydelig arbeidspress på de faste ansatte, som må ta på seg ekstra ansvar for å veilede vikarer i tillegg til å lede det pedagogiske arbeidet. Dette er i tråd med det Søbstad (Mørreaunet et al., 2023) sier om at økt arbeidsbelastning kan føre til økt stress og utmattelse blant personalet, og dermed redusere deres tålmodighet og evne til å opprettholde et positivt og humorfylt arbeidsmiljø.

Kontinuitet i personalets sammensetning og arbeidspraksis er av avgjørende betydning for trivsel og relasjoner både blant personalet og barna i barnehagen. Ifølge teorien om organisasjonskultur og samspill i arbeidsmiljøet, påpekt av forskere som Mæland & Drugli (2022) og Lund (Mørreaunet et al., 2023), fremmer kontinuitet en trygg og stabil atmosfære som legger grunnlaget for gode relasjoner og læring. Når barn har faste og kjente voksne å forholde seg til over tid, utvikler de trygge tilknytningsforhold, som er avgjørende for deres evne til å utforske og lære (Schibbye & Løvlie, 2018). Line og Trine påpeker at barna trives best når de har faste voksne å forholde seg til over tid, og dette bidrar til å utvikle trygge tilknytningsforhold. Line sier at «... *Kontinuitet også handler om å opprettholde kjente rutiner, noe som skaper forutsigbarhet og trygghet for både barn og ansatte*». Hun nevner at de legger stor vekt på å følge deres vanlige rutiner så godt som mulig, selv når de opplever bemanningsutfordringer. Hun legger vekt på at dette er noe de får uansett situasjon, og at barna skal oppleve trygge dager selv om de voksne kanskje kjenner på noe annet. Videre forteller hun at det innebærer at de faste ansatte gjerne må ta alle samlingsstunder og gjennomføring av aktiviteter, mens vikarer gjerne blir satt til lettere oppgaver. Jeg tolker det som om pedagogisk leder ser på kontinuitet i rutiner som et middel til å skape forutsigbarhet og trygghet for både barn og ansatte, selv i perioder med endringer i personalet. Det kan se ut til å bety at pedagogisk leder forstår rutiner som en viktig faktor for å opprettholde stabilitet og trivsel i barnehagens hverdag, og tar konkrete tiltak for å tilpasse seg utfordrende arbeidsforhold. Dette er i tråd med det Mæland og Drugli (2022, s. 48) påpeker, hvor de argumenterer for at små endringer i rutinesituasjoner kan bidra til å forbedre kvaliteten på samspill og felles læring. Det viktigste er trolig at personalet kommuniserer og blir enige om hva som utgjør god faglig praksis i hver enkelt situasjon.

Trine forteller at «...for å sikre kontinuitet og opprettholde rutiner når det er ustabil bemanning prioriterer vi å gi ekstra oppmerksomhet og støtte til de barna som kan være spesielt påvirket av endringer i personalet. Vi tilbyr for eksempel ekstra omsorg til barn som trenger ekstra støtte, det kan være at faste ansatte er på de aller minste barna mens vikarene i hovedsak er satt med de største barna. Videre tilpasser vi aktivitetene og rutinene etter barnas behov og interesser, slik at de fortsatt opplever mestring og glede selv i perioder med endringer i personalet». Susanne sier at slike dager ofte innebærer å sette faste ansatte på tidspunkter hvor barna vanligvis har spesielle aktiviteter eller rutiner de er vant til. Vikarer blir ofte tildelt oppgaver som passer deres erfaring og kompetanse, mens faste ansatte kan ta ansvar for de mest kritiske områdene, som for eksempel de aller minste barna. Videre sier hun at de også sørger for å samarbeide tett med andre avdelinger for å sikre at de har tilstrekkelig personale tilgjengelig for å opprettholde en trygg og stimulerende barnehagehverdag. Dette samsvarer med Mæland og Druglis (2022, s. 61) konklusjon om at ansatte som deler et felles faglig fundament og mål for sin praksis, vil være i stand til å gripe muligheter for kontakt, samspill og læring som spontant oppstår. Informantenes fokus på å tilby ekstra støtte til barn som kan være spesielt påvirket av endringer i personalet, samt tilpasning av aktiviteter og rutiner etter barnas behov og interesser, understreker betydningen av kontinuitet og tilpasningsevne i pedagogisk praksis. Dette indikerer at pedagogisk leder ser på kontinuitet som en nøkkelfaktor for å opprettholde barnas trivsel og sikre et stimulerende læringsmiljø. Det kan se ut til å bety at pedagogisk leder er bevisst på å tilpasse seg barnas behov og skape et miljø preget av trygghet og mestring, selv i situasjoner med ustabil bemanning.

