



OsloMet - storbyuniversitetet

Hanne Ensrud

Ny regional ordning, for kvalitetsutjevning mellom barnehagene.

Bidrar ordningen til motivasjon eller demotivasjon hos eiere og ledere i barnehagen?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020

Forord

Etter å ha deltatt på orienteringsmøte med nye Viken, som handlet om ny regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving, visste jeg at dette skulle bli mitt tema for masteroppgaven. Jeg ble fasinert av ambisiøse målsettinger, omfanget av ordningen og fikk inspirasjon til å undersøke hvordan dette blir mottatt av den enkelte barnehageleder og eier.

Denne oppgaven har gitt meg ny kunnskap, og jeg er takknemlig for barnehageledere, eiere, representant fra UH og Fylkesmannen, for at dere har stilt opp som informanter. Uten dere, hadde jeg ikke kunnet gjennomføre denne oppgaven. Det har ikke vært så lett å finne informanter, da barnehagehverdagen er pulserende og det er ikke alltid så enkelt, spesielt for en barnehageleder, å kunne finne rom til å gjøre en oppgave utenom de pålagte. Så tusen takk for verdifulle bidrag.

Jeg fikk også tilgang til en helt fersk artikkel som ikke ble publisert før desember 2019, som gav meg interessante funn med tanke på private og kommunale barnehager. Tusen takk til Asbjørn Røiseland for formidling av denne.

Jeg vil takke min fantastiske veileder, for å ha vært en trygg og god støtte når jeg har opplevd at det har vært litt tungt og trått. Du har hatt en egen evne til å få meg til å tro på at oppgaven kan gi interessante funn, og har vist interesse for elementer i oppgaven, og fått dette til å virke spennende å ta tak i. Tusen takk Ida Drange for at du har gitt meg nytt mot, gang på gang.

Takk til eierstyret ved Skogkanten barnehage, som har gitt meg rom for å studere, og til mine kollegaer, som har vært lyttende til mine nye tanker, ideer og refleksjoner. Dere har vært tålmodige gjennom min studie, og har vist forståelse.

Til slutt må jeg selvfølgelig takke mannen min, Mattias Ensrud, for tålmodighet og støtte. Uten din forståelse og evne til å reflektere sammen med meg, hadde det vært mye tyngre å komme igjennom. Jeg vil også takke mine voksne barn, Benjamin Ensrud, Madeleine Ensrud og Cecilia Ensrud, som har vært sparringspartnere og lyttet til mine skrevne avsnitt, og gitt tilbakemeldinger og råd.

Sammendrag

Jeg har blitt inspirert til å undersøke hvordan ny regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving, bidrar til motivasjon eller demotivasjon hos eiere og ledere i barnehagen. Oppgaven tar utgangspunkt i ulike organisasjonsteoretiske perspektiv for å forstå barnehagens kompleksitet og hva som påvirker barnehageeiere og barnehageledernes handlingsrom og motivasjon. Formålet har vært å finne ut hvordan nytt styringsdokument kan påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering og motivasjon til kompetansekartlegging og dernest for å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving. Ut fra problemstillingen har jeg også tre forskningsspørsmål som jeg har undersøkt. Jeg har undersøkt om det kan være forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage, om barnehagelederen er motivert i kraft av sitt samfunnsmandat og om vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon. For å undersøke problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, har jeg benyttet kvalitativ metode. For meg var den beste metoden enkeltintervju, og jeg har intervjuet barnehageeiere, barnehageledere og representant fra UH.

Gjennom studiet har jeg funnet data jeg har kunnet sammenlikne med organisasjonsteoretiske perspektiv og relevante artikler og rapporter. Studiet viser blant annet at informantene som representerte barnehagelederne, var opptatt av at kompetansehevingen først og fremst skal gagne barna, og at lederen måtte være motivert selv for å kunne melde behov. Informantene forteller at for å bli motivert er det viktig at eier har gitt god nok informasjon rundt ordningen. På den ene siden er informantene opptatt av overordnet styring og på den andre siden den faglige utviklingen og barnehagen som en lærende organisasjon. Eiers motivasjon for regional ordning, vil påvirke hvorvidt informasjon blir gitt til barnehageleder, og igjen påvirke motivasjonen for å kartlegge og melde behov.

Barnehagen påvirkes både av politiske vedtak og beslutninger samt de rammebetingelsene som settes lokalt sett i fra et styringsperspektiv. Informantene som representerte de kommunale eierne, var opptatt av at de øremerkede midlene forsvinner, noe som betyr at kommunen ikke kan forvalte midlene til barnehagefaglig kompetanseheving. Informantene som representerte eiere og barnehageledere kunne fortelle at økonomi i utgangspunktet ikke påvirker prosessene rundt det å kartlegge og melde behov, men jeg finner allikevel at det kan være en viktig faktor. Det ble tydeliggjort av informantene som representerte eier og myndighet, at barnehagelederne må operere ut fra de økonomiske rammene som er gitt. Det ble sagt at et valg fører til bortprioritering av et annet.

En barnehageleder kan være styrt av en indre drivkraft med tanke på samfunnsmandatet. Det vil si at en barnehageleders perspektiv heller mer mot en moralsk retning enn økonomisk perspektiv. En eier kan med større sannsynlighet være mer styrt av et økonomisk perspektiv enn moralsk retning, selv om eier og barnehageleder har samme målsetting.

Et annet funn i min undersøkelse er at informantene stiller spørsmålstegn til at overordnet mål om kvalitetsutjevning kan nås. Delmålet i strategisk plan om at alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling, er informantene også skeptiske til. Argumentene for dette er for det første om barnehager med lav kompetanse og lav kapasitet, evner å gjøre jobben med å analysere eget kompetansenivå og faktisk se sine svakheter. For det andre vil dette ta lang tid, da Viken er et stort fylke med mange barnehager, og det vil ta fryktelig mange år dersom alle barnehagene skal få kompetanseheving gjennom regional ordning. Informant som representerte UH, kunne fortelle at de hadde observert at det er en sammenheng mellom de barnehagene der styrerne har tatt styrerutdanning, og deltakelse på kursvirksomhet, og de som meldte behov. Sett ut fra et ledelsesperspektiv, kan det ha en betydning at styreren ofte har en viktig rolle i utviklingsarbeidet i barnehagen, og dermed kan det ha en betydning hvilken motivasjon styreren har.

Om det er forskjeller mellom private barnehager og kommunale barnehager, med tanke på kunnskap og motivasjon, finner jeg at styringsdokumentene er viktige uavhengig av eierskap. Informantene forteller at rammeplanen og implementering av denne er en viktig del i barnehagen. Det kan bety at det ikke er så stor forskjell mellom privat og kommunal barnehage. Informantene fra kommunale barnehager opplever derimot i større grad enn informant fra privat barnehage, pålegg fra eier som førende for blant annet å kartlegge kompetanse. Representant for privat barnehage var opptatt av å melde behov, både for barnehagens kompetansebehov og for å vise at en liten barnehage ønsker å være med i regional ordning. Dette kan ha betydning for indrestyrt motivasjon og innhenting av informasjon, som igjen kan ha betydning for om man kartlegger og melder behov.

Et funn som overrasket meg noe er at informantene som representerte eier og myndighet i kommune, kunne fortelle at de trodde regional ordning vil fragmentere samarbeidet mellom private og kommunale barnehager, med tanke på barnehagefaglig kompetanseheving. Dette kan være en følgeeffekt av den nye ordningen, noe UDIR og fylkesmannen bør ta med seg i videreføringen av ny regional ordning.

Abstract

I have been inspired to investigate how a new “Regional scheme” for kindergarten, which deals with professional enhancement, contributes to motivation or demotivation of owners and managers in kindergarten. The thesis is based on various organizational theoretical perspectives, to understand the complexity of day care and what affects day care owners and day care managers` room for action and motivation. The purpose has been to find out how a new management document can affect the kindergartens owner`s and leader`s operationalization and motivation for competence mapping and to report the need to raise professional competence. Based on this issue, I have also investigated three research questions. I have investigated whether there can be a difference between the owner or the manager in the kindergarten when it comes to knowledge and motivation, whether the day care manager is motivated by his social mandate and whether there will be differences between the private and the municipal owners in terms of knowledge and motivation. I have used qualitative method, to investigate the issue and related research questions. For me, the best method was single interview, and in that matter, I have interviewed day care owners, day care managers and representative from the university (UH). Through the study I have found data that I have been able to compare with organizational theoretical perspectives and relevant articles and reports. The study shows, among other things, that the informants, who represented the day care managers, were concerned that the raising of competence should first and foremost benefit the children, additionally the manager also need to be motivated in order to report needs. The informants say, that to be motivated, it is important that the owner provide sufficient information regarding the scheme. On one hand, the informants are concerned with overall management, and on the other hand they are concerned of the professional development and the kindergarten as a learning organization. The owner`s motivation for regional scheme, will affect whether information is provided to the day care manager, and in turn affect the motivation to identify and report needs. The kindergarten is influenced by both political decisions as well as the framework conditions that are set locally from a management perspective. The informants representing the municipal owners, were concerned that the earmarked funds would disappear, which means that municipality cannot manage the funds for the raise of the kindergarten professional competence. The informants who represented day care owners and day care managers did not weight the economic resources as main driver affecting the processes and identifying and reporting needs. In my opinion it still can be an important factor. The informants who represented the owner and authority, made it clear that day-care managers must operate

based on financial framework provided. One choice leads to the prioritization of another, one owner said. A day care manager may be guided by an inner drive for the mandate of society. Which means that a day care manager's perspective is more towards a moral direction than a financial perspective. An owner may be more likely to be guided by an economic perspective than moral direction, even if the owner and the manager share the same overall goal. Another finding in my survey is that the informants' do question whether the overall goal of quality equalization can be achieved. The strategic objective is for all kindergartens to develop their educational practices through kindergarten-based competence development. The informants are skeptical to this sub-objective. The argument in this matter, is first and foremost that kindergartens with low competence and low capacity, will not be able or have the resources to do the job of analyzing their own competence level and see their weakness. Secondly, this will take a long time, since Viken is a vast county with many kindergartens, and it will take an awful lot of years to raise all kindergartens competence level through regional schemes. An informant representing UH, told that they had observed that kindergartens with directors with extended management training and who has participated in training courses reported needs more often. From a management's perspective, this means that the manager often has an important role in the development work in the kindergarten, and thus the managers motivation will be of significance. Whether there is difference between private kindergartens and municipal kindergartens, in terms of knowledge and motivation, I find that the management documents are important regardless of ownership. The informants say that the framework plan and its implementation are an important part of the kindergarten. This may mean that there is not much difference between private and municipal day care. The informants who represented municipal kindergartens managers, on the other hand, experience to a greater extent than informants from private kindergartens, orders from the owner as leading, among other things, to identify and mapping competence. The representative of the private kindergarten was keen to report needs, to show the kindergarten's needs and to show that a small kindergarten wants to be a part of a regional scheme. This can have an impact on introspective motivation and information retrieval, which in turn can be important for identifying and report needs. I was surprised of one finding. The informant who represented the owner and authority in the municipality told that they thought regional scheme would fragment the cooperation between private and municipal kindergartens, considering raising professional competence. This may be a consequence of the new scheme, which UDIR and the county governor should include in the continuation of a new regional scheme.

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Abstract.....	v
Innledning.....	1
Data som kan besvare noe av min problemstilling.....	2
Disposisjon av oppgaven.....	2
1. Fremtidens barnehage – barnehagefaglig kompetanseheving og kvalitetsutjevning.....	3
1.1. Mål om kvalitetsutjevning og godt samarbeid mellom barnehagemyndighet, barnehageeiere, UH og regionen.....	4
1.2. Problemstilling.....	6
1.2.1. Tilleggsdata som kan besvare noe av min problemstilling.....	6
1.3. Avgrensing.....	7
2. Om rammeplanen og strategiplanen.....	8
2.1. Kompetanse for fremtidens barnehage.....	8
2.2. Regional ordning.....	9
2.3. Litteraturgjennomgang.....	12
3. Barnehagens kompleksitet gjennom organisasjonsteoriens ulike perspektiv og barnehagens pedagogiske tradisjon.....	14
3.1. Hva organisatoriske perspektiv kan forklare i denne oppgaven:.....	14
3.2. Spørsmål 1) Er det forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage?.....	16
3.2.1. Eier.....	17
3.2.2. Leder.....	19
3.3. Spørsmål 2) Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?.....	20
3.4. Spørsmål 3) Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?.....	24
4. Metode.....	27
4.1. Mitt metodevalg.....	27
4.1.1. Motivasjon for valg av metode med bakgrunn i problemstilling....	28

4.2.	Drøfting av metodevalg.....	28
4.2.1.	Mitt utvalg av informanter.....	29
4.2.2.	Gjennomføring.....	29
4.2.3.	Intervjuguide.....	30
4.3.	Innhenting av data, tema og forskningsspørsmål.....	30
4.3.1.	Oppbevaring av data.....	31
4.3.2.	Bearbeiding av data.....	32
4.4.	Analysemetode.....	32
4.4.1.	Analyse av min kvalitative undersøkelse.....	33
4.5.	Hensyn som må tas i kvalitativ forskning, etikk.....	35
4.5.1.	Sammendrag av intervjuene.....	35
5.	Empiri.....	39
5.1.	Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet....	39
5.2.	Faktorer som kan påvirke implementeringsprosessen.....	52
5.3.	Elementer som kan påvirke motivasjon.....	60
6.	Drøfting.....	66
6.1.	Er det forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage?.....	67
6.2.	Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?.....	71
6.3.	Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?.....	73
7.	Oppsummering og konklusjon.....	76
	Referanser.....	79

Figurliste

Figur 1: Fylkeskommunen	10
Figur 2: Jacobsen (2012:62) om hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig	18
Figur 3: Forskningsprosess med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Kvale og Brinkmann 2009).....	27

Tabelliste

Tabell 1: Dokumentoversikt.....	7
---------------------------------	---

Vedlegg

Vedlegg 1: Questback fra Region Viken 2019, for barnehagene.....	9
Vedlegg 2: Evaluering av regional ordning i barnehagen, tematisk gruppe og samarbeidsforum	10
Vedlegg 3: Informasjonsskriv	30
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	30
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD	35

Innledning

Utdanningsdirektoratet, her UDIR, har satt opp ambisiøse mål for barnehagesektoren gjennom en ny regional ordning. Myndighetene legger mer og mer vekt på barns læring i barnehagen. Gjennom ulike styringsdokument, blir innholdet i barnehagen mer tilpasset utdanningsløpet, selv om barndommens egenverdi også skal ivaretas (Børhaug et al. 2011, 145-149). Rammeplanen er et av de viktigste styringsdokumentene for barnehagen. Den første rammeplanen ble fastsatt i 1996. Kvalitet og likeverdig barnehagetilbud, var begrunnelser for utarbeidelsen av rammeplanen for barnehager. Et annet argument for utarbeidelsen av rammeplanen, var å utarbeide et styringsverktøy som kunne holde følge med den raske utviklingen i barnehagesektoren . Rammeplanen gav barnehagen et viktig samfunnsmandat. ¹ Rammeplanen har vært revidert flere ganger. Den ble revidert i årsskifte 2005 - 2006 og 2011. I 2017 kom en ny rammeplan. En av årsakene til at ny rammeplan ble utarbeidet, var behovet for et enda tydeligere styringsdokument for myndighetene. Et av flere grep som er tatt inn i den nye rammeplanen, er tydeligere forpliktelser for barnehagen (Utdanningsdirektoratet 2017a).

Denne forpliktelsen handler til syvende og sist om den omsorgen og tilrettelegging for utvikling hvert enkelt barn skal kunne få i den enkelte barnehage. Jo flere barn som går i barnehagen, desto viktigere har det blitt for myndighetene å sikre at barna får et likeverdig tilbud, ved å lage styringsdokumenter som kan sikre at personalet møter barna på en god måte. «God måte» betyr at den voksne er bevisst i møte med enkeltbarnet, slik at relasjonen til barnet gir barnet muligheten til å kunne motta forståelse, trøst, oppmuntring, medvirkning i egen hverdag, utfordring og at den voksne har et stort hjerte for barnet. I 2011 kom ordet danning inn i rammeplanen. Oppdragelse ble byttet ut med danning, og barnehagen skulle bli en viktig læringsarena for demokrati. Disse tre perspektivene ble viktige uttrykk i barnehagen: Samfunnsperspektivet, individperspektivet og institusjonsperspektivet. Denne endringen ble viktig for barnehagens betydning for enkeltbarnets utvikling og barnehagen som en pedagogisk arena (Kunnskapsdepartementet 2015 - 2016, 10-11).

I tillegg til rammeplanen har også myndighetene utarbeidet kompetansestrategier, for å kunne følge opp kompetanseheving og kvalitet i barnehagen. Strategiene har blant annet gitt føringer for implementering av rammeplanen. Barnehagen skal iverksette målsettinger fra myndighetene, og implementering av rammeplanen og at hele personalgruppa skal ta del i

¹ En utdyping av hva barnehagens samfunnsmandat er, vil komme under kapittel 2.

implementering av rammeplanen, er en viktig målsetting for ny kompetansestrategi, *Kompetanse for fremtidens barnehage* (Kunnskapsdepartementet 2017, 10-11). Denne strategien presenterer en ny modell for kompetanseheving i barnehagesektoren, som kalles «Ny Regional Ordning for kompetanseutvikling i barnehagen». Ambisjonen som ligger i strategien, er blant annet å sikre at alle barn får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet. Barnehagesektoren er en sektor i sterk utvikling, og det finnes mange ulike retninger å forske på. Denne oppgaven vil konsentrere seg om ny regional ordning som omhandler barnehagefaglig kompetanseheving i Region Viken. I kapittel 2 vil jeg gi et innblikk i kompetansestrategien og regional ordning som bakgrunnskunnskap for min problemstilling.

Ny modell for kompetanseheving ble iverksatt 1.1.2019, og det er utdelt en pengesum på ca. 50 millioner kroner, hvor 70% skal deles ut til universiteter og høyskoler, her UH, i regionen for å bygge kompetanse ved universitet og høyskoler. I denne ordningen vil UH opprette kurs som vil være tilbud for barnehagene. Et utgangspunkt for oppgaven er å se på antall barnehager som får tilbud om kompetanseheving gjennom barnehagefaglig kompetanseheving og meldte behov fra eiere av barnehager. Det er også interessant å finne ut om eiere kjenner til ordningen godt nok, og at barnehageledere er orientert om ordningen. *Kan ordningen bidra til motivasjon eller demotivasjon hos eiere og ledere i barnehagen?* Dette spørsmålet vil reflekteres i min problemstilling under kapittel 1 og mine forskningsspørsmål under kapittel 3.

Data som kan besvare noe av min problemstilling

Forskningsmetoden i denne oppgaven vil være analyse av funn fra rapporter og dokumenter som kan belyse min problemstilling gjennom mine forskningsspørsmål, samt kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer av barnehageledere, eiere, representant fra fylkesmannen og UH. Jeg har laget en dokumentoversikt under kapittel 1.2 og kapittel 4.4.

Disposisjon av oppgaven

Denne oppgaven vil som skrevet, konsentrere seg om barnehagefaglig kompetanseheving i Region Viken og i følgende kapittel, kapittel 1, vil hovedtema i oppgaven og problemstillingen bli beskrevet. Kontekst som forklarer innhold i *Kompetanse for fremtidens barnehage* samt prosessene i regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving, presenteres i kapittel 2. Barnehagen gjennom ulike organisasjonsteoretiske perspektiv blir redegjort for i kapittel 3. Kapittel 4 vil gi en orientering om metodevalg. I kapittel 5, går jeg igjennom datainnsamlingene og intervjuene. Nest siste kapittel, kapittel 6, vil redegjørelse av empiri bli presentert sett opp mot teori. I dette kapitlet vil også analyse av undersøkelsene og resultat gjennom intervju bli forklart. Til sist i kapittel 7 kommer avslutning og konklusjon av oppgaven.

1. Fremtidens barnehage – barnehagefaglig kompetanseheving og kvalitetsutjevning

Fremtidens barnehage krever kompetanseheving av personalet, og regjeringen har nå revidert kompetansestrategien for barnehager 2018 – 2022 (Kunnskapsdepartementet 2017, 10-11). Det er presisert i planen at det er barnehageeiers ansvar å sørge for at personalet har riktig og nødvendig kompetanse. Eiers ansvar er ikke nytt, men ansvaret er nå fremhevet mer enn tidligere. Fylkesmannen inviterte alle barnehageeiere i nye region Viken i september 2018 og presenterte ny modell for barnehagesektorens kompetanseheving, ny regional ordning. Barnehagemyndighet og eierne var invitert for å få informasjon om ny regional ordning samt åpne opp for spørsmål og kommentarer fra fremmøtte barnehageeiere.

Ny modell baserer seg blant annet på undersøkelse gjort i 2017, en spørreundersøkelse rettet mot øverste leder i barnehagen. I undersøkelsen fikk spørsmålet om nødvendigheten av å kartlegge de ansattes kompetanse ikke så høyt skår av respondentene (Fagerholt et al. 2017, 69-74). I følge UDIR var det underlig at nødvendigheten av kompetansekartlegging har fått en lav skår i undersøkelsen, og de pålegger sektoren å kartlegge kompetansebehov som et grunnlag for langsiktig plan for kompetanseheving (2018, 11). Den kan være at UDIR mistolker svaret fra barnehagelederne. Barnehageledere kjenner gjerne personalet i barnehagen godt, og også hva barnehagen behøver kompetanse og utvikling i, og det kan hende det er nettopp dette skåret i undersøkelsen reflekterer. Undersøkelsen viser dog at det har vært en økning på 40 % ved bruk av ståstedsanalysen fra 2014 til 2017. Ståstedsanalysen er et elektronisk verktøy som hjelper barnehagen å gjennomføre en kvalitetsvurdering for å finne frem til mål og tiltak som skal prioriteres i det videre pedagogiske arbeidet. Ny regional ordning som nå er utviklet, baserer seg også på Stortingsmelding 19 *Tid for lek og læring*, og det er blant annet kvalitetsutjevning av barnehagene som er motivasjonen for barnehagebasert kompetanseheving ved implementering av ny rammeplan 2017 (Kunnskapsdepartementet 2015 - 2016, 10-11).

Utgangspunktet for mitt tema er implementering av barnehagebasert kompetanseutvikling i den enkelte barnehage. Det er i henhold til barnehageloven, eiers ansvar å kartlegge kompetansebehov og det er leders ansvar å gjennomføre og tilrettelegge for at personalet hever sin kompetanse (Barnehageloven 2005, §7) Premissene for gjennomføringen av barnehagefaglig kompetanseutvikling ved fordeling av midler, er endret ved ny strategiplan. Ressursene skal benyttes på en annen måte enn tidligere (Kunnskapsdepartementet 2017) Tidligere fikk hver kommune tildelt øremerkede midler til barnehagefaglig kompetanseheving

som skulle disponeres og komme både private og kommunale barnehager til gode. Kommunen disponerte disse midlene, og de private barnehagene fikk delta på kurs i regi av kommunen.

Per mars 2019 var samtlige fylker med i regionale ordninger og alle hadde konstituert seg ifølge delrapporten til TFoU (Haugset et al. 2019a, 10). Det er stor variasjon på hvordan fylkene har valgt å tolke hvordan regional ordning skal bidra til å utjevne forskjellene i kvaliteten mellom barnehager i Norge. Noen fylker åpner for at alle barnehager skal få mulighet til å forbedre seg, men andre fylker retter innsatsen og kompetansemidlene mot barnehager som behøver et kvalitetsløft på grunn av sitt sårbare og svake utgangspunkt (Haugset et al. 2019a, 10). Region Viken har utarbeidet sin egen modell: «Viken-modellen». Forklaring på hva Viken-modellen er, kommer under kapittel 2.2. Det er mange ulike spørsmål som kommunale eiere stiller seg og jeg viser til denne uttalelsen en kommunal eier gjør i rapporten: «*Sånn at når jeg, det gjør jo at hvordan den nye kompetansestrategien nå oppleves, det handler jo mye om hvordan det var før, men for oss da, i [navn] kommune, som har gjort, brukt, alle midlene som vi fikk overført fra Fylkesmannen, har vi brukt i fellesskap alle private og kommunale barnehager, og bruken har vært drøftet med alle. Så må jeg jo si at det at det nå er, med den nye ordningen så er jo sjansen for at våre barnehager får bidrag til kompetanseutvikling sterkt redusert, vil jeg si, og sterkt byråkratisert. (Kommunal eier)*» (Haugset et al. 2019b, 125)»

Rapporten viser også at det er uklarerhet i hvilken rolle kommunen har som eier og myndighet med tanke på kompetanseutvikling i ny regional ordning. Rapporten stiller sentrale spørsmål til den nye ordningen blant annet:

«*Hviler regional ordning for tungt på forutsetninger om at alle de lokale UH-ene makter oppgavene de er tildelt, både faglig og organisatorisk, og har Fylkesmannen ressursene som skal til for å få UH- aktører på banen?*» (Haugset et al. 2019c, 12).

1.1 Mål om kvalitetsutjevning og godt samarbeid mellom barnehagemyndighet, barnehageeiere, UH og regionen

Motivasjonen for å skrive en oppgave om fremtidens barnehage med kvalitetsheving og kvalitetsutjevning, er todelt. Gjennom å analysere data i utvalgte dokument, og analyse av funn gjennom informantene i de kvalitative undersøkelsene vil jeg søke å svare på min problemstilling. På den ene siden er det interessant å belyse strategiens målsetting og se sammenhengen mellom meldte behov og barnehager som blir tildelt kurs og kompetanseheving som opprettes av UH. På den andre siden er det interessant å undersøke eiers og barnehageleders motivasjon. UDIR har en målsetting om at barnehagefaglig kompetanseutvikling og

kompetanseheving skal utjevne kvalitetsforskjellene i barnehagene (Viken 2020, Kunnskapsdepartementet 2017). Det legges opp til en ganske ressurskrevende prosess, noe som kanskje indikerer at de som er best stilt har et bedre utgangspunkt for å håndtere prosessen? Da vil i så fall strategiplanens intensjon med regional ordning kunne ha en motsatt effekt av hva som er målsettingen (Kunnskapsdepartementet 2017, 25).

Det er ikke utviklet en klar strategi eller verktøy for hvordan kvalitetsutjevningen skal måles per nå. Det er uklare kvalitetsindikatorer og det finnes ikke gode nok kartleggingsverktøy. Forskningen innen barnehagesektoren har rettet søkelys på hvorvidt barnehageledelse og eier har kunnskap om, og benytter seg av, ulike kurs og verktøy for å drive kvalitetsutvikling (Fagerholt et al. 2017, 69-74).

Fylkene har til nå ulike tilnærminger på hvordan barnehagene skal kartlegge sine behov for å søke kompetanseutvikling gjennom regionene, noe som bidrar til at det vil bli ulik praksis, og dermed ulikt grunnlagt for å kunne måle virkning av satsingen (Haugset et al. 2019c, 12).

Barnehagesektoren har ulike forventninger på seg, som kan påvirke motivasjon og ambisjoner i den ene eller andre retningen. Gjennom barnehageloven har, som tidligere skrevet, barnehageeiere et ansvar for at personalet har kompetanse (Barnehageloven 2005, §7). Ny strategiplan er gjeldende fra 2018 – 2022, og det er allerede en endring i målsettingene og gjennomføring av kompetanseheving (Kunnskapsdepartementet 2017, 24-25). Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning, her ABLU, er en utdanning som var opprettet for å utdanne flere barnehagelærere, ved å kunne bruke barnehagen som en læringsarena. Dette blir redusert som mulig videreutdanning og det er færre UH som har fått tildelt midler for å kunne tilby ABLU. Det er også tildelt midler til kommunene for å videreutdanne assistenter til barne- og ungdomsarbeidere/ fagarbeidere. Forventning til kompetanseheving i barnehagen ved flere barnehagelærere inn i barnehagen ligger i kortene. Ny pedagognorm er gjeldende fra 01.08.18, og det er forventninger fra UDIR gjennom ny strategiplan som styringsdokument, at dette bidrar til høyere pedagogisk fokus i barnehagen og at implementering av rammeplanen vil utjevne forskjeller mellom barnehagene (Barnehageloven 2005, §7). Den regionale ordningen er et av virkemidlene for å sikre god kvalitet i barnehagene ifølge UDIR (Utdanningsdirektoratet 2018). Hvor mange barnehager som melder behov og hvor mange som får tildelt kompetansetiltak kan gi økt kompetanse og kvalitetsutjevning, gitt at det er de barnehagene som søker som har størst behov, og at de igjen blir plukket ut av samarbeidsforum og tildeles kurs. Dette er noe av bakgrunnen for at jeg vil undersøke mine forskningsspørsmål.

1.2. Problemstilling

På informasjonsmøte i september 2018 med fylkesmannen, ble det som tidligere skrevet, åpnet for innspill og kommentarer. En kommentar som kom frem i felles orienteringsmøte var denne: «Alle ordninger fungerer best når de er lett tilgjengelig. Møter man mye motstand hindrer det søkeprosessen og motivasjonen.»² Dette er en interessant påstand, og med tanke på de endringer som nå gjøres, og krav om kompetansekartlegging, vil jeg prøve ut om dette gjør noe med motivasjonen og om det er forskjell mellom eier og leder. Mange spørsmål melder seg som ringvirkning av ny ordning. Med dette som et bakteppe vil denne problemstillingen være utgangspunkt for undersøkelser i oppgaven (Johannessen, Christoffersen, and Tuft 2011).

Hvordan kan nytt styringsdokument påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering og motivasjon for kompetansekartlegging, og dernest for å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving?

For å forstå hvordan nytt styringsdokument kan påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering av kompetansekartlegging og for å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving, vil jeg forklare gjennom disse forskningsspørsmålene:

1. Er det forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage?
 - 1.1 Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?
 - 1.2 Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?

Siste forskningsspørsmåls hovedhensikt er å se på barnehagenes ulike eierskap og ulike driftsgrunnlag og om det vil utgjøre relevante forskjeller.

1.2.1 Tilleggsdata som kan besvare noe av min problemstilling

I følgeevaluering av kompetanse for fremtidens barnehage, synliggjøres de ulike regionenes tolkning, og strukturene de har valgt på ordningen (Haugset et al. 2019d, 34-67). Jeg har presentert hovedtrekkene i strukturen til Region Viken i kapittel 2.2. I følgerapporten kommer det frem at informantene de har intervjuet i hovedsak er spent på denne ordningen, på grunn av at Viken er en stor region som favner mange barnehager, kommunale og private. Det kommer frem en skepsis til at ordningen kan evne å imøtekomme behovene til enkeltstående private barnehager og nå barnehagene med størst behov. Helhetsbilde i rapporten er at de har sett på casefylker/ regioner og fulgt opp med å intervju eiere og ledere. Rapporten gir en objektiv

² Informasjon fra *Padlet** brukt på møte med fylkesmannen 25.09.2018, Oslo Kongressenter

vurdering av ordningen per nå, basert på oversikt over ulike struktur i regionene og informasjon fra de ulike aktørene i ordningen.

Ved å lese følgeevalueringen av strategien, *Kompetanse for fremtidens barnehage*, med fokus på regional ordning, ble jeg nysgjerrig på hva rapporten kunne fortelle. Denne delrapporten er derfor relevant som tilleggsdata. Under har jeg en oversikt over de artiklene og rapportene jeg ønsker å ta med som tilleggsdata i min oppgave.

Tabell 1: Dokumentoversikt

Forfatter, årstall og tittel	Rapport/ artikkel
Sunnevåg, Nordahl og Nordahl, 2018, Kultur for læring i barnehagen	Oppdragsrapport
Hauset, 2018, Institusjonelt eiermangfold og et likeverdig barnehagetilbud	Artikkel
Haugset, 2019, Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?	Artikkel
Haugset, Ljunggren, Caspersen, Fagerholt, Franck, Lorentzen, Løe, Mordal og Sivertsen, 2019, Følgeevaluering av kompetanse for fremtidens barnehage	Følgeevaluering
Region Viken, 2019	Rapport
Region Viken, 2019	Questback

I oppgaven vil hovedvekten og drøftingen være på intervjuene, men dokumentene og rapportene kan gi meg innblikk i empiri og forskningsresultater som allerede finnes.

1.3 Avgrensning

Oppgaven omhandler som skrevet, ny nasjonal regional ordning. Mine undersøkelser vil jeg gjøre i region Viken og jeg vil gjennomføre kvalitative undersøkelser med et utvalg av informanter i noen kommuner i Akershus. Jeg har valgt å benytte i hovedsak kvalitative undersøkelser, men vil ta med tilleggsdata fra relevante dokument og rapporter. Jeg har valgt å benytte dokumenter og rapporter som ble publisert før 31.12.19. Informantene i de kvalitative undersøkelsene vil være eiere og ledere som representere store og små barnehager, private og kommunale barnehager. For å få et større bilde av ordningen vil jeg i tillegg intervju informant fra UH. Regional ordning skal være et flerpartssamabeid mellom myndighet, eier, fylkesmannen og UH (Utdanningsdirektoratet 2018).

2. Om rammeplanen og strategiplanen

For å kunne få et innblikk i og en kunnskap om hva som er utgangspunktet for min problemstilling, vil jeg først gi et innblikk i innholdet i strategiplanen *Kompetanse for fremtidens barnehage*, og deretter forklare prosessen i regional ordning i Oslo og Viken.

2.1 Kompetanse for fremtidens barnehage

Kompetanse for fremtidens barnehage 2018 – 2022, er en revidert og videreført strategi for kompetanseheving for barnehageansatte etter strategiplanen og styringsdokumentet, *Kompetanse for fremtidens barnehage 2014 – 2020* (Kunnskapsdepartementet 2017, 25).

Planen er rettet mot alle grupper i barnehagen, og overordnet mål i planen er:

«å sikre alle barn et barnehagetilbud av høy kvalitet, og den skal bidra til at:

- andelen barnehagelærere i barnehagen øker
- andelen barne- og ungdomsarbeidere i barnehagen øker
- alle ansatte får mulighet til videreutdanning
- flere barnehagelærere i barnehagen har kompetanse på mastergradsnivå
- alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling (Kunnskapsdepartementet 2017, 26-26)»

Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i siste delmål: «alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling.» Strategien peker på eierens ansvar for å iverksette tiltak på barnehagebasert utviklingsarbeid i samarbeid med relevante kompetansemiljøer og barnehagemyndighet. Arbeidet skal forankres hos eier, styrer og pedagogisk leder. Tiltakene er en del av videreutvikling av regionale ordninger for kompetanseutvikling.

Direkte sitat fra strategiplanen *Kompetanse for fremtidens barnehage*:

«Barnehagebaserte kompetanseutviklingstiltak er utviklingsarbeid som involverer hele personalet, og som foregår i den enkelte barnehage. Barnehageeier har ansvar for tiltakene som utvikles lokalt, i samarbeid med relevante kompetansemiljøer, barnehagemyndigheten, og gjerne med andre barnehager og på tvers av kommuner. Tiltakene skal være forankret hos pedagogisk leder, styrer og eier og skal bidra til en utviklingsprosess på egen arbeidsplass for hele personalet i barnehagen, på tvers av kompetansenivå. Tiltaket vil være sentralt i videreutviklingen av regionale ordninger for kompetanseutvikling (Kunnskapsdepartementet 2017, 25).»

Tidligere ordning var lagt opp slik: den enkelte kommune søkte tilskudd til felles kompetansehevingskurs for barnehagene i kommunen, uavhengig om barnehagene var private eller kommunale. Det varierte fra kommune til kommune hvordan de valgte å benytte kompetansemidlene de fikk fra staten. Noen kommuner inviterte alle barnehagene, noen benyttet deler av midlene til nettverkssamlinger og intern skolering og resten til felles kompetanseheving. På den ene siden kunne det føre til at de private eierne lente seg litt på kommunen med tanke på eget eieransvar når kommunene arrangerte felles kurs, men på den andre siden kunne de private barnehagene risikere å ikke få glede av felles kompetansemidler, da de ikke ble invitert i det hele tatt (Haugset et al. 2019a, 10).

Regional ordning er omfattende og gir inntrykk av å være svært arbeidskrevende. Vil ambisjonen om barnehagebasert kompetanseutvikling, reflekteres i behovsmeldinger til regional ordning? Samfunnsmandatet kan på mange måter sies å være byggesteinen for rammeplanen, og barnehageleder må forholde seg til mandatet i arbeidet med barnehagens innhold og kvalitet. Kan samfunnsmandatet være en motivasjon alene for å makte å gjennomføre barnehagebasert kompetanseutviklingstiltak?

2.2. Regional ordning

Den regionale ordningen er en bidragsyter for barnehagenes barnehagebaserte kompetanseutvikling. Hovedoppgaven er å knytte sammen et samarbeid mellom barnehageeier, barnehagemyndighet, UH og Fylkesmenn (Utdanningsdirektoratet 2018).

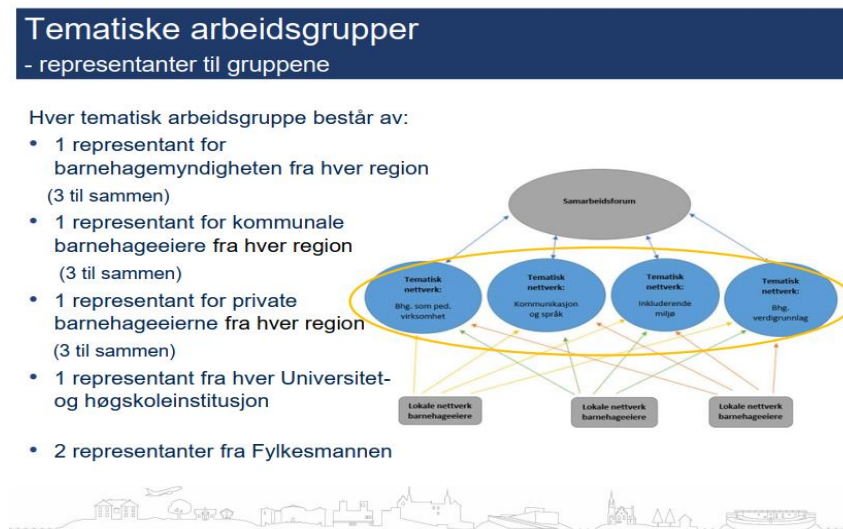
Gjennom rapport fra Region Viken er det mulig å finne antall meldte behov og antall barnehager som har fått tilbud og gjøre en analyse som grunnlag for kvalitative undersøkelser. Jeg vil også ta med elementer fra evaluering gitt av barnehageledere, eiere og myndighet fra en questback som Fylkesmannen i Oslo og Viken benyttet i etterkant av behovsmelding via skjema på websiden til Oslo og Viken.

Regional ordning for Oslo og Viken har oppsummert arbeidsprosessen i 2019 og har sendt ut en Questback til alle barnehageledere, eiere og myndighet som har meldt behov (Viken 2019). Denne undersøkelsen vil kunne gi et innblikk i opplevelsen av prosessen utfra om de har fått tilbud om kompetanseheving eller ei. Jeg vil bruke tallmateriale for innmeldte behov til Region Viken, og utvelgelsen av hvem som har blitt plukket ut for å bli kurset samt Questbacken som et grunnlag for videre undersøkelse gjennom intervjuer av informanter som representerer ledere og eiere.

Vedlegg 1: Questback fra Region Viken 2019, for barnehagene

Ifølge oppsummering fra fylkesmannen i Oslo og Viken var det meldt 284 behov som representerte 1587 barnehager våren 2019. Meldingene ble sortert og de ble samordnet og prioritert. Det overordnede målet var å prioritere barnehager eller nettverk som synliggjorde sitt behov for kompetanseheving, gjennom sin melding, etter tilsynelatende ukjente kriterier.

Ordningen i Region Viken er organisert slik:



Figur 1: Fylkeskommunen

Oppgavene til arbeidsgruppene er å sortere de innmeldte kompetansebehovene fra barnehagene, og deretter gjøre en prioritering av de innmeldte behovene innad i hver arbeidsgruppe. Prioriteringene fra arbeidsgruppene tas videre til regionalt samarbeidsforum (Haugset et al. 2019d, 34-36).

Informasjon om hvor mange barnehager som meldte behov til Region Viken og hvor mange barnehager som ble tilbudt kompetanseheving, gir meg en indikasjon på ambisjonen ordningen legger opp til gjennom målsetting om at «*alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling*». Jeg har også sett på hvordan utvelgelsesprosessen fungerte og kriterier for tildeling av kurstiltak. Til det har jeg benyttet svar fra Questback i regi av Oslo og Viken, *Evaluering av Regional ordning i barnehagen*.

Vedlegg 2: Evaluering av regional ordning i barnehagen, tematisk gruppe og samarbeidsforum

Anbefalinger blir gjort av de tematiske gruppene og samarbeidsforum beslutter gjennom prioritering og dimensjonering hvem som skal motta kompetanseheving. Det ble i mars 2019 besluttet å gi kompetanseheving til 329 barnehager i Oslo og 187 barnehager i Viken, til sammen representerer dette 2791 ansatte i barnehagene.

Totalt er det 21 227 ansatte i Viken per mars 2019. Disse representerer 465 kommunale barnehager og 785 private barnehager. I tillegg er det 11 974 ansatte i Oslo per mars 2019 som representerer 309 kommunale barnehager og 413 private barnehager (SSB 2019).

Barnehager som ble plukket ut for å motta kompetanseheving var fra disse fylkene i Region Viken: Østfold, Buskerud og Akershus.

Kompetansetiltakene skal være innenfor de fire tematiske områdene som ligger i styringsdokumentet fra kunnskapsdepartementet :

- Barnehagen som pedagogisk virksomhet
- Kommunikasjon og språk
- Et inkluderende miljø for omsorg, lek, læring og danning
- Barnehagens verdigrunnlag

Evalueringen av Regional ordning viste at representanter fra samarbeidsforum fant det vanskelig å få en likeverdig behandling i utvelgelsen av barnehager som skulle motta kompetanseheving. Viser til noen utdrag fra kommentarfeltet i den kvantitative undersøkelsen.

«Sammen i samarbeidsforumet legge mer felles føringer for både samarbeidsforum og arbeidsgruppene. Opplever at kriteriene vi diskuterte ut fra var veldig ulike i de ulike gruppene, og at det derfor ble vanskelig å få til en likeverdig behandling av alle meldingene. side 27»

«Tallet på representanter i samarbeidsforum er også alt for høyt, mye ressurser som går bort. Her trengs bare en liten gruppe som vurderer. Tenker at tematisk arbeidsgruppe og samarbeidsforum kan være en og samme gruppe. Synes fylkesmannen fraskriver seg ansvaret for Rekomp-ordningen med å si at det er det samarbeidsforum som bestemmer. Side 27»

«Vi burde blitt enige om kriterier på forhånd, før arbeidet i de tematiske gruppene startet. Dere er opptatt av om det var demokratiske prosesser i arbeidet, og dette var en utfordring når kriteriene og meningene sprikte slik de gjorde. Side 27»

Vedlegg 2: Evaluering av regional ordning i barnehagen, tematisk gruppe og samarbeidsforum

Regional ordning er en ny måte å tenke barnehagefaglig kompetanseheving på, og må nødvendigvis endres underveis. Første utvelgelsen i Viken, bød på noen utfordringer. Det var uklare kriterier og behovsmeldingene var veldig ulike, selv om alle hadde benyttet samme skjema.

2.3. Litteraturgjennomgang

For å se om det er forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage har det være relevant å se nærmere på et prosjekt de har gjennomført i innlandet. Høgskolen i innlandet har laget en rapport på *Kultur for læring i barnehagen* med utgangspunkt i Hedmarks 22 kommuner (Sunnevåg, Nordahl, and Nordahl 2018, 7). Prosjektet *Kultur for læring* hadde som mål å forbedre pedagogisk praksis kollektivt, gjennom felles kompetanseløft i barnehagene i Hedmarks 22 kommuner. Hensikten med rapporten var å kartlegge sentrale sider ved barnehagetilbudet. Rapporten kan gi et bakteppe for hva som kreves i et utviklingsarbeid, og hva som skaper motivasjon hos eier og leder av barnehager. Jeg vil konsentrere meg om lederundersøkelsen i rapporten.

Om barnehageledere er motivert av sitt samfunnsmandat er sentralt i min oppgave, og jeg har valgt ut noen rapporter som kan være viktige kilder. Blant annet har Trøndelag forskning og utvikling, her TFOU, laget en delrapport som heter «Følgeevaluering av *Kompetanse for fremtidens barnehage*» (Haugset et al. 2019a, 10). Rapporten inneholder analyser, casestudier og intervjuer og kan bidra med funn som bygger opp under tema i denne oppgaven.

Barnehageeierne har ulike forutsetninger for styring og påvirkning av barnehagetilbudet som igjen kan være en dimensjon som påvirker hvordan motivasjonen får å kartlegge behov og melde behov til Region Viken (Haugset 2018). Jeg vil benytte to artikler for å se på om privat eller kommunalt eierskap har betydning for kvalitet i norske barnehager (Haugset 2019).

I artikkelen, *Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?*, diskuterer Haugseth forskjeller i barnehagekvalitet etter eierskap (Haugset 2019). Hun sier blant annet at noe som har skapt konkurransesituasjon i en del kommuner og som igjen påvirker både private og kommunale barnehager, er full barnehagedekning og fritt valg av barnehager for brukerne (Børhaug et al. 2011). Dersom ulike typer eiere vektlegger ulike kvalitetsdimensjoner kan mekanismer i markedet gi ulikheter. Blant annet kan incentiver av økonomisk art, som reduserer kvaliteten, tenkes å være gjeldende for kommersielle barnehager, selv om dette ikke er synlig for foreldrene som er brukerne (Morris 1999). Foreldre med lav utdanning kan ha utfordringer med tanke på vurdering av kvalitet i barnehagen (Hartman et al. 2011, 61). I artikkelen vises det til at for å kunne vurdere kvaliteten på den pedagogiske virksomheten, kreves det et faglig blikk og tilstedeværelse i barnehagen. I den forbindelse vises det til at monopolet barnehagelæreren har i sin profesjon er utjevne i forskjellige eierskap (Nygård 2015). Styringsfokuset er også på det pedagogiske området i utdanningssektoren.

Haugset viser til at hun forventer at private og kommunale barnehager viser mye likt på det pedagogiske området, på grunn av barnehagelærerens posisjon (Haugset 2019).

Rapport fra Oslo og Viken samt Questback i forbindelse med ny regional ordning i Oslo og Viken, gir data på hvordan den første runden med behovsmeldinger opplevdes av barnehagelederne/ eierne og de som var medlemmer i samordningsgruppe. For eksempel viste min gjennomgang av tallmateriale i første runde at 30 % mente det var god informasjon om ordningen på fylkesmannens nettsider, 16 % mente at det ikke var god informasjon og så mange som 53 % visste ikke om det var god informasjon.³

Oppdragsrapporten, *Kultur for læring*, løfter frem viktigheten av en forpliktet samordning av ansatte, ledere og myndighet som et premiss for å kunne bli en lærende organisasjon. I kapitlet om faglig forankring av kultur og læring, tar rapporten opp at kollektiv kompetanseheving må være forankret i organisasjonens kultur, forskningsbasert og praksisnær. Viser til et sitat fra rapporten: «*I en kollektiv kompetanseutvikling er nettopp en parallell endring av kulturen i barnehagen en målsetting, det vil si at barnehagens kapasitet og kompetanse også skal utvikles*» (Sunnevåg, Nordahl, and Nordahl 2018, 16). I undersøkelsen kommer det frem at barnehageledere opplever at de jobber godt med pedagogisk ledelse, og at de jobber relativt godt med utviklingsarbeidet. Undersøkelsen viser dog at det er forskjell fra barnehage til barnehage. Den viser at det er stor fornøydhetsgrad med støtte fra barnehageeier og myndighet, selv om dette også varierer fra barnehage til barnehage. Undersøkelsen viser at det er noen barnehager som utøver en god pedagogisk praksis, mens at i andre barnehager et det et utviklingspotensial (Sunnevåg, Nordahl, and Nordahl 2018, 12-14). Denne rapporten representerer et utvalg av barnehager, men tar allikevel med noen viktige elementer som kan trekkes inn i min undersøkelse.

³ Rapport fra Oslo og Viken blir presentert i kapittel 2.2, og regional ordning.

3. Barnehagens kompleksitet gjennom organisasjonsteoriens ulike perspektiv og barnehagens pedagogiske tradisjon

For å kunne forstå barnehagens kompleksitet, som igjen vil kunne påvirke den nye regionale ordningen, kan det være relevant å se på barnehagen gjennom ulike organisatoriske perspektiv. Relevante perspektiv kan være: instrumentelt perspektiv, styringsperspektiv, ledelsesperspektiv, profesjonsperspektiv og et kulturperspektiv. Hva påvirker barnehageeiere og barnehageledernes handlingsrom og motivasjon?