## 5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Gjennom analysen av dataene og drøftingen av funnene, fremkommer det klart at pedagogisk ledelse spiller en avgjørende rolle i å sikre trivsel og kontinuitet i barnehagen, spesielt i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer. Pedagogisk ledelse spiller en viktig rolle i å sikre effektiv kommunikasjon og samarbeid blant personalet. Informantene understreker betydningen av god kommunikasjon og et godt samarbeid, spesielt i situasjoner med ustabil bemanning. Line, en av informantene, fremhever viktigheten av å være lyttende og tilgjengelig for personalet, og å legge til rette for åpen dialog og idemyldring. Dette understreker betydningen av pedagogisk ledelse i å skape et positivt arbeidsmiljø og fremme felles

målsettinger for personale. Kommunikasjon og samarbeid fremheves som viktige verktøy for å oppnå felles mål og sikre kvalitativ pedagogisk praksis, noe som støttes av tidligere forskning på området. Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (2017) pålegger pedagogiske ledere spesifikke ansvarsområder, og det er tydelig at disse områdene er nøkkelfaktorer i å sikre trivsel og kontinuitet i barnehagemiljøet.

Organisasjonskulturen i barnehagen spiller en vesentlig rolle i å forme praksis og samspillet mellom personalet. Funnene viser at en åpen og inkluderende kultur fremmer trivsel og samarbeid, mens en tydelig struktur bidrar til effektivitet og koordinering av arbeidet. Det er viktig å anerkjenne og respektere mangfoldet blant personalet for å skape et positivt arbeidsmiljø. Funn fra informantene viser at bemanning påvirker både barnas trivsel og arbeidsmiljøet blant personalet i barnehagen. Kontinuitet i personalets tilstedeværelse og praksis er avgjørende for å skape trygge tilknytningsforhold og et positivt læringsmiljø for barna. Det er viktig å tilpasse seg barnas individuelle behov og opprettholde rutiner selv i perioder med bemanningsutfordringer. Kontinuitet i personalets sammensetning og arbeidspraksis er essensielt for å opprettholde trivsel og relasjoner både blant personalet og barna.

Trivsel og relasjoner er av avgjørende betydning for både barn og ansatte i barnehagen. Ustabil bemanning kan påvirke både barns trivsel og arbeidsmiljøet blant personalet negativt. Kontinuitet i personalets sammensetning og arbeidspraksis fremheves som viktig for å skape trygge relasjoner og et positivt læringsmiljø. Line og Trine fremhever betydningen av å opprettholde kjente rutiner for å skape forutsigbarhet og trygghet for både barn og ansatte. Kontinuitet og rutiner blir utfordret i situasjoner med ustabil bemanning, men informantene legger vekt på å tilpasse seg barnas individuelle behov og interesser for å opprettholde trivsel og glede i barnehagen. Alle informantene legger vekt på at godt samarbeid mellom personalet og tilpasning av oppgaver etter erfaring og kompetanse er avgjørende for å sikre et trygt og stimulerende barnehagemiljø.

Til slutt, betydningen av et felles faglig fundament og mål for praksis blant personalet, peker på behovet for kontinuerlig læring og utvikling i barnehagen. Dette vil ikke bare bidra til å sikre trivsel og kontinuitet, men også muliggjøre utnyttelse av muligheter for kontakt, samspill og læring som spontant oppstår, selv i situasjoner med ustabil

bemanning. Samlet sett viser denne studien at pedagogisk ledelse spiller en avgjørende rolle i å skape et trygt, stimulerende og kontinuerlig læringsmiljø for barna, selv i utfordrende arbeidsforhold preget av ustabil bemanning. Dette understreker behovet for å styrke pedagogisk ledelse og fremme etablering av felles mål og praksis blant personalet for å sikre trivsel og kontinuitet i barnehagen.

## 6.0 REFERANSELISTE

### Referanser

- Berget, R. K. (2023, Oktober 11). *Barnehage.no*. Hentet fra <https://www.barnehage.no/bemanning-statsbudsjettet/det-hjelper-ikke-med-fagre-ord-og-lofter-om-bedre-bemanning-nar-det-ikke-blir-satt-av-penger-til-det/250081>
- Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2022). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2018). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Enehaug, H., Gamperiene, M., & Grimsmo, A. (2008). *Arbeidsmiljøet i barnehagen. En casestudie i 4 barnehager i offentlige og privat sektor*. Oslo: AFI-notat 9.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Haugen, R., & Skogen, E. (2021). Holdninger og kommunikasjon. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (ss. 99-110). Fagbokforlaget.
- Haugen, R., & Skogen, E. (2021). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen* (ss. 177-202). Fagbokforlaget.
- Holte, K. A., Kvilhaugsvik, H., Skagseth, M., & Labriola, M. (2022). *Når det dirrer i rommet - sammenhenger mellom arbeidsmiljø og kvalitet i barnehagetjenesten*. Bergen/Stavanger: NORCE Helse og Samfunn .
- Johannessen, A., Tuft, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Intrduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2023, Januar). Hentet fra Barnehagen for en ny tid - Nasjonal barnehagestrategi mot 2023: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnehagen-for-en-ny-tid.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2021, Juni 24). *Barnehager mot 2030 - strategi for barnehagekvalitet*. Hentet fra Regjeringen:

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehager-mot-2030-strategi-for-barnehagekvalitet/id2863490/>
- Kunnskapsdepartementet. (2023, Januar). *Regjeringen*. Hentet fra Barnehagen for en ny tid - Nasjonal barnehagestrategi mot 2030: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnehagen-for-en-ny-tid.pdf>
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider: Nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lund, I. (2023). Et trygt og godt psykososialt barnehagemiljø. I S. Mørreaunet, V. Glaser, & K. H. Moen, *Barnehagens grunnsteiner: Formålet med barnehagen* (ss. 190-200). Oslo: Universitetsforlaget.
- Moe, M. (2014). *Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass: med mennesker som tør å sette seg på spill...* Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Pedagogisk institutt.
- Schibbye, A.-L., & Løvlie, E. (2019). *Du og barnet - om å skape gode relasjoner med barn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skoglund, T., & Sundvall, P. (2018). *Pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Søbstad, F. (2023). Trivsel og glede i barnehagen. I S. Mørreaunet, V. Glaser, & K. H. Moen, *Barnehagens grunnsteiner: formålet med barnehagen* (ss. 214-222). Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsdirektoratet. (2022, Oktober 27). *Utdanningsdirektoratet*. Hentet fra Utdanningsspeilet 2022: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/publikasjoner/utdanningsspeilet/utdanningsspeilet-2022/barnehage/status-for-bemanningsnorm-og-pedagognorm-i-barnehagene/>
- Wedde, E., & Utmo, I. (2023). *Når plantid bare er en plan – rapport fra medlemsundersøkelse om arbeidstid i barnehage, Rapport 3e*. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/publikasjoner/2023/nar-plantid-bare-er-en-plan--rapport-fra-medlemsundersokelse-om-arbeidstid-i-> Utdanningsforbundet.

## 7.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1

Victoria Trohaug

## Intervjuguide

### Bakgrunnsvariabler

- Hvem snakker jeg med?
- Utdanning, erfaring, kontekst

**Problemstilling:** *Hvordan legger pedagogiske ledere til rette for barns trivsel når de befinner seg i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer?*

### Spørsmål 1:

Hvilke tanker gjør du deg om ustabil bemanning i barnehagen, og hvordan påvirker det barns trivsel?

### Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan påvirker bemanningen arbeidsmiljøet og dynamikken blant personalet i barnehagen?
- I hvilken grad påvirker bemanning og dynamikken i forhold til å grue/glede seg til å gå på jobb?

### Spørsmål 2:

Hvilke utfordringer opplever du når det kommer til bemanning?

### Oppfølgingsspørsmål:

- Kan du gi noen eksempler på konkrete utfordringer dere har møtt som følge av ustabil bemanning og vikarbruk?
- Hvordan påvirker disse utfordringene kvaliteten på omsorgen og det pedagogiske tilbudet i barnehagen?



**Spørsmål 3:**

Hva er det her hos dere som bidrar til ustabil bemanning?

**Oppfølgingsspørsmål:**

- Hva mener du bør gjøres for å løse årsakene til ustabil bemanning og få ned vikarbruken i barnehagen?

**Spørsmål 4:**

Hvilke muligheter har dere for å legge til rette for barns trivsel på tross av ustabil bemanning?

**Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvordan tilpasser dere aktiviteter og rutiner for barna for å sikre kontinuitet og trygghet til tross for bemanningsutfordringer?

**Spørsmål 5:**

Kan du beskrive hvordan du som pedagogisk leder tar ansvar for å sikre god kommunikasjon og samarbeid blant personalet, spesielt i situasjoner med ustabil bemanning og bruk av vikarer?

**Oppfølgingsspørsmål:**

- Hvordan sikrer dere at vikarer blir godt integrert og informert om barnehagens verdier og praksiser for å opprettholde kontinuitet og kvalitet i omsorgen?

# Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan legger pedagogiske ledere til rette for barns trivsel når de befinner seg i situasjoner preget av ustabil bemanning og hyppig bruk av vikarer?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å danne meg kunnskap om hvilken betydning ustabil bemanning oppleves å påvirke barns trivsel. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## Formål

Formålet med dette prosjektet er å danne meg kunnskap rundt pedagogisk leders opplevelse i en situasjon preget av ustabil bemanning og hyppig vikarbruk. I bacheloroppgaven skal jeg forske på hvordan pedagogisk leder legger til rette for barns trivsel.

## Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høyskole er ansvarlig for dette prosjektet.

## Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Under dette prosjektet skal jeg intervju pedagogiske ledere i tre ulike barnehager.

## Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju. Intervjuet inneholder spørsmål knyttet til bemanningssituasjonen og barns trivsel. Jeg noterer svarene fra intervjuet for hånd.

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg er anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg/vi vil bare bruke opplysningene til formålene jeg/vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg/vi behandler opplysningene konfidensielt og alle navn anonymiseres med fiktive navn.

Prosjektet skal avsluttes 26.04.2024

Ved spørsmål angående tema, gjennomføring av intervju eller noe annet, kan jeg kontaktes på

E-post: trohaugvictoria@gmail.com

Mobil: +47 45848787

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Sine Bjerregård & Siri-Ann Oterhals Storhaug

Victoria Trohaug