Ulike organisatoriske perspektiv kan bidra til å få et overblikk over hvordan en organisasjon fungerer og hva som påvirker (Christensen et al. 2015b, 21-29). Forskningsspørsmålene mine vil være utgangspunkt for teoretisk forklaring på min problemstilling og i avsnittet under redegjør jeg for hvordan perspektivene kan forklare mine forskningsspørsmål.

3.1. Hva organisatoriske perspektiv kan forklare i denne oppgaven:

Et instrumentelt perspektiv viser barnehagen som et instrument for samfunnet, med en målsetting om at barna skal kunne være i barnehagen mens foreldrene er på arbeid. En annen målsetting er at barna skal kunne utvikle seg selv og ha det trygt og godt i barnehagen (Børhaug et al. 2011). I denne sammenhengen vil det være aktuelt både med en hierarkisk variant, der barnehagen er et instrument for eier og leder, og forhandlingsvarianten der barnehagen har ulike interessegrupper, hvor man er avhengig av flere aktørers handlinger og innsats for å nå felles målsettinger (Christensen et al. 2015c, 35). Eier har et tydelig ansvar med tanke på barnehagefaglig kompetanseheving i egen barnehage/ egne barnehager, men det har også leder. Med tanke på min problemstilling, kan ulike interessegrupper, der det også kan oppstå motstand, påvirke operasjonalisering av kartlegging og deretter å melde behov.

Barnehagen er en viktig samfunnsfunksjon, og regional ordning er et av mange tiltak for å heve kompetansen til personalet (Børhaug et al. 2011, 146-151). Innholdet i barnehagen er styrt gjennom samfunnsoppdraget. Styringsdokumentet, *Kompetanse for fremtidens barnehage* er en indirekte styring av hvordan kompetanseheving i barnehagen skal skje. Barnehageeier og leder har et handlingsrom og kan benytte skjønn og tolke hvordan innholdet i styringsdokumentene kommer til uttrykk i praksis. Dette gjelder også regional ordning og behovsmelding. Hva som motiverer eller demotiverer eier og leder til operasjonalisering av kompetansekartlegging og deretter å melde behov kan også forklares gjennom et styringsperspektiv og ledelsesperspektiv. Styring i organisasjon handler stort sett om det instrumentelle perspektivet, der politiske beslutninger og det administrative skal struktureres og iverksettes i organisasjonen. Både eier

og leder vil benytte både styring og ledelse i sitt lederskap for å påvirke adferden til personalet. Når hovedtyngden ligger på styring, heller dette mot det instrumentelle perspektivet og er systemorientert. Når hovedtyngden derimot ligger på ledelse, heller det mot det kulturelle perspektivet (Christensen et al. 2015b, 123-130). Gjennom det kulturelle perspektivet påvirker leder gjennom holdninger, verdier og er mer personorientert. Ledelsesperspektivet og det kulturelle perspektivet kan forklare et skille mellom eier og leder, da en leder i barnehagen ofte er nærmere sine ansatte enn eieren er.

I en organisasjon dannes et praksisfellesskap, og i dette praksisfellesskapet dannes en egen organisasjonskultur (Christensen et al. 2015b, 90-92). Ved samhandling utvikles det en egen kultur, og innenfor samme organisasjon kan det være ulike kulturer (Jacobsen and Thorsvik 2016). Det kan utvikles subkulturer, mikro- og makrokulturer. En subkultur kan hindre organisasjonen å se helheten i organisasjonen og å nå felles mål, men en subkultur kan også skape et mangfold i organisasjonen som kan virke positivt. I en barnehage kan det oppstå subkulturer, da den gjerne er inndelt i avdelinger eller baser. Barnehagen er også kvinnedominert, og studier viser at kvinnedominerte arbeidsplasser ofte har subkulturer hvor man er opptatt av å danne vennskap og støtte, mens mannsdominerte arbeidsplasser er mer opptatt av struktur og det instrumentelle (Jacobsen and Thorsvik 2016, 155). Barnehagen er en egen profesjon, og selv om det er ulike roller i barnehagen, hvor blant annet barnehagelæreren utpeker seg, er det relativt liten differensiering mellom assistenter og barnehagelæreren som leder og utøver i praksis. De ansatte jobber med de samme oppgavene og innenfor felles rammer. Det kan synes som om det er en relativt flat struktur i barnehagen. I forbindelse med statelig regulering gjennom styringsdokument, har barnehagelærerprofesjonens autonomi vært debattert (Børhaug et al. 2018, 54). I et profesjonsperspektiv er autonomi et viktig spørsmål, da det berører handlingsrommet og faglig selvråderett. Historisk sett har barnehagelæreren hatt en stor påvirkning på styringsdokumentene for barnehagen. Barnehagen har vært igjennom en enorm endring, fra å ha stor råderett til å bli statelig regulert gjennom utdanningssystemet, rammeplanen og barnehagefaglig kompetanseheving.

Barnehagen er en organisasjon der personalet utgjør den menneskelige kapitalen. Kompetanseheving og kvalitetsutjevning mellom barnehagene, kan regnes som en investering i kapital med tanke på samfunnsmandatet (Jacobsen and Thorsvik 2016, 147).

Pedagogisk grunnsyn og syn på læring kan være faktorer som påvirker ledere i barnehagen. Synet på hvordan barn lærer kan ha en sammenheng med hvordan voksnes kompetanseheving foregår. Hva som i tillegg påvirker handlingen til barnehageeiere og barnehageledere, med

tanke på å operasjonalisere kartlegging i egne barnehager/ egen barnehage og evt. melde behov gjennom regional ordning, vil jeg i de neste underkapitlene forklare teoretisk ved å se på mine forskningsspørsmål gjennom disse ulike organisatoriske perspektivene. Senere i oppgaven vil jeg gjennom analyse av intervjuene, se om det er sammenheng mellom teori, mine forskningsspørsmål og funn gjennom intervjuene. Jeg vil forsøke å finne meningen bak det informantene sier, og hva det i så fall er et uttrykk for. Kan svarene forstås ut fra mine forskningsspørsmål og teori, og vil i så fall min forforståelse ha innvirkning på innholdet i svarene?

3.2. Spørsmål 1) Er det forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage?

Som organisasjon er barnehagen regulert gjennom barnehageloven og er en del av et større styringssystem (Børhaug et al. 2011, 137-151). En nasjonal rammeplan er det viktigste styringsdokumentet til de ansatte i barnehagen. Gjennom et styringsperspektiv påvirkes barnehagen både av politiske vedtak og beslutninger, samt de rammebetingelsene som settes lokalt (Christensen et al. 2015b, 21). Man kan si at staten benytter hard styring gjennom tydelige reguleringer, som i utgangspunktet ikke kan reforhandles (Ladegård and Vabo 2010, 186-189). Samtidig har barnehagene handlingsrom og kan tolke arbeidsoppgavene og utforme egne årsplaner ut fra rammeplanen. UDIR understreker med referanse til barnehageloven, barnehageeiers ansvar for personalets kompetanse og kompetanseutvikling. Regional ordning er et resultat av denne poengteringen. For at regional ordning skal kunne fungere etter politisk intensjon, er man avhengig av aktørene. Samstyring gjennom regional ordning benytter myk styringsmodell som tilsier at det er forhandlingsrom og mulighet for påvirkning (Ladegård and Vabo 2010, 186-189). I den tidligere ordningen, som tidligere skrevet, var det kommunen som var ansvarlig for barnehagenes kompetansehevingskurs, uavhengig av eierskap. Det kan ha ført til at de private eierne har lent seg på kommunene og dermed ikke hatt behov for å tenke gjennom sitt behov og motivasjon for kompetanseutvikling (Haugset et al. 2019a, 10). I noen kommuner, ble de private barnehagene ikke invitert på alle kompetansehevingskursene, eller måtte betale for å bli med.

Leders handlingsrom kan avhenge av føringer fra eier og eiers handlingsrom avhenger av tolkninger av føringer fra myndighet og statlige føringer. Først vil jeg se på eierrollen deretter lederrollen. Barnehagelederens motivasjon utfra samfunnsmandatet, vil bli utdypet i andre forskningsspørsmål.

3.2.1 Eier

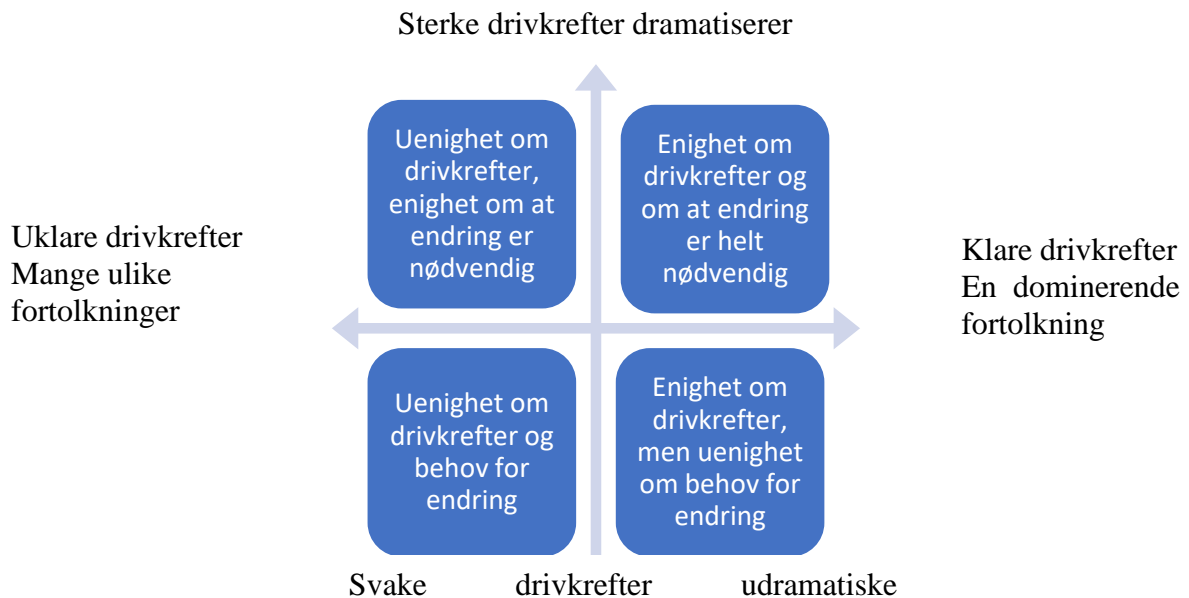
Det er mange ulike barnehageeiere i form av kommunen, store og små private aktører, stiftelser og samvirkeforetak eid av foreldre. Dette gjør at det per i dag er et mangfold av barnehageeiere, og de er i et hierarkisk styringssystem der Stortinget eller kommunal myndighet beslutter lover og regler (Børhaug et al. 2011). Barnehageeiere er underlagt en type målstyring der staten setter overordnede mål, som man til en viss grad har et handlingsrom til å velge hvordan man skal nå målene.

Eiere vil ha ulik påvirkningsgrad og oversikt over barnehagen/ barnehagenes kompetansenivå med tanke på å melde behov til Region Viken. En stor privat eier vil ha flere barnehager i ulike kommuner og også i ulike regioner, en liten foreldreeiet barnehage vil daglig leder være eierrepresentant, og ha en nær relasjon til barnehagen, og kompetansenivå. En kommunal eier vil også være ulikt stilt alt ettersom hvor mange barnehager de er eiere for, og det faktum at de også er barnehagemyndighet og dermed har to roller ut mot barnehagen. Det er allikevel et krav at alle eiere har et ansvar sammen med leder av barnehagen: «For å skape en kultur for felles læring og kvalitetsutvikling i den enkelte barnehage må eier og ledelse iverksette og lede kollektive utviklings- og endringsprosesser.» (Kunnskapsdepartementet 2017, 25).

Ifølge rapport fra TFOU, er det vanskelig å skille på myndighetsrolle og eierrolle med tanke på mandatet, og små private barnehager er usikre på i hvilken grad de representeres i et utvalg (Haugset et al. 2019a, 120-147). Kommunale eiere og myndighet viser ifølge samme rapporten fra TFOU, en skepsis til endring av hvordan kompetansemidlene skal fordeles og at den gamle ordningen fungerte bra. Eierens motivasjon for å oppfordre til operasjonalisering av kompetansekartlegging for å melde behov kan være avhengig av nærhet til barnehagen, hvordan den økonomiske situasjonen ser ut, endringsledelse, forståelse av nytt styringsdokument for kompetanseheving og forståelse av eiers ansvar etter barnehageloven (Christensen et al. 2015a, 48-49). Ifølge evaluering av meldeskjema som er gjennomført av Fylkeskommunen Oslo og Viken, kan det se ut som om flere eiere og ledere synes de har fått liten tid til å sette seg inn i nytt system: «*Dette er en ønsket politikk som ingen har sett konsekvensene av. Det største problemet var at tiden var knapp til å analysere behovet og spisse søknaden godt nok. Det var også utfordrende å vite hvilken kategori vi skulle søke under og hva slags oppfølging vi ønsket. Var usikker på hva som lå i de ulike tilbudene. Side 22*»

Vedlegg 1: Questback fra Region Viken 2019, barnehagene

Eier har et overordnet ansvar for barnehagens kompetanseutvikling og må derfor mobilisere styreren eller den daglige lederen slik at det er kunnskap om barnehagens kompetansebehov (Barnehageloven 2005, §7). Regional ordning er politisk styrt som påvirker rammebetingelsene for kompetanseutvikling i barnehagene og vil ha innflytelse på eier og hvordan eier oppfatter behovet for endring (Jacobsen and Thorsvik 2016, 389-398).



Figur 2: Jacobsen (2012:62) om hvordan press for endring kan oppfattes og tolkes forskjellig

Endringer kan føre til motstand som kan være konstruktive og skape debatt, men motstand ved endring kan også bli destruktive. Hvorvidt endringer i organisasjoner er proaktive eller reaktive kan ha en viktig betydning (Jacobsen and Thorsvik 2016, 389-395). Er eier proaktiv, tilpasser organisasjonen seg endringer før endringene trer i kraft, mens en reaktiv eier tilpasser seg endringene etter det har skjedd. De fleste endringer er reaktive, da det kan bli økt motstand, dersom eier er for ivrig og proaktiv. Dersom det er gitt en god informasjon om hvorfor endring skal skje gjennom å skape en oppslutning om endringene, det vil si en felles forståelse og felles mål, er det en større mulighet for at endringen blir tatt imot på en konstruktiv måte (Jacobsen and Thorsvik 2016, 396). Gjennom den nye ordningen er føringene allikevel vage og eieren har et handlingsrom for å velge hvordan dette kompetansebehovet skal kartlegges, og om det skal meldes behov inn til regional ordning. Eierens lojalitet til gjennomføring av nytt styringsdokument innen kompetanseheving kan være ulik utfra eierskap. Kommune som eier er politisk styrt, mens eier av privat barnehage har ulike eierstrukturer, som har ulike interesser.

Alle eiere har like føringer utfra loven, men vil allikevel kunne tolke loven ulikt (Christensen et al. 2015a, 48-49).

3.2.2 Leder

En barnehageleder har ulike titler, og kan være styrer, virksomhetsleder og daglig leder i barnehagen. Barnehagelederen er delegert ansvaret for at personalet utvikler en felles forståelse for samfunnsoppdraget. Lederen eller styreren er nær praksisfeltet og vil sannsynligvis ha et nærmere eierskap til eget personal sitt ståsted med tanke på kompetanse. En undersøkelse som ble gjort blant barnehagestyrere gjennom forskningsprosjektet «Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren», her SOL- undersøkelsen i 2009, viser blant annet at styrere i undersøkelsen satte motiverte ansatte som en betingelse for utviklingsarbeid. Undersøkelsen viste også at støtte fra eier har en høy viktighet i utviklingsarbeidet, og at private styrere vurderte dette som viktigere enn kommunale styrere (Børhaug et al. 2011, 157). Med dette som bakteppe kan støtte fra både eier og ansatte være medvirkende for at styrer eller leder i barnehagen operasjonaliserer ståstedsanalyse på kompetanse innad i barnehagen, for å få et grunnlag for å melde behov. Barnehagelederen vil dels ha føringer fra styringsdokumentet, men også føringer fra egen eier ved denne gjennomføringen (Børhaug et al. 2011, 164-168). Samtidig må lederen ta hensyn til brukergruppen og de tillitsvalgte når ulike beslutninger skal tas. Barnas medvirkning er fremhevet i rammeplanen, og ble i 2007 en viktig del av barnehagens beslutningsgrunnlag (Utdanningsdirektoratet 2017b). Barnas stemme teller, og NTNU samfunnsforskning fikk et oppdrag i 2012 å undersøke hvordan barns, de ansattes og foresattes opplevelse av medvirkning og trivsel i barnehagen kan henge sammen med forståelse av kvalitet i barnehagen. Viser til sitat fra undersøkelsen, og tanker om barns medvirkning: *«Barns opplevelse av medvirkning i barnehagen handler like mye om å bli sett, hørt og forstått som at man får lov til å være med å bestemme. Vi har i dette prosjektet forsøkt å kartlegge helheten i medvirkningsbegrepet gjennom å snakke med barna om både hva de får være med å bestemme, men også opplevelsen av hvordan de blir møtt av de ansatte i barnehagen (Bratterud, Sandseter, and Seland 2012, 70).»* Det kan være både motstridende og felles interesser i beslutninger innen barnehagens interessegrupper. Dette kan sees gjennom et forhandlingsperspektiv, der også barnehagens uformelle struktur viser seg (Børhaug et al. 2011, 23-25). Lederen i barnehagen har mange ulike hensyn å ta, og skal være både en endringsagent og forvalter på samme tid. For å kunne gjennomføre tiltak for kompetanseheving i barnehagens åpningstid, kan det være behov for å bruke vikarmidler, og barna i barnehagen vil kunne få mindre tid med de faste voksne i barnehagen i en periode. Her må lederen vurdere nytte og kost,

og sjonglere med ulike baller i luften samtidig (Martinsen 2012, 52-53). En barnehageleder kan gjennom et kulturperspektiv ha en barnehage som er preget av kulturell enhet eller kulturelt mangfold, som kan påvirke gjennomføring av både kartlegging av kompetanse og det å melde behov (Jacobsen and Thorsvik 2016, 141-146). Barnehagelederen kan på mange måter sammenliknes med en dirigent, en sammenlikning en forsker på ledelse, Leonard L. Sayles gjorde gjennom sine funn (Martinsen 2012, 52-53). På tross av ytre forstyrrelser må en dirigent «fortsette den musikalske framføringen» (Sayles 1964).

En barnehageleder kan være styrt av en indre drivkraft, i kraft av samfunnsmandatet, og ut fra Godfrey og Hatch sitt teoriperspektiv, være mer i en moralsk retning enn økonomisk perspektiv (Ladegård and Vabo 2010, 113-121). Disse perspektivene er igjen ifølge Godfrey og Hatch motpoler i debatten om bedrifters samfunnsansvar, selv om begge perspektiv vil være en del av leder- og styringsperspektivet. En eier kan med større sannsynlighet være mer styrt av et økonomisk perspektiv enn moralsk retning, selv om eier og barnehageleder har samme målsetting.

3.3. Spørsmål 2) Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?

Det kan se ut som om barnehagen og samfunnsoppdraget ble en del av effektiviseringen og ny offentlig forvaltning gjennom barnehagereformen. Pollit og Bouckaert (Pollit and Bouckaert 2011, 36-37), peker på endringer i samfunnet, innbyggernes behov og samfunnsøkonomi som viktige faktorer når reformer utformes for å effektivisere offentlig forvaltning av tjenester. De tar også opp behovet for å justere reformer med tanke på velferdstjenester og innbyggernes rettigheter som koster samfunnet mye. Styrerutdanningen er en del av strategien *Kompetanse for fremtidens barnehage*, og et ledd i barnehagefaglig kompetanseutvikling. Utdanningen er ment å skulle sikre utvikling og høy kvalitet i alle barnehager (Utdanningsdirektoratet 2020). Samfunnsmandatet er førende for å utdanne flere styrere, i og med at samfunnet er i endring og utvikling.

Bedrifters samfunnsansvar, her BSA, er blitt en del av strategisk styring og ledelse, og barnehagedrift bærer et samfunnsansvar med tanke på oppdraget barnehagen har (Ladegård and Vabo 2010, 113-121). Freedmans interesseteori (Freeman 1984), om helheten i en bedrift, der ansatte, brukere og lokalsamfunn er viktige for bedriftens verdiskapning, kan forklare noe av barnehagelederens motivasjon i et profesjons, leder- og styringsperspektiv. Det er ikke spørsmål om barnehagen har et samfunnsansvar, men hvordan barnehagelederen velger å løse barnehagens samfunnsansvar.

Det overordnede samfunnsmandatet til barnehagen er delvis oppgaver som er på samfunnsnivå og delvis oppgaver som er på individnivå. På den ene siden skal barnehagen bidra til en sosial utjevning mellom barn og integrering av barn med forskjellig etnisk bakgrunn og på den andre siden skal barnehagen bidra til læring og utvikling hos det enkelte barn (Børhaug et al. 2011). Det har vært en dreining i barnehagens mandat fra å være en oppbevaringsplass mens foreldrene er på arbeid, til å bli en pedagogisk læringsarena. Norsk barnehage drives etter den sosialpedagogiske tradisjonen. Det vil si at både sosiale og pedagogiske prosesser integreres i læringssynet (Børhaug et al. 2011). Følgeevaluering av *Kompetanse for fremtidens barnehage*, følger opp strategien som startet i 2014 og skulle vare til 2020, men som ble revidert i 2017 og som nå varer til 2021 (Kunnskapsdepartementet 2017, 10-11). Den fjerde rapporten tar for seg blant annet lederutdanningen for styrere og regional ordning. I forhold til lederutdanning for styrere tar rapporten utgangspunkt i studie- og emneplanen og om den reflekterer barnehagen som en lærende organisasjon, utviklingsarbeid i egen barnehage, kartlegging av ansattes kompetanse og kompetansebehov i barnehagen, kompetanseutvikling hos ansatte og veiledning av ansatte. Barnehagelederen skal lede pedagogiske prosesser på den ene siden og på den andre siden skal barnehagelederen lede en organisasjon som skal ivareta pass og stell av barn mens foreldre er på jobb. Gjennom barnehagereformen ble det en politisk dreining i samfunnsmandatet fra fri lek til læringsperspektiv. Barnehageansatte er nødvendigvis ikke enige i dette, og er mer opptatt av rammeplanens definisjon av samfunnsmandatet: «*Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng* (Utdanningsdirektoratet 2017b, 7).»

Ut fra et profesjonsperspektiv, vil jeg søke å forklare hva som er bakgrunnen for at barnehagelederen kan være motivert for å gjennomføre kompetansekartlegging og melde behov. En forklaring kan være at barnehageleder eller styrer er lojal de føringene som blir gitt. I SOL-undersøkelsen (tidligere presentert i oppgaven), der det blant annet var spørsmål om hvordan barnehagestyrer eller barnehageleder oppfatter styring gjennom barnehageloven og rammeplanen, synliggjøres en klar holdning (Børhaug et al. 2011). I undersøkelsen svarer 95 % at de opplever styringsdokumentene som styrende i svært stor grad eller i stor grad. I dette spørsmålet vises det ikke noen signifikant forskjell mellom private eller kommunale barnehageledere. I samme undersøkelse vises det til at barnehagens mandat, helhetlig utvikling og sosial kompetanse får høyt skår, det er også høye skår på barnehagens mandat som kulturell

arena og læringsarena. Svarene kan gi en indikasjon på at barnehagestyrere i stor grad er opptatt av å følge opp de politiske føringene og styringsdokumentene ut fra denne undersøkelsen.

En annen forklaring på hvorvidt lederen er motivert i kraft av samfunnsmandatet, kan være nærheten til praksisfeltet. Det er en stor sannsynlighet for at en barnehageleder har erfaring fra å jobbe som en pedagogisk leder eller barnehagelærer. Dette bidrar til at profesjonsperspektivet har innvirkning på utøvelsen av lederskap. Barnehagen har en tradisjon på flat struktur, noe som gjør at hvem som utfører arbeidsoppgavene ikke er relatert til hvilken rolle arbeidstakeren har (Børhaug et al. 2011). Føringer fra rammeplanen om pedagogisk praksis er overordnede oppgaver, noe flere ulike undersøkelser om barnehagen viser. Videre er det et mål at barnehagen er en lærende organisasjon, med alle de endringer som skjer er det nødvendig for leder å drive endringsledelse eller utviklingsarbeid. Funn i SOL-undersøkelsen viser at styrerne eller barnehagelederne jobber med utviklingsarbeid i barnehagen og har selv en viktig rolle i det (Børhaug and Lotsberg 2016). I tillegg til seg selv ser barnehagelederne viktigheten i at de ansatte er motivert i et utviklingsarbeid. Kursing, etterutdanning og hvordan ledelse utføres kan bidra til utviklingsarbeid. Barnehagene har tradisjon for prosjektarbeid og utviklingsarbeid. I 2015 kunne Utdanningsdirektoratet vise til at interne tiltak for opplæring og kursing pågikk i ca. 80 % av barnehagene.

I fra et forskningsprosjekt som heter *Ledelse for læring – utfordringer for barnehager i Norge*, finner man at styrerne vektlegger sammenhengen mellom barns læring og personalets læring. Funn viser at grunnlaget for kollektiv bevisstgjøring hos personalgruppen i arbeidet med læring, ligger i det pedagogiske arbeidet med barna .

En viktig del ved den pedagogiske ledelsen av barnehagen er kompetanseutvikling. Gotvassli har studert kompetanseutvikling i norske barnehager. Han finner gjennom en spørreundersøkelse, at behovet for kompetanseheving oppleves stort og at behovet oppleves størst hos eierne. Dette behovet knyttes spesielt til fagområdene i rammeplanen, samarbeid internt og eksternt og områder hvor omgivelsene krever større satsinger (Gotvassli 2013).

Det er laget en rapport fra ekspertutvalget på oppdrag fra kunnskapsdepartementet, hvor barnehagelærerrollen sees på i et profesjonsperspektiv (Børhaug et al. 2018) De er opptatt av å se på barnehagelærerens autonomi og faglige og teoretiske grunnlag for å utøve sin jobb, og om denne rollen kan sees på som en profesjon. Det står blant annet:

«Profesjonsbegrepet har vært omstridt, men Molander og Terum (2008) foreslår noen kjennetegn ved profesjoner som det synes å være nokså bred enighet om er viktige. Profesjoner

har noen kjennetegn som ikke alle yrkesgrupper har. På den ene side har arbeidet de gjør særlige kjennetegn (det performative aspektet). På den andre side står de i bestemte relasjoner til brukere, myndigheter, andre profesjoner og samfunnet (Molander and Terum 2008) kaller dette for det organisatoriske aspektet, men det er kan hende like dekkende å kalle det for det relasjonelle – hvilke relasjoner rammer inn profesjonen» (Børhaug et al. 2018) .

Fra et ledelses- og styringsperspektiv, er barnehagelederen i samme «krysspress» som andre bedriftsledere, med forventninger ovenfra, nedenfra og utenfra. Spørsmålet er hva som veier tyngst for en barnehageleder. Problemstillingens vinkling om operasjonalisering av kompetansekartlegging og det å melde behov, er dels en del av barnehageleders styringsvilje, gjennom å administrere kartleggingen etter pålegg fra eier, samtidig må ledelse skje for å skape motivasjon hos personalet, for å kunne kartlegge, og sammen finne behov. Evnen til å forklare hvorfor endring skjer med tanke på barnehagefaglig kompetanseheving, og evnen til å se seg selv i kortene, kan være påvirket av at barnehagen har et overordnet samfunnsmandat. Barnehagelederen vil med stor sannsynlighet være påvirket av rammeplanens føringer og implementering av ny rammeplan. Barnas utvikling og læring er en prioritert oppgave i barnehagens virke. Ledelse deles gjerne inn i ulike ledelsesatferder.

Indre og ytre motivasjon har ulik effekt på personalet. En leder kan bruke sin posisjon, til å benytte ytre virkemidler for å motivere, som belønning og eller sanksjoner. Tillit er et nøkkelord for indre motivasjon, og dersom en organisasjon skal jobbe med endringsprosesser, er det tre faktorer som er viktig for den enkelte medarbeider (Glasø and Thompson 2016, 121). De tre faktorene er: autonomi, kompetanse og medarbeiderskap. Det er viktig å ha et eierskap til eget arbeidsområde. Ledere har ofte en større autonomi i sin posisjon, og har et større handlingsrom. Med tanke på å få implementert regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving, har jeg uttrykt i kapittel 3.3, at det kan ha være en forskjell mellom private og kommunale barnehager, med tanke på å innhente informasjon, og forventninger til å få informasjon, som igjen kan påvirke motivasjonen. Ved å agere aktivt, kan det ha betydning for en forståelse av oppgaven og også egen autonomi og forståelse av eget handlingsrom. Pålagte oppgaver, som medfører endringer, kan bidra til å påvirke motivasjonen. Lederens evne til å overføre forståelse for oppgave, og å bruke motstand som hjelp til å finne gode løsninger sammen, kan igjen føre til en opplevelse av tillit og bidra til indre motivasjon. Dersom barnehagefaglig kompetanseheving er noe personalet i en barnehage har felles forståelse for at er nødvendig å ta tak i, vil dette kunne bidra til indrestyrt motivasjon. Teoretisk skiller man mellom transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse som en del av

transformasjonsledelse (Glasø and Thompson 2016). Transformasjonsledelse kan bidra til at medarbeiderne er motivert, ved å peke på felles visjon som oppleves meningsfylt, selv om det kan være utfordrende. Lederskap er ikke svart eller hvitt, men sammensatt, og en leder vil måtte lede med belønning og sanksjoner der situasjonen krever det, selv om de beste resultatene ved ledelse kommer ved å gi inspirasjon og møte medarbeiderne (Martinsen 2012, 52-53). Barnehagelederen har en overordnet rolle i endringsledelse for barnehagen, og ny regional ordning er en endring i hvordan barnehagefaglig kompetanseheving skal gjennomføres. En barnehageleders motivasjon for endring kan på den ene siden være motivert av samfunnsmandatet og av egen profesjon på den andre siden.

3.4. Spørsmål 3) Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?

Nytt styringsdokument peker på at eier har fått et tydeligere ansvar for å kartlegge kompetansen til personalet i egen barnehage/ egne barnehager. Dette fører til en endring i hvordan eier må forholde seg til sitt ansvar for barnehagefaglige kompetansetiltak for eget personale. Gjennom et instrumentelt perspektiv, er barnehagen en offentlig virksomhet med ulike interesser og fastsetting av mål eller deltakelse i prosesser vil være en forhandlingsprosess (Christensen et al. 2015c, 35). Barnehagene har ulike eierskap, foreldrenettverk, myndighetsrollen til kommunen, styringsrollen til staten og ikke minst fagforeninger som skal omforenes i føringene barnehagen har i sitt samfunnsmandat (Børhaug et al. 2011, 24).

Barnehageeiere vil være underlagt politiske føringer, og lovtekster, som er styrende for valg av strategi med tanke på implementering av rammeplanen som er en overordnet og styrende plan for barnehagen. Dette er uavhengig om barnehagen er privat eller kommunal (Børhaug et al. 2011, 183). På 70-tallet ble offentlig sektor preget av styringen av privat sektor, man beveget seg fra offentlig administrasjon til ny offentlig styring. Ny offentlig styring har preget samfunnsstyringen i Norge frem til 90-tallet, hvor samstyring ble et styringssett som på en måte skulle supplere offentlig administrasjon og ny offentlig styring (Røiseland and Vabo 2016). Barnehagereformen er en av mange reformer som har blitt utformet i nyere tid. Det var for få barnehageplasser og et stort behov for utbygging av barnehager. Barnehageutbygging ble et felles prosjekt på tvers av det kommunale og det private, og kommunale og private aktører ble ønsket velkommen som utbyggere. Det er hovedårsaken til at vi i dag har så å si like mange private barnehager som offentlige barnehager. Det er som skrevet staten som fastsetter de overordnede målene for barnehagepolitikken i dag. For 65 år siden var barnehagene drevet i kommunalt og privat regi uten statlig ansvar (Børhaug et al. 2011, 183). Historisk sett har

private aktører vært pådrivere i etablering av barnehager. Barnehageeier representeres i dag, av alt fra en kommune til en enkeltstående privat barnehage. For å definere samstyring, kan man si at samstyring er nettverksbasert, hvor offentlige og eller private aktører og ressurser, koordineres og gis felles retning og mening (Røiseland and Vabo 2016). Samstyring kommer til uttrykk som organiserte aktiviteter som blant annet regionale utviklingsprogram eller ordninger i regi av fylkeskommunen. Det vil si at regional ordning for barnehagebasert kompetanseutvikling er samstyring.

Eieren i en barnehage kan ha ulik motivasjon for å drive barnehage ut fra eierskap, det vil bidra til at eiere, til tross for lik lovgivning, kan ha ulik motivasjon enn leder for å operasjonalisere kompetansekartlegging og melde behov enn det en barnehageleder har. I undersøkelsen fra 2017, *Spørsmål- til – barnehagenorge*, viser sammendraget at 66 prosent av barnehageeierne har laget en langsiktig plan for oppfølging av barnehagens implementering av rammeplan. Sentralt i eiernes planlegging er å oppfordre til deltagelse på kurs og samlinger, og følge med på behov for kompetansetiltak. Ca. 60 prosent av de kommunale eierne og ca. 30 % av de private eierne planlegger strategisk bruk av barnehagebaserte kompetansetiltak for å følge opp implementering av ny rammeplan. Undersøkelsen viser også at de fleste barnehagestyrerne, vil i forbindelse med implementering av rammeplanen, bruke felles refleksjon rundt rammeplanen i personalgruppen (Fagerholt et al. 2017, 69-74). At felles refleksjon og diskusjon i personalgruppen er den klart viktigste faktoren for en vellykket implementering av ny rammeplan er styrerne tydelige på uavhengig om det er privat eller kommunal barnehage.

I litteraturgjennomgangen på side 22, viser jeg til *Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?* (Haugset 2019). I følge Haugsets artikkel, argumenteres det for at store kommunale og store private eiere forventer at barnehagen vektlegger barns læring. Barnehagelederne i kommunale barnehager opplever uenighet med eierne i læringssyn, mens private barnehager kan oppleve uenighet i oppdrag når barnehagen eies av en bedrift eller organisasjon. Noe av forklaring på forskjellene forklares med at private barnehager har mindre komplekse mål enn kommunale barnehager (Haugset 2019). Dette kan være en faktor som spiller inn ved ny Regional ordning. Pedagogisk arbeidsmetode er ganske like uavhengig av eierskap ifølge artikkelen til Haugset, men privateide barnehager prioriterer lek, omsorg, kultur, praktiskeestetiske fag, natur, etikk og nærmiljø høyere enn de kommunalt eide barnehagene. Kommunale barnehager prioriterer språkarbeid og nasjonale læringscenter noe høyere. Dette kan ha betydning for tematisk retning, og evt. motivasjonen for operasjonalisering av kartlegging av eget personale.

Christensen peker på i sin bok om organisasjonsteori i offentlig sektor at offentlige organisasjoner har større mål og verdier å ta hensyn til enn det private organisasjoner har (Christensen et al. 2015b, 15-21). I oppgaven kan det være relevant å skille mellom kommunal og privat barnehageeier, med tanke på rammebetingelsene (Børhaug et al. 2011). I den forbindelse er data fra en fersk forskningsartikkel som omhandler institusjonelt eiermangfold og et likeverdig barnehagetilbud, aktuell datakilde (Haugset 2018). Den tar blant annet opp hvordan barnehagesektoren styres for å oppnå et likeverdig tilbud på tvers av institusjonelt mangfold blant barnehageeiere (Haugset 2018). I rapporten kommer Haugset frem til at det er bred enighet i innholdet i barnehagen og at det er små forskjeller i tilbudet fra private og kommunale barnehager. Hun sier i rapporten at private eiere, spesielt de nye store driverne, påvirker politisk og gjennom nettverk. Private barnehager er godt integrert gjennom innholdet i barnehagetilbudet. Barnehagetilbudet i Norge blir allikevel oppfattet som hel-offentlig på grunn av at barnehagen er regulert av barnehageloven og rammeplanen, selv om det er kommunale og private eiere eller aktører. Haugset problematiserer kommunen som aktør i barnehagefeltet som eier og myndighet. Hun presiserer at det kan være uklart hvilken av rollene som har ansvar for kompetanseutviklingen og blant annet implementeringen av rammeplanen. Kommunen har hatt som tradisjon å inkludere de private barnehagene i kompetanseheving og nettverk, men med større private kjeder, stiller hun spørsmålet om kommunen kan bli utkonkurrert av private eiere. Årsaken til dette er at private eiere mer kan konsentrere seg om den økonomiske effekten og innholdet i barnehagen i forhold til kommunen, som har et mer institusjonalisert ansvar (Haugset 2018). Offentlige organisasjoner er oftere ansvarlige for innbyggerne, mens private organisasjoner oftere er ansvarlige for aksjonærer, investorer og organisasjoner med særinteresse.

Kommunale og private barnehager har i utgangspunktet det samme rammeverket, og de samme styringsdokumentene å forholde seg til, og skal lever tjenester til innbyggerne. Dette kan bidra til at eierskap egentlig ikke skal ha større betydning ved operasjonalisering av kompetansekartlegging, og videre motivasjon for å melde behov. Undersøkelsen «Spørsmål- til – barnehagenorge», viser til at kommunale barnehageledere i større grad enn de private barnehageledere opplever pålegg fra eier som førende for å kartlegge kompetanse, mens i private barnehager tar oftere barnehagelederen initiativ til dette selv (Fagerholt et al. 2017, 69-74). Dette kan ha betydning for motivasjon for å gjennomføre, og i hvilken grad personalet blir involvert i kartleggingen og behovsmeldingen.

4. Metode

For å samle inn data til min studie, har jeg benyttet en kvalitativ metode. Jeg har valgt å finne data gjennom kvalitativ metode i form av enkeltintervju. Før jeg presenterer bakgrunnen for valget av forskningsmetode, vil jeg synliggjøre prosessen med kvalitative intervjuer. Prosessen i arbeidet mitt for å forberede, gjennomføre og transkribere intervju, har på den ene siden vært preget av disposisjonen jeg laget i forkant, på den andre siden har jeg måttet gjøre endringer underveis. I utgangspunktet har jeg forsøkt å strukturere den kvalitative undersøkelsen og benyttet planleggingskjema, for å kunne følge en rød tråd i intervjuprosessen.

Intervjuprosess fra start til mål – etter modell fra boka til Johannessen, Christoffersen og Tufte.

Tematisering	Planlegging	Datainnsamling	Transkribering	Analyse	Kvalitetsvurdering	Rapport
→	→	→	→	→	→	→
Formålet med undersøkelsen	Planlegging av studiet. Definere utvelgelsesstrategi. Lage en intervjuguide	Utførelse av intervjuene etter intervjuguiden	Klargjøre intervjumateriale for analyse gjennom transkribering.	Bestemme hvilken analyseform som egner seg best som metode.	Er dataene pålitelige og troverdige, overførbare og i overensstemmelse?	Funnene og metoden formidles.

Figur 3: Forskningsprosess med kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode (Kvale og Brinkmann 2009)

4.1. Mitt metodevalg

Intervjuanalyse kan gi viktig data som kan vise ulike sider ved problemstillingen. Problemstillingen er såpass kompleks at jeg har valgt et intensivt design, der jeg går mer i dybden gjennom intervjuer for å få en kartlegging som har ulike elementer jeg vil undersøke (Busch 2014). Intensivt design krever ofte at man går i dybden blant annet gjennom intervju og med få informanter. Dersom jeg ønsket mer bredde i svarene, kunne jeg ha valgt et ekstensivt design, hvor jeg hadde valgt en kvantitativ metode med spørreskjema (Busch 2014). Det skiller mellom induktive studier og deduktive studier som i hovedsak handler om hvilke fremgangsmåter som er mest hensiktsmessig for å besvare en problemstilling. Dersom jeg skulle ha valgt en ren induktiv fremgangsmåte, ville det bety at jeg kun hadde som mål å tolke empirien fra intervjuene uten forventninger eller forforståelse, som igjen betyr at jeg ville ha gått fra empiri til teori. En ren deduktiv fremgangsmåte ville bety at jeg skulle bekrefte eller avkrefte en hypotese, det vil si fra teori til empiri. I min oppgave er det hensiktsmessig å få vite hva informantene mener, tenker og føler rundt det å melde behov og motivasjonen rundt dette

tema (Busch 2014). Derfor er kvalitativ metode og en abduktiv fremgangsmåte et naturlig valg fordi jeg får data gjennom intervjuer, som kan svare på mine forskningsspørsmål. Det vil si en mellomposisjon mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Tjora argumenterer for at kvalitativ forskning er mangfoldig og at forskningen kan være drevet av samspillet mellom empiri og teori (Tjora 2020, 24). Det er samspillet mellom empiri og teori som best kan besvare min oppgave.

4.1.1 Motivasjon for valg av metode med bakgrunn i problemstilling

En viktig faktor ved enkeltintervju er nærheten og relasjonen mellom forsker og informant. I intervjusituasjon kan jeg være lyttende og vise interesse for svarene til informanten. En annen faktor er at det er mulig å få utdypende svar og forsøke å få tak i meningen bak svarene. Intervju som metode åpner opp for å kunne ta inn det non-verbale som også skjer i intervjusituasjonen. Jeg landet på enkeltintervjuer, selv om gruppeintervjuer gir muligheten for å skape interaksjon i gruppa, da data kan generes gjennom interaksjon i gruppa (Johannessen, Christoffersen, and Tufte 2011). Årsaken til at jeg har benyttet individuelle intervjuer er blant annet fordi jeg fikk jeg gå mer i dybden på den enkelte informant, noe som gav meg data jeg kunne sammenlikne. Svend og Lene sier i sin bok om kvalitativ metode at: «De mellommenneskelige relasjonene i intervjuinteraksjonen er strukturert av samtalen som sosial praksis (Brinkmann and Tanggaard 2012, 19-23).»

Gjennom data fra svarene til informantene, kan mine teoretiske perspektiv argumenteres for eller imot, og jeg kan etterprøve egen fortolkning mot andre forskeres fortolkning (Johannessen, Christoffersen, and Tufte 2011).

4.2. Drøfting av metodevalg

I kvalitative undersøkelser gjennom samtaler og intervju er hensikten å innhente informasjon og ikke å måle variabler. For å få et så bredt og pålitelig bilde av problemstillingen, har det vært viktig at jeg intervjuer flere ulike informanter. Intervjuer er mer åpne sammenliknet med spørreundersøkelser som stort sett er lukkede spørsmål og strukturert (Brinkmann and Tanggaard 2012, 19-23). Aksel Tjora mener at det i mange rapporter og oppgaver argumenteres for valg av metode som er basert på generelle karakteristikk av enten kvalitativ eller kvantitativ metode (Tjora 2020). Han mener at det er andre aspekter enn kun de generelle, som forklarer at kvantitative metoder fremhever oversikt og forklaring og at kvalitative metoder søker en innsikt og forståelse. Blant annet mener han at man ved kvalitativ forskning kan være genuint nysgjerrig og stille spørsmål på hvordan mennesker oppfatter sitt liv og sosiale strukturer (Tjora 2020, 29).

I denne oppgaven er hensikten å få en forståelse av informantenes innstilling til ny strategi og ny regional ordning. Har de tilstrekkelig med informasjon? Er de motivert for å operasjonalisere kartlegging og det å melde behov? Er det noe som hemmer eller er det noe som fremmer motivasjon? Ved å gjennomføre delvis strukturerte intervjuer, kan jeg få utdypet holdningen til informanten og årsaken til holdningen. Dette avhenger selvfølgelig av dialogen mellom informant og meg som forsker, og gjennomføringen av intervjuet (Tjora 2020). Ulemper ved valg av kvalitativ undersøkelse gjennom gruppeintervju eller enkeltintervjuer er, at det er tidkrevende og krever at jeg som forsker er kritisk ved analyse, for å få mest mulig riktig bilde. Det er viktig for meg, å notere ned svakheter i situasjonen som spørsmål som ikke ble stilt, at spørsmålene er ledende, og egne meninger skinner igjennom (Ringdal 2013, 244-245). I og med at jeg selv jobber innen barnehagefeltet, er det nødvendig at jeg tar med i betraktning egne subjektive holdninger. I analysen er det viktig å kunne identifisere tematikken, og finne ut om teori og empiri kan reflektere mine forskningsspørsmål. Da har det vært viktig for meg å bruke riktig analysemetode, for å få et riktig bilde (Ringdal 2013, 30-31).

Rapportene og artiklene jeg har valgt ut i denne oppgaven, vil fungere som tilleggsdata og jeg kommer ikke til å foreta en egen dokumentanalyse. (Brinkmann and Tanggaard 2012). Jeg kommer til å belyse analysemetode i underkapittel 4.4.

4.2.1. Mitt utvalg av informanter

For å kunne innhente data har jeg valgt informanter som er relevante for min oppgave. Jeg har valgt informanter blant barnehageledere/ styrere og eiere fra ulike barnehager i Region Viken: små og store barnehager, private og kommunale. Jeg har intervjuet tre barnehageledere og tre eierrepresentanter hvorav to representerte myndighet i sin kommune. For å danne et helhetsbilde av regional ordning fant jeg ut at det ville være hensiktsmessig å intervju koordinatør fra fylkesmannen og samarbeidspartnere fra UH i tillegg. Det ble ett intervju med en informant fra UH. Jeg fikk dessverre ikke intervjuet noen representant fra fylkesmannen. Til sammen ble det intervjuet syv informanter.

Informantene som har blitt valgt ut, har blitt valgt fordi de representerer det utvalget jeg mener kan besvare mine forskningsspørsmål best. Gjennom intervjuene vil jeg utfra min empiri, se om jeg kan besvare spørsmålet som omhandler motivasjon. Kan motivasjon relateres til samfunnsmandatet og er forskjell mellom privat og kommunal barnehage?

4.2.2. Gjennomføring

Informantene har jeg valgt i østre del av gamle Akershus, da det har vært praktisk for meg å kunne gjennomføre intervjuene på OsloMet på Kjeller. Jeg har gjennomført individuelle

intervju av et utvalg av barnehageeiere og barnehageledere i de ulike kommunene, uavhengig om barnehagene har meldt behov eller ei, eller om de har fått tiltak på kompetanseheving eller ei.

Barnehagelederne og eier- og myndighetsrepresentantene var mine nøkkelinformanter, med tanke på å besvare problemstillingen. Det var allikevel nyttig å intervju representant fra UH. Hun kunne gi relevant tilleggsdata.

Gjennomføringen av intervjuene ble gjort på ulike grupperom på OsloMet, avdeling Kjeller, på ettermiddagstid. Intervju med representant fra UH gjennomførte jeg på et grupperom på OsloMet. Intervjuene tok mellom 40 – 50 minutter. Informantene hadde ikke sett spørsmålene på forhånd, men de hadde fått informasjonsskriv om undersøkelsen min.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

4.2.3. Intervjuguide

Jeg har fire områder jeg vil ha svar på i min intervjuguide, blant annet for å undersøke min antakelse på om barnehageledere er motivert i kraft av sitt samfunnsmandat. Disse fire områdene er:

- 1) Rammevilkår**
- 2) Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet**
- 3) Faktorer som kan påvirke implementeringsprosess**
- 4) Elementer som kan påvirke motivasjon**

I min analyse av intervjuene ville jeg benytte områdene fra intervjuguiden som en del av datamatriksen. Intervjuguiden ligger vedlagt.

Vedlegg 4: Intervjuguide

For å forklare mine teoretiske perspektiv har jeg benyttet ulike forskningsrapporter i tillegg til organisasjonsteori.

4.3. Innhenting av data, tema og forskningsspørsmål

En viktig intensjon med min studie er å finne ut om barnehageledere og barnehageeiere er motivert for å operasjonalisere kompetansekartlegging i egen barnehage/ egne barnehager og melde behov til ny regional ordning. For å finne ut om dette har jeg som tidligere skrevet tre forskningsspørsmål jeg vil undersøke.

1. Er det forskjell på kompetanse og motivasjon hos eier og leder i barnehage?
 - Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?
 - Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?

For å kunne gjennomføre intervjuene praktisk, valgte jeg som skrevet, å gjennomføre disse på OsloMet på Kjeller. I og med at jeg skulle gjøre opptak av intervjuene og transkribere disse i etterkant, var det en fordel å kunne sitte uforstyrret på et grupperom. Intervjuene vil være en sentral del av min analyse sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmål:

Hvordan kan nytt styringsdokument påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering og motivasjon for kompetansekartlegging, og dernest for å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving?

4.3.1 Oppbevaring av data

Intervjuet har blitt tatt opp på lydopptak og er transkribert for analyse. Lydopptaket er tatt opp med mobilen, i og med at det ikke er sensitiv informasjon. Dette lydopptaket lagres på PC. Når lydopptaket er ferdig transkribert vil data slettes fra opptak på mobil og på PC.

Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg som forsker vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt ved intervju.
- Navnet og kontaktopplysningene til informanten vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og lagre datamaterialet på egen server.
- Dataene blir behandlet på en slik måte at det er mulig å ta ut enkeltpersoners bidrag. Jeg vil sende ut sitatsjekk til de det angår, slik at de hele tiden er oppdatert på opplysninger om seg selv, dersom det er et ønske.

4.3.2 Bearbeiding av data

Data jeg har innhentet gjennom intervju, er opplysninger som kun skal brukes i oppgaven som grunnlag for å kunne analysere funn sett opp mot problemstillingen. Opplysningene om informanten skal bare brukes til formålene som er informert om til informanten. Det vil si at jeg har samlet inn data på om informanten representerer enkeltstående privat, privat i kjede eller kommunal barnehage, om barnehagen er stor eller liten, beliggenhet, om personalgruppa har mange faglærte/ få faglærte, hvilke verktøy som benyttes for å kartlegge kompetanse, på hvilken måte kartlegges kompetanse og bakgrunnen for hvorfor barnehagen har eller ikke/ har meldt behov for kompetanseheving.

4.4. Analysemetode

Analysen tar utgangspunkt i organisasjonsteori med et instrumentelt perspektiv, styringsperspektiv, ledelsesperspektiv, profesjonsperspektiv og et kulturperspektiv. (Børhaug et al. 2011, 225 - 227). Tidligere i oppgaven har jeg forklart mine forskningsspørsmål ut fra ulike perspektiv gjennom organisasjonsteori, som er med videre som bakteppe inn i analyseprosessen.

I kvalitativ forskning er det sterkere bevissthet om vitenskapsteori enn i kvantitativ forskning og i og med at kvalitative forskning har et sosialkonstruktivistisk perspektiv, vil det konstruktivistiske synet sammen med en hermeneutisk tilnærming ligge til grunn for å forklare mine funn. (Berger and Luckman 2000). Gjennom analysen har jeg blant annet undersøkt hvordan det politiske landskapet påvirker barnehageleder og barnehageeier gjennom samfunnsmandatet. Det utvikles stadig nye styringsdokument fra myndighetenes side. Regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving er nettopp nye rammer for barnehagesektoren og hvordan danner barnehagene sine praksiser ut mot en annen måte å tenke kompetansedokumenter på?

Jeg har med stor sannsynlighet allerede en forforståelse av det jeg ønsker å besvare, på grunn av egne erfaringer fra barnehagefeltet. I analysedelen har jeg undersøkt min forforståelse av barnehagelederen og barnehageeieren opp mot problemstillingen. Denne forståelsen har jeg undersøkt gjennom å lage tekstnære koder som er kommet ut fra dataene jeg har funnet i teorien, mine forskningsspørsmål, dokumenter, rapporter og empirinære koder gjennom informantene. I hovedsak er data strukturerte ut fra intervjuguiden og forskningsspørsmålene, men også ut fra informasjon fra informantene.

I lys av sosial konstruktivisme vil jeg i analysen av intervju med barnehageleder finne ut om barnehageledernes oppfattelse av oppdrag påvirker utførelsen av profesjonen og også styringen som kommer fra UDIR. Kan samvittigheten for oppdraget være overordnet økonomisk kompensasjon for å kunne realisere oppdraget? Kan barnehageledere gjennomføre kompetanseheving uten at det går utover bemannings-situasjonen? Kan skapte strukturer i barnehagesektoren oppfattes som virkelighet i lys av barnehagens kompleksitet? Årsaken til at jeg stiller disse spørsmålene er at jeg vil søke å finne ut om barnehagens egenart, med omsorg og barnets læring og utvikling som hovedmål, er medvirkende for barnehageleders og eiers motivasjon for å gjennomføre UDIRS strategi gjennom regional ordning.

For å finne en god metode for analyse, har jeg blant annet studert Lindseth og Norberg sin tre-trinnsanalyse, som er en fenomenologisk-hermeneutisk metode og Aksel Tjora sin stegvis-deduktiv induktiv metode, som er en kvalitativ forskningsmetode. Første trinn i Lindseth og Norberg sin tre-trinns analyse handler om å oppnå en naiv forståelse av datamaterialet. Andre trinn er å gjennomføre en tematisk analyse og i det tredje trinnet utformes det en overordnet helhetlig fortolkning av datamaterialets innhold (Lindseth and Norberg 2004). Det kan argumenteres for at fenomenologi og hermeneutikk har ulike tilnæringsmåter i et forskningsstudium (Johansson 2016). I fenomenologien er man ikke så opptatt av konteksten og forforståelsen, slik som man er i hermeneutikken. En kombinasjon av disse metodene er en erkjennelse av at det er vanskelig å møte det man forsker på, helt uten forforståelse, men at man kan få nye oppdagelser og kanskje andre sammenhenger med en fenomenologisk tilnærming. Ved en fenomenologisk tilnærming, betyr det at man forsøker å trekke forforståelsen litt til side. Aksel Tjora sin forskningsmetode har vært til god hjelp for meg for å kunne systematisere datamaterialet i det andre trinnet av Lindseth og Norbergs tre-trinns metode. Han er opptatt av å lage empirinære koder i analysearbeidet av teksten, om hva som faktisk blir sagt i intervjuet. Disse kodene kan ikke lages før gjennomgang av intervjuet (Tjora 2020). Etter koding, har jeg funnet temaer som jeg har tatt med videre til drøfting.

4.4.1. Analyse av min kvalitative undersøkelse

Alle data må registreres før de så kan analyseres (Ringdal 2013, 27-28). Ved første gjennomgang av intervjuene har jeg funnet empirinære koder, det vil si koding ut fra hva informantene faktisk svarte i intervjuet. For å forklare fremgangsmåten viser jeg ulike eksempler på utdrag fra ulike empirinære koder.

På del 2 fra intervjuguiden ønsket jeg å få svar på ulike spørsmål rundt tema: **Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet.** Spørsmålet var: «Hvilken innvirkning har ny strategiplan på hvordan du jobber med kompetanseheving blant styrere/ledere i barnehagen eller barnehagene du representerer?» En kode som jeg kunne finne igjen i flere av intervjuene var: **Ikke så stor innvirkning**, basert på disse svarene: «Den har ikke hatt så stor innvirkning på hvordan vi jobber.», «Vi har vel ikke gjort så mye endringer på det vi har gjort før.», «Jeg kan ikke si at den har gjort noen særlig forskjell.», «Det jeg kan si er at foreløpig har den ikke påvirket oss i veldig stor grad.», «Den har nok ikke hatt så veldig stor påvirkning ennå. For vår strategiplan, den gikk nå til 2020, og den vet jeg de driver og reviderer nå. Og der er ikke jeg en del av den jobben.» Disse svarene kan indikere at ny strategiplan ikke har så stor innvirkning på hvordan de jobber med kompetanseheving akkurat nå. Det kan virke som om barnehagene allerede er i ulike prosesser eller ønsker å avslutte kompetanseheving de er inne i. Informantene som har gitt disse svarene representerer kommunale barnehager som eier/myndighet eller ledere og representant for eier i en stor barnehagekjede. Leder fra privat barnehage har en litt annen vinkling på sitt svar: «Og jeg er opptatt av viktigheten av å heve kompetansen hos de ansatte, og det å være innovative da, og det å følge med litt i tiden, og utvikle oss, ikke bare gå i på en måte det samme da.» Når strategiplanen, som er en sterk føring fra UDIR, ikke har så stor innvirkning, ble jeg nysgjerrig på hvorfor den ikke har innvirkning. Neste spørsmålet var: «Vil ny strategiplan påvirke egne kompetanseplaner, og i så fall hvordan? Kode jeg fant var: **Mer skilt på eierforhold**, basert på disse svarene fra eierrepresentantene: «Så tenker jeg at nå vil kommunen jobbe ut sitt eget. Uten å på en måte invitere de private inn på samme måte.» «Over år er det jobbet med å samle alle barnehagene i felles kompetansehevingstiltak. Vi ser at den nye ordningen ikke bygger opp under dette, men heller gjør det vanskeligere». Lederne fra kommunale barnehager fikk en annen koding: **Usikkert om strategiplanen påvirker**, basert på disse svarene: «Det tror jeg ikke. Nei. Det tror jeg ikke.», «Det bør jo det, med det er vanskelig å si.» «Ja. Kanskje det å gjøre det mer tydelig, tenker jeg, at det kanskje har påvirket oss i hvert fall den siste tiden da.»

Representant fra UH fikk en egen kode: **Kjøpt inn strategiplanen**, basert på dette svaret: «Ja, jeg tenker jo at, altså jeg har kjøpt inn strategien til alle faglige som er involvert, for å være helt sikker på at den ligger ganske høyt.»

Ved å følge denne metoden har jeg klart å få en dypere innsikt i hva informantene formidler, og jeg har kunnet flette sammen de svarene jeg har funnet sammen med funn i dokumenter og rapporter. Metoden har vært til hjelp for å redusere datamaterialet og en hjelp til å strukturere

analysen. Min analyse av intervjuene er basert på mine teoretiske og empiriske antakelser med bakgrunn i tidligere forskningsrapporter og forskningsspørsmålene. Dette vil være utgangspunkt for videre drøftinger i kapittel 6.

4.5. Hensyn som må tas i kvalitativ forskning, etikk

Før innhenting av data ved intervju, var det noen hensyn jeg måtte ta til forskerretiske retningslinjer. En hovedregel ved forskning er samtykke, noe jeg spesielt måtte ta hensyn til ved intervju, da elektronisk hjelpemiddel ble brukt i form av opptak. I den forbindelse var det melde- eller konsesjonspliktig (Johannessen, Christoffersen, and Tufte 2011, 98). Jeg meldte inn saken til NSD og fikk godkjenning til mitt prosjekt. Personopplysningsloven er skjerpet og ble innført i mai 2018 (Personopplysningsloven 2018). Det er nå strengere krav til håndtering av personopplysninger.

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

4.5.1. Sammendrag av intervjuene

Jeg har gjennomført syv intervjuer. Informantene representerer barnehageledere og eier/ myndighet og UH. Jeg har intervjuet en privat barnehageleder, to kommunale barnehageledere og to kommunale eiere/ myndighet, en eierrepresentant for et stort privat barnehagekjede, samt representant fra UH. Eierrepresentantene representerer en middels stor kommune med fire kommunale barnehager og en kommune med ni kommunale barnehager samt en representant for en stor privat barnehagekjede. Jeg kaller informantene for A, B, C, D, E, F og G. A og C er barnehageledere som representerer kommunale barnehager og B representerer en privat barnehage. D og G representerer eier/ myndighet fra kommuner, E representerer UH og F representerer en barnehagekjede. Intervjuene er transkribert og jeg vil presentere data som i hovedsak er strukturerte ut fra intervjuguiden og forskningsspørsmålene og informasjon fra informantene. Først vil jeg presentere rammevilkår for barnehageleder og eier, deretter rammevilkår for representant fra UH. Kapittel 5, er presentasjon av empirisk data. Intervjuene bar preg av mye informasjon, og gjennom analysen har jeg funnet tema jeg ønsker å drøfte videre i kapittel 6.

Intervjuene var som tidligere skrevet, delt inn i fire hovedområder, hvor utgangspunktet er ny strategiplan utarbeidet av UDIR og regional ordning gjennom Oslo og Viken:

- 1) Rammevilkår**
- 2) Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet**

3) Faktorer som kan påvirke implementeringsprosess

4) Elementer som kan påvirke motivasjon

1. Rammevilkår barnehageleder/ eier:

Eierskap/ type barnehage:	Barnehageleder	Eier/ myndighet
Privat	1	1
Kommunal	2	2

Beliggenhet:	Landlig	Tettsted	By
Privat	31		
Kommunal	12	2	1

Antall barn:	16 - 40	40 - 70	70 - 200
Privat		6	25
Kommunal	1	4	10

Organisering:	Avdelingsbarnehage	Basebarnehage
Privat	29	2
Kommunal	13	2

Aldersgjennomsnitt:	Lavt - 30	Middels - 40	Høyt - 50
Privat	5	23	3
Kommunal	2	11	2

Kjønnsrepresentasjon	Menn	Kvinner	Menn og kvinner
Privat		28	3
Kommunal		12	2

Barnehagelederne representerte privat og kommunale barnehager. To eierrepresentanter representerte eier og myndighet i en kommune og en eierrepresentant representerte en stor barnehagekjede. En barnehage lå i en by, mens de andre barnehagene definerte sine beliggenheter som landlige. Størrelsen på barnehagene varierte. Den private barnehagelederen, informant B, representerte en middels stor barnehage på 52 barn, mens de kommunale barnehagelederne, informant A og C, representerte store barnehager over 100 barn. Barnehageeierne, informant D, F og G hadde variasjon i sine barnehager, fra liten til middels til stor.

Barnehagene er stort sett organisert som avdelingsbarnehager, mens en barnehage i begge kommunene som var representert av kommunal eier/ myndighet, hadde en sone- eller basebarnehage.

Aldersgjennomsnittet varierte i barnehagene – fra lavt til middels og høyt. Selv om de fleste hadde middels høyt aldersgjennomsnitt.

Alle barnehagene er kvinnedominerte. I den ene kommunale barnehagen, representert av informant C, var det 4 menn av 23 ansatte og 2 lærlinger, som representerer 2 barnehagelærere, en fagarbeider og en lærling.

Rammevilkår UH

1. Hvilket universitet eller hvilken høyskole representerer du?
2. Hvilken ordning tilhører du? Oslo eller Viken?
3. Hvilken rolle har du i regional ordning?
4. Kjenner du til tematisk arbeidsgruppe og samarbeidsforum?
5. Deltar du i et nettverk?

Type UH:	
Universitet	1
Høgskole	

Regional Ordning:	
Oslo	1
Viken	

Rolle i regional ordning:	Koordinator	Faglig representant	Administrativ kontakt
Universitet			1
Høgskole			

Kjenner til ordning:	Tematisk arbeidsgruppe	Samarbeidsforum
Universitet	1	1
Høgskolen		

Deltakelse i nettverk:	Internt	Eksternt med andre UH:
Oslo	1	1
Viken		1

5. Empiri

5.1 Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet

Med tanke på hva som motiverer er det relevant å se på bevisstheten eier og barnehageleder har for nyrevidert strategiplan. Barnehagelederne svarte litt ulikt på hvilken innvirkning ny strategi har på hvordan de jobber med kompetanseheving blant personalgruppa i sin barnehage. De kommunale barnehagelederne, informant A og C, sa begge at de ikke opplever at den har så stor innvirkning, mye fordi de jobber etter føringer som blir gitt av barnehageseksjonen i egen kommune. De sier at de jobber stort sett som før, og at det verken er lettere eller vanskeligere.

C: *«Ja, altså vi har jo mye føringer fra vår kommune, vår kommune er en veldig fremoverlent kommune som gir oss, utfordrer oss faglig, men styrer oss også. Legger føringer for hva vi skal gjøre, så det er egentlig bare å følge, følge det, og da er vi egentlig der vi skal. Lang tradisjon på å være veldig kunnskap- og forskningsorientert.»*

Student: *Vil du da si at den nye kompetanseplanen har vært med og gjort det lettere for dere, eller for deg som leder?*

C: *Jeg kan ikke si at den har gjort noe særlig forskjell. Egentlig nei.*

Student: *Ikke sånn som du ser det nå?*

C: *Nei.*

Student: *Det er ikke noe som er blitt vanskeligere heller?*

C: *Nei, vi har fortsatt sånn som vi har gjort.»*

A: *«Det jeg kan si er at foreløpig har den ikke påvirket oss i veldig stor grad. Nei, men det som jeg kan si er at kommunen har satsset veldig på utdanning for folk til å være fagarbeidere ja til å være barne- og ungdomsarbeidere og det er jo flere som har fått den utdanningen gjennom kommunen de siste årene. Ja, så jeg kan godt si at både X barnehage og de andre kommunale barnehager har veldig høyt nivå av barne- og ungdomsarbeidere.»*

Barnehagelederen fra den private barnehagen, informant B, sier at :

B: *«.....For det er jo noe med at det er veldig mye som sitter litt i veggene når man har jobba mange sammen i såpass mange år, sånn at vi har jo hatt en prosess i en to tre år gående, med å gjøre ganske store endringer, med tanke på lekemiljøer, og med tanke på det her området barns medvirkning. Hvor jeg opplever at vi har hatt en*

ganske stor kompetanseheving da, av både personale med ekstern hjelp, og det skal vi jo fortsette med nå også. Med høyskolen, i samarbeid der. Så det har vært vårt store fokus de to siste årene. Og jeg er opptatt av viktigheten av å heve kompetansen hos de ansatte, og det å være innovative da, og det å følge med litt i tiden, og utvikle oss ikke bare gå i på en måte det samme da?

B: Jeg tenker ikke nødvendigvis at den har gjort det lettere, men den bidrar til at man kanskje fokuserer litt mer på det da. Det er det jeg tenker at, at den nye strategien gjør at man retter oppmerksomheten litt sånn ekstra i forhold til kompetanseheving, og det der å se litt sånn utafør sin egen bedrift da, sin egen barnehage.»

De kommunale barnehagene, informant A og C, sier at ny strategi ikke har påvirket egne kompetanseplaner, i og med at de har overordnede planer som kommer fra barnehageseksjonen. De jobber godt med egne planer, og opplever at kommunens kompetanseplaner omfatter den kompetansehevingen som er nødvendig. Barnehagelederen fra privat barnehage, informant B, sier at deres kompetanseplan blir påvirket av ny strategiplan, da de er inne i et kompetanseløft nå.

Barnehageeier/ myndighet, informant D, forteller at den nye strategiplanen ikke har påvirket så mye på kompetanseplanene i kommunen, da de ikke har jobbet så mye med denne planen enda. Kommunen er i en sammenslåingsprosess, som også har påvirket hvordan de har kunnet jobbe med dette.

Student: «Tenker du at den nye strategien gjør at det blir lettere for dere?»

D: Det som er veldig bra med den nye strategien, som jeg liker veldig godt, er at den er mye, mye tydeligere på ansvarsfordeling enn det har vært tidligere. Jeg liker veldig godt at den stiller tydeligere krav til eier. Og det tenker jeg kan være vel så nyttig i det kommunale systemet som på det private. Fordi at det er klart at det at vi fikk penger fra fylkesmann tidligere. Det kan nok også ha blitt en litt sånn hvilepute for noen, altså både administrasjon og politikere. Fordi at vi har fått litte granne der, sånn at mange kommuner har jo ikke brukt mye egne midler på kompetanseheving. Så det tenker jeg er noe som kan være veldig fint å bruke lokalt, gjennom politikken og budsjett. At vi har et eier ansvar.

Student: Absolutt, Mm, vanskelig da, er det noe du tenker har blitt vanskeligere?

D: Ja, det tenker jeg er samarbeidet, mellom kommunale og private. Altså i den kommunen jeg jobber så har vi på en måte gjort veldig mye sammen, egentlig alt sammen. Private barnehager er med på kommunale planer, altså uten at de opplever det som et pålegg,

og de vil være med. Og det er jo klart, det at vi har hatt penger som skulle brukes på alle, det er jo en gulrot, sånn at du kan sette oppe kurs og kompetanse og alle er med. Og det ser vi at det kan bli vanskeligere nå, fordi at kommunen blir jo mer opptatt av sine egne da som eier ikke sant. Det er klart at vi ikke nødvendigvis kanskje vil ha med de private med samme måte. Da må vi kanskje begynne å diskutere et spleiselag.»

Den andre informanten som representerer en annen kommune, informant G, påpeker at kommunen har fått beholde sine kompetansemidler fra 2018, og at de har kunnet fortsette med sine kompetanseplaner som før, men at dette vil endre seg når midlene er brukt opp.

G: «Strategien i seg selv er revidert og ikke så ulik den forrige når det gjelder satsninger, så der har den ikke hatt så stor innvirkning på hvordan vi jobber. REKOM derimot har hatt innvirkning. Ikke så mye i 2019, men vi vil merke det mer fremover. Vi hadde en del kompetansemidler igjen fra 2018 som vi fikk lov til å benytte i 2019 – slik sett har vi fortsatt mye som før. Når er midlene brukt opp, og vi må enten besørge kompetansemidlene selv eller melde inn behov via REKOM.»

Hun forteller at hun tror den nye ordningen ikke vil bygge opp under å kunne samle alle barnehagene i et felles kompetansehevingstiltak. Det vil si at hun mener den nye ordningen vil føre til at dette blir vanskeligere.

G: «Vår kommune er opptatt av et likeverdig tilbud til barna i kommunen uavhengig av eierform. Over år er det jobbet med å samle alle barnehagene i felles kompetansehevingstiltak. I 2018 var første året vi klarte å få alle med. Vi ser at den nye ordningen ikke bygger opp under dette, men heller gjør dette vanskeligere.»

Representant fra privat barnehagekjede, informant F, forteller at revidert strategiplan ikke har hatt så stor påvirkning på egne kompetanseplaner ennå. De har en plan som går til 2020, og kommer til å følge opp denne. De er i gang med ny revidering. Hun kunne ikke si noe om det har blitt lettere eller vanskeligere.

Student: «Nei. Har dere snakket noe om den nye strategiplanen, vil påvirke egen kompetanse planer? I så fall hvordan?»

F: Nei, det har vi heller ikke snakka om. Og noe av grunnen til det, er jo fordi at. Det ene er at du har en strategiplan som kommer i fra departementet. Men så er det da hvordan disse fylkene, eller regionene, eh, Fylkesmennene da, hvordan de organiserer det her

videre. De er veldig, veldig, forskjellige. Og i og med at vi er da et landsdekkende, en landsdekkende barnehagekjede, så gjøres ting på veldig mange forskjellige måter. Det gjør det, sånn at våre strategiplaner foreløpig har vært veldig sånn overordna. Som har handlet om relasjonsjobbing, relasjonsledelse, drevet med merkevare og det med lærende organisasjon. Og så har man ikke gått spesifikt inn, på føringene ovenfra, i den. Hvert fall ikke den vi har til nå da. Så får vi se hvordan det blir.»

Det vil bli noen utfordringer da barnehagene hun representerer ligger i ulike fylker, og det jobbes ulikt med regional ordning. Ulik tolkning av regional ordning blir også løftet frem i følgeevaluering av TFoU. «*Dette påpekes også av flere av informantene fra Fylkesmannsembetene. Informanten fra PBL, som er en av relativt få som har innsideinnsikt i samarbeidsforumene på tvers av fylkesgrenser, mener også at Fylkesmennene tolker oppdraget sitt svært forskjellig og opplever stor frihet til å utforme Regional ordning. PBL ser dette som en utfordring, fordi forskjellene framstår som «skremmende store» fra fylke til fylke» (Haugset et al. 2019c).*

Informant E, fra UH, presiserer at strategiplanen er rammen for den nye ordningen som de skal organisere:

E: «Jo, jeg tenker jo at, altså jeg har kjøpt inn strategien til alle faglige som er involvert, for å være helt sikker på at den ligger ganske høyt. Så er det sikkert litt ulikt hvor godt de kjenner den fra før, men vi har hvert fall hele den ramma, har hatt den som en ramme rundt, så vi har vært veldig bevisst. Det er ikke det at jeg har holdt så mange av de presentasjonene, men vi har alltid den som en inngang til regionale ordning. Sånn at, og vi prøvde jo opprinnelig, å fordele liksom litt folk i forhold til disse temaene eller disse områdene, som er skissert der. Sånn at det, jeg vil kanskje si mer at, den har vært en ramme rundt riggingen vår, for ordningen, og så er det sånn som vi er organisert på vår UH er at all videreutdanningen innenfor den ordningen den administreres også av den seksjonen jeg jobber i.»

Implementering av rammeplanen.

Rammeplanen er barnehagens viktigste styringsdokument og et viktig element i barnehagefaglig kompetanseheving gjennom regional ordning. Alle barnehagelederne er opptatt av implementering av rammeplanen og har valgt ulike strategier for egne barnehager. De kommunale barnehagene, informant A og C, fra to ulike kommuner, har begge fått føringer på å lage implementeringsplaner fra barnehagesektoren, og har brukt disse planene i egne

barnehager. Den ene kommunale barnehagelederen, informant A, har tatt utgangspunkt i egne årsplaner og jobbet på ulike nivåer, med ledergrupper og øvrige ansatte.

A: *«Ja det gjøres litt sånn litt på forskjellig nivå, og selvfølgelig når det er felles møter personalmøter, så er det hele personalet representert. Men når vi har for eksempel assistent/fagarbeider kvelder, så da jobber vi mye med praksisfortellinger og har praksis fortelling som utgangspunkt for jobben eller for diskusjoner, vi kan kalle det for det.»*

Den andre barnehagelederen, informant C, har tatt utgangspunkt i å jobbe ganske likt med hele personalgruppa, og de startet opp i 2017, og har vært igjennom planen nå. Hun påpeker at barnehage er rammeplanen, og at denne må jobbes med kontinuerlig.

C: *«Ja, vi startet jo da høsten 2017. Som så mange andre barnehager. Fikk i oppdrag fra utdanningssektoren å utarbeide en strategi på hvordan vi skulle implementere rammeplanen. Vi utarbeidet en toårs, ja en to og et halvt års plan. Som da gikk, da til desember 2019. Jeg tenker jo at en, når man skal implementere noe nytt, tre til fem år, sånn at det nå har vi vært igjennom hele, og, men vi har allikevel også repetert, gått fram og tilbake. Ja, og vi har brukt alt vi har av møter, planleggingsdager. Alt har gått med til å implementere rammeplanen. Så vil jo noen ha hevdet at, kan vi ikke gjøre noe annet enn å drive med rammeplanen. Men da tenker jeg: Hva skal vi gjøre da? For det at barnehagen er rammeplanen.»*

Barnehagelederen fra privat barnehage, informant B, har jobbet med implementering i to forskjellige plan. Hun forteller at hun alltid starter i ledergruppa først – og startet der med drøftinger – og viderefører tema og det som skal jobbes med til hele personalgruppa. De har brukt UDIR sine forslag på hvordan implementeringen kan foregå.

Representant fra eiersiden, informant D, forteller at det ikke har vært klare føringer, bortsett fra at de skal jobbe med rammeplanen. I denne kommunen har det vært opp til den enkelte styrer hvordan de har lagt opp jobben med implementering. De etterspør styrerne for å følge opp implementeringen. Informant G, som også representerer eier og myndighet i en kommune, sier at enhver barnehage i kommunen har hatt sin egen implementeringsplan, men noen tiltak har vært felles. Hvorav noen barnehager har hatt fagøkter med Kari Pape. Kari Pape er forfatter og kursholder innenfor tema sosial kompetanse og innholdet i rammeplanen. Hun er tidligere driver av en privat barnehage og er utdannet førskolelærer.

G: *«Vi starta implementeringsarbeidet før planen kom, blant annet med å jobbe med teori, sånn, rundt implementering i eiermøter og i barnehagene. Og etter at ny rammeplan kom,*

har mange av barnehagene brukt refleksjonsgrupper og sånt, til arbeidet. De har plukka ut ord, tema og sånn, og reflektert liksom rundt hva dette innebærer i praksis, og også hva som skal til av endringer, skriftliggjøring og sånn, for å imøtekomme forskriften. Vi har også hatt en egen gruppe av barnehageledere, som har jobba med årsplanmalen, altså, for å sikre at den er oppdatert. Også har barnehagene hatt fagøkter sammen med Kari Pape. Dette er noen eksempler fra vårt arbeid med implementering.»

G: «En del tiltak har vært felles for alle barnehagene og her har det vært opplegg for pedagogene på tvers av barnehagene og for hele personalet på tvers av barnehagene. I hver enhet har de kjørt litt ulikt opplegg, men de fleste har variert mellom tiltak for hele personalgruppen og møter/kompetanseheving i de ulike faggruppene.»

Informant F, representant for barnehagekjede, forklarer at deres barnehager har jobbet med Pål Rolands kursing rundt implementering av rammeplanen. Pål Roland er dosent ved Universitetet i Stavanger. Han har skrevet en bok om implementeringsarbeid av endring i barnehagen, og har kurset mange barnehager i implementering av ny rammeplan.

Student: «Men det er en del ganske tydelige endringer da, som gir noen konsekvenser.

F: Det er det.

Student: Nå er jo den nye barnehagefaglig kompetansehevingen, er jo tuftet på implementering av rammeplan. Det er jo det som er hovedpoenget. Hvordan, vet du hvordan det jobbes i de ulike barnehagene med den implementeringen av rammeplanen?

F: Der har det jo vært en plan som har blitt lagt sentralt fra for vår del. Hvor vi hadde Pål Roland blant annet inne, i flere runder litt forskjellige i regionene, med hadde blant annet en styrersamling for alle styrerne våre, hvor han var inne. Og så har vi jo jobbet med det i de ulike styrergruppene. Og så er det de som igjen tar det ned i sine barnehager og jobber med det. Og det det vet jeg at de har brukt mye tid på å jobbe med implementering av rammeplanen og gått systematisk til verks, for å gjøre det med en god måte da.»

Informant D forteller også at de har hatt Pål Roland som kursholder i forbindelse med implementeringsarbeidet av rammeplanen, i forbindelse med kompetansehevende tiltak påpeker hun at dette tar tid og henviser igjen til Pål Roland som sier at dette kan ta 5-7 år å implementere arbeidet rundt kompetanseheving i hele organisasjonen.

D: «Og så tenker jeg, du trenger mye implementeringskompetanse. Nå opplever

jeg at vår kommune har jobbet mye med det. Vi har jobbet mye med Pål Roland. Ja, men så der er vi nok i ganske gode, men akkurat på analysekompetanse, så, ja vi kan jo bruke ståstedsanalysen, hvis det er den. Men vi har ikke jobba nok med den da. Nei.»

D: «Det spørs jo helt hvordan det er lagt opp. Pål Roland sier endringer tar 5 til 7 år, ikke sant. Men vi tenker jo at det. Det er jo noe av det som vi tenker har vært nøkkel i den kompetansestrategien vi har hatt lokalt. At vi har hatt en kompetanseplan, som har gått over flere år.»

Involvering av personalgruppa i kompetansehevende tiltak med tanke på kompetanse for fremtidens barnehage.

For å få en forståelse av hvordan barnehagen jobber, og hva intensjonen med barnehagefaglig kompetanseheving innebærer er det relevant å ta med informantenes involvering av personalgruppa. Dette kan være medvirkende faktor med tanke på hva som motiverer til å operasjonalisere kompetansekartlegging og melde behov til regional ordning. Begge de kommunale barnehagene, informant A, og C, trekker frem at personalgruppa ikke involveres i første omgang i kompetansehevende tiltak som gjelder strategiplanen. Dette gjøres mer på overordnet nivå, som på styremøter for eksempel. Ingen av de kommunale barnehagelederne har meldt behov i 2019.

Student: Jeg tenker hvordan involveres personal gruppa når det gjelder nye planer, for eksempel da den nye kompetanse strategiplanen fra regjeringen? Hvordan jobber dere i barnehagen med det?

A: Ja det gjør vi ikke så veldig mye. Jeg må innrømme at det gjøres litt mer på styremøter, og så kanskje informeres ledergruppe, kanskje informeres de, og sysselsettes de, Ja informeres kan jeg kalle det.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, forteller at de har valgt ut ett område, som igjen er noe utvidet, for å heve egen barnehagefaglig kompetanse, der ledergruppa sammen med øvrige ansatte har jobbet med barns medvirkning som utgangspunkt og trukket inn lekemiljø inn i dette arbeidet. De har meldt behov gjennom regional ordning, og tok da utgangspunkt i det arbeidet de allerede var involvert i, for å videreutvikle dette.

Fra eiersiden går det igjen at de ofte kjører felles kurs i kommunen. Informant D forteller at de gjerne kjører kurs før og etter lunsj for å få med flest mulig, samt felles samlinger som er åpne for alle.

D: «Vi kjører jo gjerne, hvis vi kjører sånne typer kurs, så kjører jo vi gjerne

kurs, hvor vi har samme kurs, hvor vi ofte har halv dags kurs, så kjører vi samme kurset før og etter lunsj for å få mest mulig deltagere med. Også har vi kjørt mye en modell i Fet hvor vi bruker, at vi har samlinger da, altså litt sånn åpne fagsamlinger hvor vi reflekterer rundt det vi har jobbet med, lært opp, og både får inn da den gode praksis eksempler fra barnehage, deler. Ja, og da har det vært liksom for alle ansatte som kan komme, både pedagoger, fagarbeidere, assistenter ikke sant, så er det da å utfordre og å forplikte styreren å sende folk og prioritere det. For det at vi er opptatt av at ikke det skal bare være en happening, men at det må jobbes med.»

Ingen av barnehagene i denne kommunen har meldt behov denne gangen, mye på grunn av sammenslåing i kommunene.

Informant G forteller at alle barnehagene er en del av en felles kompetanseplan som bygger på strategiplanen. De har jobbet med et prosjekt i kommunen hvor de har involvert alle barnehagene og dermed personalgruppene.

G: «En del tiltak har vært felles for alle barnehagene og her har det vært opplegg for pedagogene på tvers av barnehagene og for hele personalet på tvers av barnehagene. I hver enhet har de kjørt litt ulikt opplegg, men de fleste har variert mellom tiltak for hele personalgruppen og møter/kompetanseheving i de ulike faggruppene.»

De valgte å ikke melde felles behov på grunn av at de var inne i et omfattende prosjekt, men en enkelt barnehage melde selvstendig behov og fikk også tilsagn på behovsmeldingen.

Metode for å avdekke behov

Før barnehageeier eller barnehageleder evt. melder sitt behov til regional ordning, ligger det er føring på at man skal kartlegge kompetansen som allerede er i barnehagen, for å avdekke behovet. I den forbindelse har det vært interessant å få innblikk i hvilke metoder som evt. benyttes for å avdekke behov. Begge kommunale barnehageledere, informant A og C, forteller at de ikke har meldt behov, og den ene barnehagelederen, informant C, sier at de heller ikke har hatt noen metode for å avdekke kompetansehevingsbehov.

Student: «Nå skal gå over til det som har med den regionale ordningen å gjøre litt. Hvordan har dere gått fram for eventuelt å avdekke behov. Har dere gjort noe sånt?»

C: «Nei, vi har ikke det.»

Den andre kommunale barnehagelederen, informant A, har kartlegging av barnegruppen som en metode de har benyttet gjennom flere år, og har gjennom dette jobbet mye med språk, og dette området har da blitt innenfor kompetansehevingstiltak.

A: *«Jo, det har vi også sett på. Vi har kartlagt eller sett på barnegruppen gjennom flere år. Vi har gjennom flere år. Vi ser at vi har ganske høy andel i grupper av barn med minoritetsspråklige bakgrunn og da har vi jobbet mye med språk og ASK blant annet, så vi har fokus på det, og da er det innenfor det som vi jobber med kompetanseheving.»*

Den private barnehagelederen, informant B, forteller at de ikke har hatt kartlegging, eller ståstedsanalyse, men at de har tatt utgangspunkt i sitt fokusområde for å videreutvikle det.

Barnehageeier/ myndighet, informant D, forteller at de har jobbet med tverrfaglig samarbeid hvor PPT og helsestasjonen har vært ute i barnehagene for å observere arbeidet som gjøres der. De fikk avdekket at det var et behov for å jobbe med voksnes møte med barn som behøvde selvhevdelse. Representant for privat barnehagekjede, informant F, trekker frem at den barnehagelederen som meldte behov i hennes region, hadde lyst til å bruke det hun hadde lært i sin styrerutdanning.

Student: *«Når dere har kompetanse med tiltak da, hvordan går det fram for å avdekke behov?»*

D: *«Vi har, det siste året så har vi jobbet med et prosjekt som heter tidlig trygg i X kommune, tidlig innsats. Hvor vi har et team med representanter fra barnevern, PP-tjeneste, helsestasjon, fysioterapeut, som er ute og observerer, det som vi har fått en tilbakemelding på, som var veldig sånn som vi så i alle barnehager, var barn som strevde med selvledelse og det var personale som ikke visste hvordan de skal håndtere det. Så ut ifra det så har vi jobbet mye med det de siste årene fordi at vi har sett at det har vært noe barnehagene har trengt.»*

F: *«Jeg tror at i den barnehagen som gjorde det, så handlet det noe om at styrer hadde tatt styrerutdanningen. Så hun hadde på en måte er gjort en analyse, gjort en kartlegging, og hun hadde begynt på et utviklingsarbeid som hun hadde lyst til å jobbe videre med. Og som hun la til grunn da for søknaden da.»*

Hva påvirket behovsmelding/ eller ikke behovsmelding?

Hva som påvirket barnehageeier eller barnehageleder til å melde eller ikke melde behov, er sentralt å få kunnskap om med tanke på min problemstilling. Den ene barnehagelederen, informant C, forteller at barnehagen er i en kommune som skal slås sammen med andre kommuner og det er begrunnelse for at de ikke har meldt behov. De har hatt nok med å omstille seg gjennom sammenslåingsprosessen.

Student: Har dere fått noe informasjon noe sted fra liksom, som fylkesmannen eller liknende?

C: Jeg har vært, jeg har vært på noen møter på høyskolen, så vi har, eller OsloMet i Oslo, så det har egentlig vært på det nivået. Og så er det vel sånn at ledelsen i X kommune har hatt, drevet med kommunesammenslåing.»

Den andre barnehagelederen, informant A, sier at det praktiske årsaker til at de ikke har meldt, og at hun rett og slett har vært for sløv og ikke satt seg inn i hvordan søknadskjema ser ut.

Student: «Ja, Har dere meldt bro til Region Viken?

A: Nei!

Student: Nei, dere har ikke det. Er det lov å spørre da om hvem og årsak til at dere valgte å ikke velge, nei ikke melde.

A: Ja, jeg tror det er litt mer praktiske årsaker rett og slett. For at jeg var for sløv til å gjøre det. Så det er så enkelt som det.

Student: Har du vært inne og sett på hvordan søknadsskjema ser ut?

A: Nei, det må jeg bare si.»

Den private barnehagelederen forteller at de har meldt behov, og begrunnelsen for det er at hun ønsker at barnehagen skal videreutvikle seg, og så på dette som en fin mulighet. En annen begrunnelse var å vise at en liten enkeltstående barnehage vil være med i denne prosessen i og med at dette er en helt ny måte å fordel kompetansemidler på.

B: «Jeg har jo gitt et svar, men jeg kan godt si en annen baktanke også. Som egentlig er helt utafør sånn sett, det er ikke utenfor det faglige, men, men for meg så var det helt klart viktig å melde et behov, for å vise at vi vil være med på en måte. Det er ganske viktig for meg, fordi dette her er en helt ny måte å fordele kompetansemidler på, og det er viktig for meg som driver en barnehage, enkeltstående, aleine, uten for eksempel en kjede da, tilknytning, å vise at vi vil være en del av det her da, så vi ikke på en måte skal forsvinne i det store, store løpet. Sånn at, jeg ville aldri ikke ha valgt å melde et behov.»

Informant D, barnehageeier/ myndighet sier at først og fremst er det sammenslåing til ny kommune som har påvirket at de ikke har meldt behov.

Student: Hvordan, er det noen av dine barnehager som har meldt behov til Region Viken nå?

D: Nei, nei og det er klart at sånn sett så kan det jo være at vi var i en spesiell situasjon, fordi at vi driver jo med kommunesammenslåing og vi vurderte at vi ikke hadde kapasitet. Så hadde vi igjen litt kompetansemidler fra fond fra tidligere, som vi skulle bruke i 2019, sånn så vi har kjørt de planlagte tiltakene, og valgt å ikke melde behov, ikke sant. De vurderte også muligheten for å få tildelt tiltak opp mot en omfattende kartlegging og behovsmelding. De så ikke at dette ble noe samsvar.

Deretter sier hun at informasjon og deres oppfatning av at det skulle være et omfattende kartleggingsarbeid i forkant av å melde behov påvirket at de ikke meldte behov.

D: «Joda, altså nå. Det var hovedårsaken, men samtidig også har det jo vært også informasjon om den her ordninga har jo egentlig endra seg underveis. Og sånn som den kom først, så oppfatter vi det som et ganske stort analysearbeid du skulle gjøre i forkant. Så opplevde vi vel at det etter hvert blei moderert ned litt. Men ut ifra sånn som vi oppfattet det først, så, så ikke vi at vi hadde kapasitet, til å sette i gang det analysearbeidet, og så vurderte vi også det som vi da oppfattet som et stort arbeid, oppimot sjansen for å få. Og da vurderte vi at det blei veldig lite samsvar. Så det påvirket jo oss.»

Informant G, er opptatt av at de var inne i et omfattende prosjekt og ikke hadde kapasitet for å melde behov.

G: «Vi meldte ikke behov felles fra oss i fjor fordi vi var inne i et omfattende utviklingsprosjekt og slik sett ikke hadde kapasitet til eller behov for å sette i gang nye tiltak. En barnehage søkte alene fra oss og kom med.»

Informant F, som representerer en privat barnehagekjede, forteller at noen av barnehagene i hennes region er med i regi av kommunen, og at det er veldig forskjellig fra kommune til kommune hvordan de har valgt å gjøre dette. En barnehageleder har meldt selvstendig, og hun hadde nettopp videreutdannet seg gjennom styrerutdanning.

F: «Det var leder i barnehagen som meldte. Og så er det jo så veldig forskjellig fra, fra kommune til kommune. Hvordan de har valgt å organisere det. Så. Så noen av mine barnehager er med gjennom kommunen sin.»

Student: Vet du hva som i så fall har vært bakgrunnen for at man har valgt å melde behov?

F: Jeg tror at i den barnehagen som gjorde det, så handlet det noe om at styrer hadde tatt styrerutdanningen. Så hun hadde på en måte er gjort en analyse, gjort en kartlegging, og hun hadde begynt på et utviklingsarbeid som hun hadde lyst til å jobbe videre med. Og som

hun la til grunn da for søknaden da. Og jeg vet at jeg har i hvert fall en barnehage til som kommer til å gjøre det på samme måte nå. Denne runden her.

Representant for UH, viser også til en oppdagelse de har gjort fra de som melder behov.

E: «Og vi prøvde å kartlegge faktisk, før vi fikk behovsmeldingene, på hvilke kontaktflater har vi i de andre ordningene. Men vi har ikke materiale nok, ikke sant, for det er ikke alt vi får lov å samle på og sånn. Nei, men vi så noen sånne små morsomheter, det er nok ikke forskningsbasert. Altså, det er nok ikke godt nok begrunnet, men vi så at en del av styrerne som hadde tatt styrer utdanningen var blant søkerne. Eller de som meldte behov.

Student: At der kan være en sammenheng der ja.

E: Vi har jo altså drøftet dette med direktoratet, og vi syns jo ofte det ser ut som det er noen barnehager som deltar oftere på både på videreutdanning, har ABLU studenter går på styrerutdanning, og dukker opp nå i regional ordning da, uten at vi klarte å kartlegge det sånn helt. Men det kan se ut som, så hvis du sier bevisstheten, så tenker vi at det er litt interessant å følge med på.»

Med tanke på UDIRs målsetting om å utjevne kvalitetsforskjeller gjennom regionalordning, som tidligere er pekt på i kapittel 1.1, er det interessant å følge opp det informant F og E forteller om sin erfaring av hvem som antakelig vil melde behov i første omgang.

Hvordan opplevdes prosessen ved å melde behov?

Proessen rundt behovsmelding kan påvirke barnehageeiers og barnehageleders motivasjon, og kan gi svar på problemstillingen. Ingen av de kommunale barnehagene hadde noe grunnlag for å si noe om hvordan prosessen ved å melde behov var eller etter de evt. hadde meldt behov. Begrunnelsen for dette var noe ulike, men en fellesnevner var at de har fått for lite informasjon fra ledelsen i kommunen.

Student: «hm, ja. Er det noen faktorer nå pr. i dag, nå har du sagt litte grann om din egen situasjon, men hva er det som kan være til hindring for å melde behov til Region Viken neste gang? Når det kommer et tilbud?

A: Jeg tror det er en egentlig. Eh, hindring at man ikke vet hvordan man kan søke? Og frister og at man egentlig ikke får med seg at det er til den og den dato, eller til at fristen er da og da, og det er den informasjonsbiten. Eller manglende informasjon kan være en hindring. Og igjen min motivasjon som jeg har snakket om, og min, og muligheten å bruke tid på det. Så tidsaspekter kan være til hindring.

Student: Ja, mm, eh. Din barnehage, hvordan er? Hvem er det som på en måte gir informasjon som du kan ta tak i? Hvem som er ansvarlig for å videreformidle informasjon fra

fylkesmann for eksempel?

A: Det er barnehageseksjonen og kommunalsjefen. Det er dem vi får informasjon fra. Vi får ingen informasjon fra Fylkesmannen, nei, vi får ikke det. Vi får, he, he, jeg måtte tenke litt.»

Informant C viser til at den kommunen hun er i er innovativ og at de har fått mange gode kurs. På grunn av kommunesammenslåing, har ikke regional ordning vært i fokus.

Student: Har dere fått noe informasjon noe sted fra liksom, som fylkesmannen eller liknende?

C: Jeg har vært, jeg har vært på noen møter på høyskolen, så vi har, eller OsloMet i Oslo, så det har egentlig vært på det nivået. Og så er det vel sånn at ledelsen i X kommune har hatt, drevet med kommunesammenslåing. Ja, den har vært lagt litt på sidelinjen.

Den private barnehagelederen hadde bestemt seg for at hun skulle melde behov. Hun involverte ikke de andre i barnehagen i selve meldeprosessen, men informerte de om hvorfor hun ønsker at barnehagen skulle melde behov. Vegen for å forstå hva denne nye ordninger er for noe var noe komplisert og kronglete. Utfyllingen av skjema var lagt opp slik at man kan velge å skrive utfyllende eller enkelt. Hun valgte å fylle ut enkelt. Så akkurat den prosessen gikk fint. Hun brukte mye tid for å sette seg inn i den nye ordningen, men brukte ikke så lang tid på å melde behov. Kravspesifikasjonene var vage, og man måtte ikke ha gjennomført kartlegging for å melde behov.

B: «Eller, ikke vi som barnehage for de andre de var ikke så involvert i søknadsprosessen. Det var på en måte jeg som håndterte og jeg bare informerte om at nå er det sånn man skal gjøre, å søke om kompetanse midler, det handler ikke om at vi skal få noe penger som vi kan bruke sånn som vi vil. Men jeg kommer på en måte med en bestilling, sånn at de andre var ikke involvert i det. Det var mer sånn informasjon fra meg om hva jeg skal gjøre.»

Kommunen informant D representerer, meldte ikke behov for noen av sine kommunale barnehager. De oppfattet meldeprosessen som for omfattende. Informant G, kunne ikke si så mye om meldeprosessen for den ene barnehagen som meldte behov, hun henviste til å ta kontakt med den respektive barnehagelederen.

G: *«Ifølge barnehagen som kom med gikk oppstarten tregt og de opplevde det som tungvint at de måtte reise så langt for oppstartsamling. Flere spørsmål kan jeg da ikke svare på, men du fikk kontaktinfo til den aktuelle barnehagelederen og kan spørre henne ved behov.»*

Representant for den private barnehagekjeden kunne fortelle at det var kun en barnehageleder i hennes region som hadde meldt selvstendig, hun hadde overtatt denne barnehagen etter de hadde meldt behov og var ikke innsatt i selve prosessen.

Student: *«Ja. Den prosessen som det har vært etter det har blitt meldt behov. Har du fått noe tilbakemelding på hvordan det har vært eller hvordan man har opplevd det?»*

F: *Nei det har ikke jeg. Og litt av grunnen til det, er den barnehagen som jeg refererte til i sted. Det er en barnehage som jeg fikk inn i min region først nå i august, sånn at jeg bare har overtatt den etter at dette ble satt i gang.»*

5.2. Faktorer som kan påvirke implementeringsprosessen

Ulike faktorer som kan påvirke prosesser i barnehagen kan være ulike faggrupper, økonomi eller tid. Informantene kunne vise til mange fellesnevner som påvirker implementeringsprosessen.

Faggrupper som er representert i barnehagen. Kan personalsammensettingen påvirke implementeringsprosessen for rammeplanen?

Barnehagefaglig kompetanseheving gjennom regional ordning er en av mange metoder for å implementere rammeplanen. Mange faktorer kan være innvirkende og faggrupper som er representert i barnehagen er relevant faktor. Alle barnehagelederne kunne fortelle at de har disse faggruppene representert i sine barnehager: Barnehagelærere som jobber som pedagogisk leder eller barnehagelærer, fagarbeidere og barne- og ungdomsarbeidere og ansatte med kun videregående utdanning.

Alle barnehageledere opplever at de må jobbe på litt ulik måte med de ulike faggruppene og ut fra om de har kort eller lang fartstid i barnehage. Barnehagelederne mener også at personalsammensettingen kan påvirke implementeringsprosessen for rammeplanen.

A: *«Det kommer folk med forskjellig utgangspunkt og forskjellige bakgrunner. Og folk som har fått utdanning i hva skal jeg si, forskjellige tider. Noen har både for lang erfaring fra barnehagen og var ferdig med sin utdanning for tjue år siden og har jeg noen som er*

nydannede, som har kommet. Ja, som ble ferdig nå i juni. Så da er det liksom forskjellene sammensetning av forskjellige mennesker.»

Informant C, kan fortelle at de har gjennomført egne kveldsmøter for barne- og ungdomsarbeiderne, og at dette har vært gode møter, hvor de har fått lov til å reflektere sammen og utvikle seg.

C: «Ja, som sagt, vi har da barnehagelærere. Det er den ene gruppa, og barne- og ungdomsarbeidere. To grupper med ulik kompetanse, ulik erfaring, vi har barnehagelærere som er nyutdanna. Vi har fagarbeidere som har jobba i førti år. Vi har fagarbeidere som er unge og nye, og også barnehagelærere som er erfarne. Men så, så, så det er også sprik innenfor eller faggruppene, ja. Ja, selvfølgelig påvirker det implementering, for man må hele tiden finne ut hvordan vi skal legge det opp på dette møtet, for å nå.»

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, presiserer at det er viktig å forankre implementering i ulik kompetanseheving i ledergruppa først, slik at ledergruppa har et eierforhold til det som skal jobbes med.

B: «Jeg opplever jo alltid at det er veldig enkelt å implementere nye ting i den gruppa. Hvis jeg tenker sånn, barnehagelærerne primært da. Og vi har som sagt vært gjennom en stor endringsprosess de to siste årene, som jeg absolutt anser som en ganske stor kompetanseheving for barnehagens framtid, liksom, med det her med lekemiljø og barns medvirkning, som jeg opplever at det er lett å lede da, på grunn av spesielt barnehagelærerne. Og det har jo alltid vært viktig for meg, på en måte, at det er sånn godt forankra i ledergruppa, for at vi skal få til noen endringsprosesser så er det alltid enklere å være flere om det da. Samtidig som jeg ser viktigheten av å inkludere alle.»

Barnehageeier/ myndighet, informant D, forteller at de har ganske god barnehagelærerdekning, kun få på dispensasjon. De har mange fagarbeidere, og har satset på å utdanne barne- og ungdomsarbeidere. De har også ufaglærte, men ingen andre faggrupper. De har ønsket seg spesialpedagoger, men det har de ikke hatt penger til. Hun kan fortelle at barnehagene har meldt ifra om at de merker en stor forskjell i utviklingsarbeid etter at de har fått flere utdannede fagarbeidere. Hun presiserer at det er stor forskjell å jobbe med fag.

D: «Det er jo barnehagelærere. Vi har ganske god dekning, jeg har ikke siste tallet nå, men det er jo noen på dispensasjon, så har vi også god dekning av fagarbeidere. Vi har to runder de siste årene, drevet med, altså gitt mulighet til å ta fagbrev. På ettermiddagstid i X kommune for å legge til rette. Og så har vi jo selvfølgelig noen ufaglærte,

det har vi jo. Men, ja. Vi har vel ikke noen andre grupper, Vi har ønsket oss noen spesialpedagoger, men det har vi ikke fått penger til.

Student: Nei, ikke sant. Tenker du at personalsammensetninger kan påvirke implementeringsprosessen av rammeplanen?

D: Barnehagene sier at de ser en stor forskjell nå når de har fått så mange fagarbeidere. At, det har blitt mye lettere å jobbe med fag. Mye lettere å diskutere, reflektere, når de har på en måte fått det, ja, faglige påfyllet.»

Sammenheng mellom høy alder og lønnsutgifter kontra lav alder og lønnsutgifter

Økonomi er en faktor som kan påvirke hvordan sammensettingen av faggrupper er i barnehagen, som igjen er en faktor som kan påvirke kompetansebehovet, og behovsmelding til regional ordning. Dette spørsmålet var vanskelig for informantene å mene så mye om i denne sammenhengen. Barnehagelederne mente stort sett at dette ikke var noe de reflekterte så mye over, men at det selvfølgelig kan være en faktor, dersom det blir strammere tider.

B: «Ja, sånn ja. I forhold til hvilke utvelgelser jeg gjør og sånn. Ja, vet du hva, det har jeg ikke tatt stilling til i det hele tatt, jeg har ikke tenkt på det overhode jeg, og jeg tenker egentlig ganske sjelden på det også. Sjelden at jeg tenker sånn hvem jeg tar ut og hvem jeg eventuelt putter inn, eller, jeg har ikke behøvd å tenke det ennå.»

Barnehageeier/ myndighet, informant D, forteller at det er nye normer, pedagognorm og bemanningsnorm som man må ta hensyn til, og hun kjenner til kommuner som bare ansetter barne- og ungdomsarbeidere i assistentstillinger. Ordføreren i hennes kommune oppfordrer til å ta vare på de ufaglærte også, uten at det har noe med lønn å gjøre. Det er ikke økonomi som er motivasjonen, men samfunnsansvaret.

D: «Vi vil jo gjerne ha fagarbeidere vi og, men uten at det har vært lønn som har vært tema hos oss, så har vi en personalsjef som er veldig opptatt av at vi som kommune, også må ta ansvar for de ufaglærte. Sånn at vi har ikke valgt å sette at vi bare skal ha fagarbeidere, men det er faktisk ikke økonomi som noen motivasjon der. Vi er litt opptatt av samfunnsansvaret som arbeidsgiver, og så kan heller vi hjelpe dem å få utdanning etter hvert.»

Informant G er ikke så involvert i lønnsutgifter, og mener at det viktigste er ikke alder på person, men personene man skal ansette.

G: *« I min rolle er ikke dette noe jeg er så involvert i. Det jeg tenker er at det viktigste er personen man skal ansette, ikke alder. Eldre arbeidstakere er ikke en ensartet gruppe, det er heller ikke unge arbeidstakere».*

Informant F, representant for privat barnehagekjede svarer at hun mener at det er behov for alle aldre i barnehagen, men at motivasjonen er viktig.

F: *«Ja, det er jo noe som vi stadig vekk diskuterer. Men ikke nødvendigvis i forhold til lønnsutgifter, men i forhold til høy alder. Men fordi at, og da tenker jeg at det er begge deler, ja takk begge deler.»*

F: *«Derfor er det jo viktig at man ikke blir for låst også, i det man har, de erfaringene man har. Så det handler jo om det å kunne være fleksibel, og være villig da, til å tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Det tenker jeg er viktig. Uavhengig av alder egentlig, man ser jo at som, jo eldre man blir, ofte kan man bli litt mer låst. Men det kan også være helt motsatt. At de som har jobba lenge, også får veldig mye motivasjon og søker ny kunnskap da.»*

Sammenheng mellom fagutdannede og ufaglærte og lønnsutgifter.

Barnehageleder fra den ene kommunale barnehagen, informant C, syntes generelt at lønningene var bedre nå enn tidligere. Økte lønninger fører også til økte utgifter.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, har ikke tatt noe stilling til dette, og tenker at det ikke er noe hun tenker på ved utvelgelse av personale til kurs, eller annet.

Informant A, den andre kommunale barnehagelederen sier at ved ansettelse kan en se for eksempel en barne- og ungdomsarbeider opp mot en ufaglært med lang erfaring, og at forskjellen mellom de er i så fall papir på utdanning og lønnsutgifter.

A: *«Ja, der er det litt mer kanskje. Da ser jeg noen ganger fagutdannede som barne- og ungdomsarbeidere opp mot de som har like lang erfaring. Hvis vi tar inn barne- og ungdomsarbeider med lang erfaring og en som ikke har den fagutdanningen igjen og har like mange erfaring så ser jeg ikke så veldig stor forskjell der. Nei bortsett fra papirene og lønnsutgifter. Så det så der, er det ikke alltid det spiller så stor rolle.»*

Informant D, barnehageeier/ myndighet kan fortelle at det løftet de har gjort ved å utdanne så mange barne- og ungdomsarbeidere har kostet kommunen, men det har ikke vært et tema. Økonomi har ikke vært styrende her.

D: *«Ja, Nei, så det har ikke vært, det er klart at vi har utdannet masse fagarbeidere,*

og det betyr jo, dette er folk som gjerne har høy ansiennitet, så de er på topp. Det har jo vært dyrt for oss, men det har på en måte ikke vært...

Student: Nei. Det er ikke økonomi som styrer.

D: Nei, det er ikke økonomi som styrer.»

Økonomi som faktor i arbeidet rundt kartlegging av kvalitet i barnehagen for å avdekke behov.

Økonomi og rammene barnehagen må forholde seg til kan påvirke motivasjonen for å gjennomføre kartlegging, med tanke på tidsbruk og behovsmelding, med tanke på ressursbruk. Begge de kommunale barnehagelederne, informant A og C, mener at de ikke behøver å tenke på økonomi i denne sammenhengen – arbeidet rundt kartlegging for å avdekke behov. Barnehageleder for den private barnehagen, informant B, sier at økonomi kan ha noe å si, selv om hun til nå ikke har behøvd å ta stilling til det. Det kan komme tider der man må tenke mer over hvem som sendes på kurs, hvor mange, med tanke på overtidbetaling etc.

A: «Nei, jeg tror ikke det. Det er en del av arbeidet og det er en del av egentlig arbeidsoppgavene, blant annet mine og evt. noen ped.ledere. Nei, jeg tror ikke at økonomien påvirker i hvert fall. Forberedelser til det arbeidet, og det er en del av det vi skal ha.»

B: «Økonomi kan selvfølgelig være det, fordi at, men som sagt da, foreløpig så har jeg tenkt lite over det. Jeg tenker sjelden over det akkurat sånn i sammenheng med kompetanseheving.»

Informant D sier, at de har ikke et eget kompetansebudsjett, og klarer ikke å konkurrere med større byer, når det gjelder lønn. Det er heller ikke alltid rom for vikarer, dersom det er behov for dette. Informant F forteller at det kan ha betydning for tiltak som settes inn, men ikke selve kartleggingen.

D: « Det er klart at vi har jo ikke noen budsjetter, som er så voldsomme.»

F: «Nei, jeg tror ikke at økonomi er det, ikke sånn som jeg oppfattet mine styrere i hvert fall. ikke i forhold til det å avdekke behov, så tenker jeg at økonomi ikke er det. Men økonomi kan være styrende i forhold til hvilke tiltak man setter inn. Fordi at det handler om et kostnadsspørsmål igjen. Så det tenker jeg er et annet spørsmål da.»

Organisering av barnehagen ved kurs på dagtid. Kveldstid/ Fritid/ lønnskompensert

Med tanke på rammene barnehagen må forholde seg til har det vært relevant å finne ut om hvordan barnehagen organiserer seg ved kompetanseheving av personalet. Barnehagelederne har litt ulike svar på dette spørsmålet. Barnehageleder fra den ene kommunale barnehagen, informant C, sier at det beste er å benytte en planleggingsdag, dersom det skal være på dagtid, det er lite aktuelt å sette inn vikar for å sende noen ansatte på kurs, selv om det også gjøres. Kveldstid, kan være aktuelt, og de betaler lønnskompensasjon, da det er slutt på den tiden da folk jobber ideelt.

C: «Nei, altså det må jo foregå på en planleggingsdag. Det å sende ansatte på kurs og sette inn vikarer, kan gjøre det, men det vil ikke, jeg ville ikke følt meg særlig komfortabel med det. Så det skjer på planleggingsdager, og så, ja, eller så sender vi også i bolkevis, Ja.

Student: På kveldstid?

C: Ja, det kan også skje. Vi har en gang i året så har vi et kombinert foreldre- og personalemøte med foredragsholder. Som vi har et spleiselag, også FAU.

Student: Ja, jeg tenker sånn med, jeg vet at man, noen appellerer til litt sånn ideelt. Men har dere noen form for noe kompensasjon, for eksempel, hvis det skulle være at noe går utover normal arbeidstid eller normal møtetid?

C: Ja, man får jo overtidsbetalt. Ingen skal jobbe gratis. Vi er ferdig med et idealtenkningen.»

Barnehageleder fra den andre kommunale barnehagen, informant A, mener det kommer an på om kurset varer en dag eller flere dager. De kan sette inn vikar for noen en til to dager, men ikke utover det. Hun påpeker at det er viktig at alle får samme informasjon, så det kan komme barnehagen til gode.

Den private barnehagelederen, informant B, forteller at de ikke setter inn vikar dersom de sender deler av personalet på samme kurs, da velger de ut en for hver avdeling og det er to personer igjen, og det går som regel bra.

Barnehageeier/ myndighet, informant D, forteller at de ofte kjører kurs i to runder for at flest mulig skal komme på kurs. Det handler ikke alltid om å ha økonomi til å sette inn vikarer, men hvor heldig det er for barna at de faste ansatte er på kurs, hvor det settes inn vikarer i deres sted.

D: «Nei altså, det er som vi sa tidligere at vi ofte kjører jo kurs i to runder, for å få flest mellom, altså gjennom. For at på dagtid så er det jo vanskelig å la for mange gå fra. Jeg tenker at det handler jo ikke bare om økonomi, og har penger til å sette inn vikarer. Det

er noe med det at det skal være et godt tilbud for barna, og det å få halve personalet med bare fremmede mennesker inn. Det er jo heller ikke bra. Så det er jo vanskelig med kursing på dagtid.»

I denne kommunen er det satt opp kveldsmøter, som er lønnskompensert, men det er begrenset hvor mange man kan ha i løpet av ett år. Barnehagene har ikke rammer til å sette opp ekstra møter i utgangspunktet.

Ved kompetansehevende tiltak gjennom UH på dagtid, vil det være aktuelt å sette inn vikar?

Dersom en barnehage får tilbud om kompetansehevende tiltak gjennom regional ordning, har det vært relevant å finne ut hvordan barnehagen organiserer vikarbruk. Da økonomi kan være en faktor som kan motiverer eller demotivere til behovsmelding. Barnehageleder for privat barnehage, informant B, vil i utgangspunktet ikke sette inn vikar på dagtid, dersom hun kan sende sitt personale bolkevis, det vil si en fra hver avdeling. Hun mener at dersom UH krever det, vil hun sette et motkrav om å få dekket vikarutgifter.

Barnehageleder for den ene kommunale barnehagen, informant A, sier at det kommer an på antall barn på avdelingen, og de personale som blir igjen. Det vil si behovsprøvd.

Barnehageleder for den andre kommunale barnehagen, informant C, vil sette inn vikar, dersom hun ser at dette er nødvendig.

Barnehageeier/ myndighet sier at det kan være aktuelt å sette inn vikar dersom kurs er på dagtid. Hun presiserer at kompetansehevingen skal være barnehagebasert og at da er det viktig at man favner alle ansatte. Så da holder det ikke å sende noen på kurs, da må det legges til rette for at alle blir kurset.

Faktorer som hindrer eller fremmer gjennomføring av kompetansehevende tiltak

Ifølge informant A, barnehageleder for den ene kommunale barnehagen, kan økonomi være en hindring, men ikke den største hindringen. En hindring kan være hvis man ikke får implementert kompetansehevingen. Det positive er at man setter seg mål og tema som skal jobbes med videre i barnehagen.

Den andre kommunale barnehagelederen, informant C, er opptatt av at kompetansehevende tiltak må være nyttige for personalet, de må se nytteverdien av det. I utgangspunktet har de et lite kursbudsjett, men får en del kursing fra kommunen – slik det er per i dag, som for eksempel COS-sertifisering.

Den private barnehagelederen, informant C, tar utgangspunkt i at de har fått tildelt tiltak gjennom regional ordning. Hun påpeker at det som fremmer eller er tilfredsstillende for de som barnehage, er at Høgskolen kan komme til deres barnehage. Det som kan hemme eller være utfordrende er hvis personale må reise til høgskolen på kurs. Årsak er at de er tildelt kurs i Viken på en Høgskole som ligger langt fra den kommunen barnehagen er i.

A: *«Økonomi er selvfølgelig en del av punktene. men det er ikke det ikke det største egentlig hindring. Det er en hindring, men ikke største hindring. Det som jeg tenker, er at å få implementert videre det som noen har fått kompetanseheving i. Det er det jeg som ser er størst, ikke hindring, men det kan jo være hindring med å sende folk på kurs, fordi du vet at OK, nå har vi gjort dette, og kanskje brukt igjen vikar og brukt økonomi. Og tilrettelagte i forhold til all den organiseringen, den praktiske organiseringen. Så får man ikke noe ut av det. Så det er det som hindrer. Det som kan fremme er at, dersom man igjen har konkret mål, men hvorfor skal den og den gå på kurs, hvis vi snakker om kurs for eksempel. Så og setter krav og forventning på at dere skal implementere dette videre i barnehagen. Dere skal jobbe med en del konkrete tema i barnehagen. Så det kan være veldig positivt.»*

Eierrepresentanten, informant D, sier at tid kan være hinder, og at tid henger nært sammen med økonomi. Hun påpeker også at motivasjon for å melde kan være vanskelig, da hun som eier evt. må si til en barnehage at jeg synes at dere må melde, da dere har det eller det behovet. Hvilken motivasjon får styrer og personalet til å jobbe for dette? Det er viktig å gjøre en jobb i forkant.

Student: *Nei. Tenker du at økonomi kan ha en fremmede faktor eller være til en hindring?*

D: *Ja, det jo til en hindring i forhold til at det skal frikjøpe folk og til vikarer og sånne ting. Og så blir det jo litt sånn, jeg har hvert fall ikke liksom fått nok forståelse til, altså hva er det vi får? Og den oppfølgingen fra UH sektoren. Så klart, i en trang kommune-økonomi, så har jo jeg tenkt, vi vet ikke om vi skal melde nå i neste tilfelle. For da har vi tenkt at kanskje vi like greit å bruke de få pengene vi har til kompetanseheving, og å kjøpe noe sjøl, så vi veit, altså bestille noe så vi veit hva vi får. Foreløpig er det litt sånn ullent for meg hva UH sektoren skal komme med.*

Hun påpeker også at det kan være demotiverende dersom man har gjort en stor jobb i forkant, og meldt behov, også får man ikke tildelt kompetansehevende tiltak. Man klarer ikke å få til endringer, hvis de som skal jobbe med det ikke er motivert. Hun stiller også spørsmål til om man har nok analysekompetanse til å kunne avdekke behov, og det samme med

implementeringskompetanse. Økonomi kan være til hinder, også fordi man ikke vet hva man får.

5.3 Elementer som kan påvirke motivasjon

Påvirkning av barnehagen utfra om barnehagen har søkt og fått tildelt kompetansehevede tiltak, eller ikke fått tildelt kompetansehevede tiltak.

For å finne motivasjonsfaktorer, har det vært nyttig å få svar på om tildeling av kompetansehevede tiltak eller ikke påvirker motivasjonen. Den ene kommunale barnehagelederen, informant A, mener at dersom de hadde meldt behov og fått positivt svar på behovsmeldingen, ville det ha påvirket positivt. Det ville ha påvirket motivasjonen hos de fleste i personalgruppa. Dersom de hadde fått avslag, vill det ikke ha skapt demotivasjon. Da ville hun bare melde på nytt.

Barnehageleder fra den andre kommunen, informant C, var opptatt av at leder har et ansvar for å forberede og skape motivasjon blant personale for å få til felles kompetanseutvikling. Dersom de hadde fått tilbud, måtte jobben være å få med alle sammen, dersom de ikke hadde fått tilbud, ville de ha søkt på nytt ved neste anledning.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, har meldt behov og fått tildelt tiltak og kurs fra Høgskole i Viken. Behovsmeldingen var på hennes initiativ, men nå er det viktig at hun får med seg resten av gjengen. Hun har fått laget en bestilling fra barnehagen, og opplever at de kan få være med og forme mye av hvordan kursing skal skje i samarbeid med Høgskolen. Dersom de hypotetisk ikke skulle ha fått tildelt behov i denne runden, ville hun melde behov på nytt, da hun synes det er viktig å få kompetanseheving.

Student: Ja, ikke sant. Ja, og så har du faktisk sagt lite grann om neste spørsmål, så jeg vet

ikke om vi trenger å utdype det noe mer. For det handler om dersom man da ikke får tilslag, om det vil

være med på å påvirke motivasjonen til å søke neste gang. Og det tenker jeg du har sagt litt om.

D: Ja, i hvert fall hvis ikke du får en tilbakemelding. Jeg tror at hvis du hadde fått en mer

tilbakemelding på hva som gjorde at du ikke fikk, og liksom noen tips på meldingen din, så tror jeg

kanskje at det hadde økt motivasjonen for å prøve på nytt.

Informant D, barnehageeier/ myndighet forteller at det å gjøre den jobben og så får man kanskje ikke tildelt tiltak. Man får kanskje ikke en tilbakemelding engang. Det kunne vært greit å få en begrunnelse, for å få læring ved tilbakemeldinger. Dette er nytt, og det er for lite informasjon.

Hvordan jobbe for å skape motivasjon og skape et ønske om å melde behov i fremtiden.

Barnehageleder fra den ene kommunen, informant A, mener at det er hennes ansvar som leder å være motivert og presentere behovsmelding for de andre.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, sier at hun aldri vil stoppe å melde behov, da hun mener det er viktig å innse at behøver å heve sin kompetanse. Hun påpeker at svakheter ved den nye ordningen er at det kan være vanskelig å nå de barnehagene som kanskje behøver dette mest.

Barnehageleder fra den andre kommunale barnehagen, informant C, forteller at hun er opptatt av kulturbygging og at hun som leder må være motivator. Hun mener at en leder må vise folka sine at hun setter pris på dem. Eksempler – reise et sted og spise god lunsj på planleggingsdagen, servere pizza på personalmøte en gang iblant.

Det blir en ny runde, når det er ny kommune – evt. om man ønsker å melde nå. Skal vi melde på enkeltbarnehager eller skal det være et fellestiltak. Noe uklarhet i hva som er ett nettverk eller ikke – uklarhet.

Motivasjon og refleksjon i personalgruppa, dersom man hadde fått kompetansehevende tiltak.

Alle barnehagelederne svarer at det hadde skapt motivasjon. Informant A, barnehageleder fra den ene kommunale barnehagen, sier at det noen kan også være skeptiske til noe nytt, men at de fleste er positive til påfyll og positive endringer. Barnehageleder for den andre kommunale barnehagen, informant C, trakk frem kulturbygging, og at leders væremåte kan påvirke. Refleksjon kan komme etter hvert, når man er i gang.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant A, forteller at i hennes barnehage jobber de nå med å formidle informasjon om tildelt kurs, og at det starter å bli kjent for alle. Det er ikke

kjempe mye refleksjon rundt dette i personalgruppa enda, men hun regner med at dette endrer seg etter personalmøte seinere i høst.

Informant D, barnehageeier/ myndighet mener at dette bør føre til endret adferd hos personalet, og at det blir en motivasjon. Har kanskje en barnehage som burde meldt behov, men er usikker på motivasjonen.

Påvirkning av motivasjon for å søke neste gang dersom man ikke har fått tilbud på kompetansehevende tiltak

Barnehagelederne fra de kommunale barnehagene, informant A og C, har ikke meldt behov. Begge forteller allikevel at de hadde kommet til å søke på nytt allikevel, eller funnet på noe annet. Det er alltid noe å jobbe med i barnehagen. De kunne ikke fortelle noe om prosessen.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, har søkt og fått tildelt. Dersom hun ikke hadde fått tildelt, hadde hun søkt på nytt, da hun sier at hun aldri vil stoppe å melde behov. Selve søkeprosessen mener hun var grei.

Eierrepresentant forteller at hvis man ikke får tilbakemelding, hadde det gjort med motivasjonen. Får man ett svar vil det være med på å øke motivasjonen.

Skreddersy eget behov, utfra det hovedtema som er viktigst å heve kompetansen på, samt forankring i barnehagen.

Alle barnehagelederne ønsker å legge kursing mest mulig til allerede eksisterende møter, som personalmøte, planleggingsdag, ledermøter og avdelingsmøter. De var opptatt av det som er realistisk å få til og gjennomførbart.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, forteller at hun har kunnet sende en bestilling til Høgskolen, for å best mulig få tilrettelagt kurstilbudet, og opplever at Høgskolen ønsker å tilrettelegge, nå i oppstarten. De har også ønsket å benytte allerede eksisterende møter.

A: *«Det ideelle for oss kunne ha vært å få en blanding av flere kurs. Hvor noe er for pedagoger, barnehagelærere og noe for hele gruppa. Med noen oppgaver eh, mellom samlingene eller mellom alle kursene eller mellom de dagene. Og å ha det på kveldstid. Det tror jeg skulle vært mest gjennomførbart. Realistisk åpenbart.»*

Alle barnehagelederne valgte det samme hovedtema å få kompetanseheving på:

Et inkluderende miljø for omsorg, lek, læring og danning.

For å forankre ny kompetanse i barnehagen, sier barnehageleder fra den ene kommunen, informant A, at hun vil ta opp temaene fra kursene, gang på gang på avdelingsmøter og ta det opp på ledermøter for å følge opp. Barnehageleder fra den andre kommunale barnehagen, informant C, er også inne på de samme tankene, og er opptatt av at hele personalgruppa er involvert.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, forteller om den prosessen de nå er inne i, og at de ønsker å jobbe vider med dette i personalgruppa, da dette er i ferd med å forankres i personalgruppa.

Bruke de fora barnehagene har allerede, at kursene er tilpasset den arenaen som barnehagen har, hadde vært viktig ifølge barnehageeier/ myndighet, informant D.

Et inkluderende miljø, er det området informant D tenker de i så fall hadde valgt å melde behov på. Språk jobber de godt med.

Hun påpeker at det bør gå over flere år, slik at det kan bli implementert. Skal UH inn, er ett år for lite. I alle fall 2 år. Hvordan kobler man på eier? Hvem skal videreføre den?

Faktorer som hindrer å melde behov til Region Viken

Den ene kommunale barnehagelederen, informant A, mener det kan være et hinder at man ikke har informasjon og vet hvordan man skal melde behov. Hun påpeker også at leders motivasjon kan være en hindring.

A: «Jeg tror det er ren egentlig, eh, hindring at man ikke vet hvordan man kan søke? Og frister og at man egentlig ikke får med seg at det er til den og den dato, eller til at fristen er da og da, og det er den informasjonsbiten. Eller manglende informasjon kan være en hindring. Og igjen min motivasjon som jeg har snakket om, og min, og muligheten å bruke tid på det. Så tidsaspekter kan være til hindring.»

Barnehageleder fra den private barnehagen, informant B, mener at det ikke er noe som skal hindre henne i å melde behov.

Den andre kommunale barnehagelederen, informant C, forteller at det egentlig ikke er noe som hindrer, bortsett fra at de er midt i et nytt prosjekt som krever en del av dem. Hun tror ikke de makter å kjøre parallelle løp, og at de i så fall må vente.

Det jeg kan konkludere av hindring er at barnehagene kan ha andre prosjekt som krever en del, samt at det er avhengig av om lederen er motivert, og at det er god informasjon rundt søkeprosessen og hva det innebærer.

Samme svar som er gitt fra eierrepresentanter.

Tanker rundt målsettingen til ny strategiplan, kan den nås gjennom regional ordning?:

«Alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling (Kunnskapsdepartementet 2017).»

Den ene kommunale barnehagelederen, informant A, mener at det er jo slik det skal være, kompetansen skal jo utvikles internt i barnehagen. Hun tror at den nye ordningen kan bidra til at målet nås, selv om hun påpeker at hun egentlig ikke vet, da hun ikke har satt seg så nøye inn i den.

Student: «Tenker du at den målsettingen kan nås gjennom regionale ordning slik som den er per i dag?

A: Ja jeg tror det. Nå har jeg, jeg må si at jeg ikke satt meg så veldig dypt inn i det, så derfor er kan jeg ikke svare egentlig verken ja eller nei. Men jeg kan svare, så jeg tror det.»

Den andre barnehagelederen fra kommunale barnehage, informant C, tenker at dette er et ambisiøst mål, og at det er stor forskjell på barnehager. Hun påpeker at det ulike ledere med ulik motivasjon, men at det er viktig med kompetanseheving. Hun tror at målet kan nås på sikt, men at det vil ta tid.

Barnehageleder fra privat barnehage, informant B, mener dette målet ikke kan nås gjennom regional ordning. Årsaken er etter hennes oppfatning, at det er for mange barnehager som lar vær å se seg selv i kortene og å melde behov, fordi de kanskje ikke har informasjon, synes det er vanskelig eller ikke ser eget behov.

Barnehageeier/ myndighet, informant D sier at hun er skeptisk til om dette kan nås, da det er så mange barnehager som melder behov og så få som blir valgt ut. Hun sier også at det er ofte de barnehagene med mye kapasitet som ser sine behov og ønsker å videreutvikle seg, og at det kan være vanskelig å fange opp de som virkelig har behov.

D: «Jeg tenker jo, det som ikke vi veit med den ordningen nå, er om du på en måte,

med det systemet er bygd opp nå, klarer å finne dem som trenger å løftes, for det er jo tydelig uttalt at det skal være, for å bruke muntlig tale, den dårlige barnehagen. Og det er jeg litt usikker på, jeg tenker vi er i en region som er veldig stor. Det er veldig mange som har veldig mange søknader, som skal behandles og skal vurderes. Og så er det et spørsmål, snakk om det med kapasitet. Har organisasjoner som har lav kapasitet, lav kompetanse, evner de å gjøre den jobben med å analysere og faktisk se sine svakheter? Ofte så er det jo sånn at de som er gode på mye er mer kritiske og klarer å se hva de ikke er god på. Så det er, ja, det er litt sånn usikkert.»

Informant F, som representerer privat barnehagekjede, stiller spørsmålsteget til om de som ikke velger å melde behov, men hun er i utgangspunktet positiv til målsettingen.

Student: «Tenker du at den kan nås gjennom en regional ordning?»

F: Det tror jeg kommer til å ta veldig lang tid. Det tror jeg. Hvis de skal, hvis de tenker at alle barnehager skal få en kompetanseutvikling gjennom den regionale ordningen så tror jeg det vil ta fryktelig mange år, før alle barnehagene har vært innom. Det tror jeg da. Men det gjenstår jo å se.»

Representant for UH mener at det er en fin målsetting, men så lenge det står alle, mener hun at det ikke kan nås.

E: «Jeg vil si at målsetting er god. Men når vi har to og et halvt tusen barnehager, så er dette med alle, ganske ambisiøst. Og så er det som jeg sier at det virker nesten som det er vanskelig å få til og igangsette denne kompetanseutvikling i løpet av ett år. Så er det jo klart at to og et halvt tusen, det er langt fram altså.

Student: Så kan denne kan denne målsettingen nås ut, fra hva du tenker da, gjennom regional ordning?

E: Nei jeg tror nok ikke det. Så lenge det står alle der så, kan den ikke det.»

6. Drøfting

Kan regional ordning bidra til kvalitet og kompetanse i barnehagen med utgangspunkt i delmålet: «*alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling*»? Ut fra de svarene jeg sitter igjen med, både fra barnehageledere, eierrepresentanter og representant fra UH, finner jeg at dette målet ikke kan nås på kort sikt. En forklaring kan være at denne målsettingen er for ambisiøs og tidkrevende. En annen forklaring kan være at det sannsynligvis er mange barnehager som ikke kommer til å melde behov, men som kanskje allikevel har et behov for kompetanseløft. Regional ordning skal i utgangspunktet fange opp de barnehagene som trenger det mest, men det kan være en utfordring å nå de barnehagene som kanskje har stagnert i sin pedagogiske praksis. Begrunnelsen for dette er, at det ikke er alle som er villige til å se seg selv og reflektere over eget behov eller behov for å få hjelp til å utvikle sin pedagogiske praksis. Som jeg har skrevet tidligere i oppgaven, legges det opp til en ganske ressurskrevende prosess. Dette kan indikerer at de som er best stilt, har et bedre utgangspunkt for å håndtere prosessen. Det kan argumenteres for at strategiplanens intensjon med regional ordning, kan ha en motsatt effekt av hva som er målsettingen. Gjennom organisasjonsteorien er barnehagen politisk styrt. Regional ordning vil gjennom et instrumentelt perspektiv, påvirke rammebetingelsene for kompetanseutvikling i barnehagene og influere hvordan eier og barnehageleder oppfatter behovet for endring. Det vil si at ulik tolkning av kompetansebehov vil kunne påvirke motivasjonen for å melde behov.

Delmålet i styringsdokumentet, er formulert på en slik måte at det kan oppfattes vidt. Det vil si at alt kan være pedagogisk praksis i barnehagen, slik at målet i seg selv ikke er uoppnåelig, men tidkrevende. To av barnehagelederne som ble intervjuet, hevder at målet kan nås på sikt, men at det er forskjell på motivasjonen og ambisjonen til barnehageledere, som nødvendigvis må drive disse prosessene. Dette leder igjen til min problemstilling:

Hvordan kan nytt styringsdokument påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering og motivasjon av kompetansekartlegging og av å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving?

Det har vært mye datamateriale å gå igjennom, og jeg har valgt ut noen områder jeg vil drøfte nærmere opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven. Jeg deler drøftingen opp etter forskningsspørsmålene. Gjennom et styringsperspektiv og ledelsesperspektiv vil jeg drøfte barnehagen som en del av et styringssystem og hvordan nytt styringsdokument påvirker eier og barnehageleder. Hva sier teorien og hva sier datamaterialet fra informantene? Hvordan påvirkes eier og barnehageleder ut fra et kulturperspektiv, operasjonalisering av

kompetansekartleggingen og det å melde behov? Kan jeg finne forskjeller mellom eier og barnehageleder gjennom et profesjonsperspektiv? Samfunnsmandatet er et overordnet mandat for barnehagelederne gjennom rammeplanen. Vil dette mandatet gjennom et profesjonsperspektiv, være med på å motivere til å melde behov, eller vil det være et argument for å ikke melde behov? Sier datamaterialet noe om retningen og forutsetningene for at barnehagefaglig kvalitetsheving kan gjøre noe med motivasjonen hos eiere og barnehageledere? Kan det argumenteres for at det er forskjeller på eier og barnehageleder eller privat og kommunal barnehage?

I drøftingen vil jeg flette inn data i fra representant fra UH og ta med ulik data i fra artikler og rapporter, som kan utdype teoretiske perspektiv eller belyse en annen retning.

6.1 Er det forskjell på kunnskap og motivasjon hos eier og leder i barnehage?

På den ene siden er barnehagen regulert gjennom barnehageloven hvor rammeplanen er det viktigste styringsdokumentet (Børhaug et al. 2011). Man kan argumentere for at barnehagen er en del av et styringssystem, og gjennom et styringsperspektiv kan man si at den formelle strukturen har en stor påvirkning på hvordan de som jobber i organisasjonen handler. Ut fra rammeplanen skal hver barnehage utforme sine egne planer, slik at på den andre siden har barnehagene et handlingsrom. Det vil si at barnehageleder gjennom et ledelsesperspektiv kan lede implementeringsprosessen etter egne valgte virkemidler (Børhaug et al. 2011). Kompetanse for fremtidens barnehage, er igjen et viktig styringsdokument for blant annet implementering av rammeplanen og barnehagefaglig kompetanseheving, og for å oppfylle kommunale og statelige målsettinger (Kunnskapsdepartementet 2017, 8).

Jeg har tidligere skrevet at leders handlingsrom avhenger av føringer fra eier, og at eiers handlingsrom avhenger av tolkninger av føringer fra myndighet og statlige føringer. Gjennom regional ordning, har barnehageeier et presisert ansvar for barnehagens kompetansenivå. I Jacobsen og Thorsvik sin bok, *Hvordan organisasjoner fungerer*, kan vi finne en modell som sier noe om hvordan press kan oppfattes og tolkes forskjellig (Jacobsen and Thorsvik 2016, 390). Det kan argumenteres for at endringer kan føre til motstand. Denne motstanden kan være konstruktiv, men kan også bli destruktiv. Når føringer er vage gir dette eierne et handlingsrom for å velge om det skal meldes behov til regional ordning eller ikke.

Det presiseres at det finnes ulike eierformer i barnehagesektoren, og at dette har betydning for hvor stor oversikt og påvirkningsgrad eier har over enkeltbarnehagens kompetansenivå og om det er grunnlag for å melde behov til regional ordning. Den motivasjonen eier har for å

oppfordre til operasjonalisering av kompetansekartlegging for å melde behov kan være avhengig av ulike faktorer. Blant annet nærhet til barnehagen, forståelse av nytt styringsdokument, forståelse for eget ansvar og hvordan økonomien er (Christensen et al. 2015a, 48-49). Eier av en stor barnehagekjede eller kommunen som eier, vil ikke kunne delta på alle steder, og få full oversikt, og det igjen kan gi et kontrollproblem. En liten barnehageeier, vil være nær egen organisasjon og vil kunne delta og påvirke på en annen måte.

Hvordan vurderer så informantene i oppgaven, påvirkning av nye føringer gjennom revidert strategiplan? Barnehagemyndighet og barnehager i Region Viken kan fortelle at de har prosjekter de ønsker å slutføre, og at de allerede har strategier og kompetanseplaner de jobber etter. Den nye strategiplanen har ikke påvirket i stor grad, og regional ordning er nytt for mange. Det kan være en reaksjon fordi føringene har vært for vage, og at eierne har fått et stort handlingsrom. En annen årsak kan være at eierne har fått for liten tid til å sette seg inn i det nye systemet. En tredje årsak kan være rammebetingelsene som ligger i de nye føringene, og som påvirker eiers oppfattelse av egne barnehages behov for endring (Jacobsen and Thorsvik 2016).

Kultur for læring er et eksempel på et stort prosjekt som har foregått i Region Innlandet – føre dette Hedmark, og er en viktig årsak til at barnehageeiere og ledere ikke har meldt behov til regional ordning. Informanten som representerer privat barnehagekjede, forteller at det er regionale forskjeller som også påvirker om man er bevisste på ny regional ordning. Informasjonen om ordningen har også vært ulik. Eier- og myndighetsrepresentantene har gitt uttrykk for at informasjonen om ordningen ikke nødvendigvis var lett å forstå eller hvordan dette skulle organiseres. Dette kan påvirke motivasjon for å operasjonalisere kartlegging av behov og igjen det å melde behov til regional ordning. Regional ordning er informert ut til eierne i Region Viken, men ble oppfattet som komplisert og omfattende, og kan ha ført til at informasjonen ut til den enkelte barnehageleder har variert fra eier til eier.

Ut fra intervjuene, kan det være forskjell på hvordan eier og barnehageleder er orientert om ordningen. Eier har ofte førstehåndskunnskap om ordningen, og ut fra intervjuene kan det synes som om informasjonen ut til barnehagelederne er avhengig av om eier har andre prosjekt som skal avsluttes. Derfor har det ikke vært opp til barnehagelederne å kartlegge egen barnehage for så å melde behov. De kommunale eierne er også opptatt av at de øremerkede midlene nå forsvinner og at de nå ikke kan forvalte midlene til barnehagefaglig kompetanseheving. Sett i fra et styringsperspektiv som tidligere skrevet, påvirkes barnehagen både av politiske vedtak og beslutninger samt de rammebetingelsene som settes lokalt (Christensen et al. 2015b, 21). Det som går igjen i intervjuene med eierne, både de kommunale og de private, er at de er redd for

at den nye ordningen kan føre til at arbeidet med kompetanseutvikling i kommunen kan bli mer fragmentert. For barnehagelederne er det føringer fra eier som først og fremst påvirker operasjonalisering av kartlegging og behovsmelding. Informanten fra enkeltstående privat barnehage, har innhentet informasjon ved å delta på informasjonsmøte og innhentet all informasjon hun kunne finne rundt ordningen. Hun meldte behov, dels fordi de ønsket å utvikle det arbeidet de allerede hadde startet opp og dels fordi hun ville vise at deres barnehage er med i den nye ordningen. Hun representerer både leder og eier i barnehagen.

Regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving skal omfatte hele personalgruppen i den enkelte barnehage, og dette betinger at informasjonen barnehageleder sitter med er avgjørende. Eier har det overordnede ansvaret for at barnehagelederen blir orientert og får informasjon, samtidig er det helt avgjørende for operasjonalisering av kartlegging av behov og det å melde behov, at barnehagelederen er motivert og overbevist om at dette vil være fornuftig å gjøre. Igjen, gjennom et styringsperspektiv har barnehagestyreren tildelt et handlingsrom for å kunne tolke og forme planer utfra rammeplanen og dermed hvilken kompetanse den enkelte barnehage behøver. Rammeplanen er utgangspunktet for barnehagefaglig kompetanseheving og eier har et ansvar for at personalet får den kompetansehevingen som trengs for å utøve pedagogisk praksis. Barnehagelederen har et ansvar for å følge dette opp med å gjennomføre dette i praksis og skal lede personalet i en retning. Gjennom et kulturperspektiv, avhenger lederens motivasjon for å kartlegge kompetanse og melde behov av om kulturen er skapt internt, med felles normer og verdier, eller om kulturen gjenspeiler barnehagens ulike roller, hvor uenighet og interessekonflikter får råde (Jacobsen and Thorsvik 2016, 146-151). Informanten som representerer UH forteller at forankringen av den ordningen er for dårlig i enkelte barnehager, og at informasjonen fra eier til barnehageleder og fra barnehageleder til personalgruppa har vært for dårlig til nå. Hun kunne fortelle om en erfaring av et møte med en barnehage som hadde meldt behov. Når de kom til barnehagen, trodde personalet de skulle få inn vikar for styreren, som var på kurs. Sammensetting av personalet kan også ha en betydning for hvordan det skal kunne jobbes med implementering av rammeplanen og barnehagefaglig kompetanseheving. Informantene som representerte både eier og leder kunne fortelle at det er viktig med fagutdannede i barnehagen, både barnehagelærere og fagarbeidere. De viser til at det merkes når de jobber med utviklingsarbeid, og at det er viktig for implementeringsprosesser. Dette kan ha stor betydning for forankringen av blant annet den nye ordningen, at barnehagelærerne i barnehagen er motivert sammen barnehageleder.

Som tidligere påpekt kan endringer føre til motstand som både kan være konstruktive eller destruktive. God informasjon om hvorfor endring skal skje, ved å skape en felles forståelse og bli enige om felles mål, kan endringen bli tatt imot på en konstruktiv måte (Jacobsen 2016, 396). Orienteringen fra Fylkesmannen i Viken, som ble gitt om den nye ordningen på møte i september 2018, ble oppfattet ulikt av eierrepresentantene, og endringene kan ha ført til motstand hos enkelte av eierrepresentantene. Overordnet mål i regional ordning er kvalitetsutjevning mellom barnehager og at alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling. UDIR endret barnehagefaglig kompetanseheving, fra kompetansemidler til den enkelte kommune til en ny ordning hvor midlene blir tildelt den enkelte UH i regionen, som skal utvikle kurs til den enkelte barnehages behov. Gjennom intervjuene kommer det frem at det er litt ulike perspektiv på ny ordning. Enkelte eiere mener at den gamle ordningen gav muligheter til å koordinere kursing etter behov kommunen samordnet, andre igjen mener at det er veldig bra at den nye ordningen understreker den enkelte eiers ansvar for kompetanseheving av de ansatte. Representant fra UH forteller at det er enkelte eiere som ikke helt hadde forstått at de ikke skulle få tildelt midler, men at de trodde de kunne disponere midlene, men bestille kurs fra UH. Dette gjorde at noen trakk tilbake behovsmeldingen. Hun opplever stort sett at eierne er positive når de ser tilbudet på kursene som tilrettelegges. I forbindelse med dette trodde hun at det kan være til hinder for at enkelte eiere velger å melde behov. Ut fra denne erfaringen kan det se ut som om informasjon er en viktig nøkkelfaktor, som kan være førende for at det meldes behov eller ei.

Hva som hindrer og hva som fremmer det å melde behov til regional ordning har noen fellesnevnerne. Informasjon om ordningen er en viktig faktor, for å i det hele tatt være aktivt med for å kartlegge egen barnehage og melde behov. Andre elementer som spiller inn kan være tidsaspekt og ressurser, både økonomiske og menneskelige. Hvordan personalsammensettingen er satt sammen kan vise seg å ha en betydning for hva som påvirke prosessen av å melde behov.

Selv om informantene som representerte eiere og barnehageledere forteller at økonomi i utgangspunktet ikke påvirker valg av personalsammensetting, valg av hvem som skal kurses eller muligheten for å kunne sette inn vikar, kan dette allikevel være en viktig faktor. Eierne var tydelige på at barnehagelederne må operere ut fra de økonomiske rammene som er gitt. Et valg fører til bortprioritering av et annet. Barnehagelederne på sin side kunne fortelle at dersom hele personalgruppa skal kunne heve kompetansen, må kursvirksomhet legges til allerede planlagt møtevirksomhet, som personalmøter, planleggingsdager eller avdelingsmøter og ledermøter på

dagtid. Vikarer kan settes inn, men det er et begrenset budsjett. Barna og barnegruppa vil også lide av at fast personal er ute av barnehagen på dagtid.

Data jeg har fått gjennom intervjuer og dokumenter gir en indikasjon på at eier og myndighet har et annet perspektiv enn barnehageleder. Utfra dataene har jeg fått vite at det vil være en variasjon med tanke på eierskap og nærhet til den enkelte barnehage. Dette underbygger teorien om at eier vil ha et overordnet ansvar for at myndighetenes føringer når frem til barnehageleder. Dersom eier og myndighet ikke opplever føringene som bindende eller fornuftige, kan det føre til at den enkelte barnehageleder ikke får god nok forståelse for de føringene som er gitt. Informantene understreket at barnehageleder er prisdelt de rammene som ligger til den enkelte barnehage, for at hele personalgruppa skal kunne nyttiggjøre seg kompetanseheving. Her igjen kommer det også frem av intervjuene at eier er mer styrt av det økonomiske perspektivet enn det barnehagelederne er. Ressursene som er tildelt den enkelte UH, vil også styre hvor mange barnehager som vil kunne motta dette tilbudet.

6.2 Er barnehageledere motivert i kraft av sitt samfunnsmandat?

Samfunnsmandatet for barnehagen er en del av et større samfunnsoppdrag, og det kan argumenteres for at på den ene siden skal barnehagen bidra til en sosial utjevning, og på den andre siden bidra til at hvert barn gjennom barnehagens tilbud skal utvikle seg gjennom omsorg, lek, læring og danning (Børhaug et al. 2011). For å forvalte dette oppdraget er det blant annet opprettet styrerutdanning, som er en del av strategien *Kompetanse for fremtidens barnehage*. Styrerutdanningen skal kunne sikre at barnehagene har høy kvalitet og at de utvikler seg. Utdanningen har et stort fokus på endringsledelse og barnehagen som en lærende organisasjon. Samfunnsmandatet kan være en viktig motivasjonsfaktor for videre barnehagefaglig kompetanseheving da barnehagestyrere i stor grad er opptatt av å følge opp politiske føringer og styringsdokument. En annen viktig motivasjonsfaktor kan være om barnehagelederen finner det meningsfullt og ser behovet for kompetanseheving i personalgruppen. Ifølge Gotvassli vil en viktig vektlegging for kompetanseheving i personalgruppen være, om det gir en sammenheng mellom barns læring og personalets læring (Gotvassli 2013). Det kan være en usikkerhetsfaktor om samfunnsmandatet motiverer barnehagelederen til å melde behov, og om regional ordning kan utjevne kvalitet mellom barnehagene.

Informantene jeg intervjuet viste også en skepsis til om regional ordning evner å fange opp barnehager som behøver et kvalitetsløft. Samtidig kommer det frem fra barnehagelederne at barnas behov, og barns medvirkning er viktige faktorer i arbeidet rundt kompetansekartlegging og det å melde behov. Det er et ønske om å kunne utvikle seg og at barnehagen får økt

kompetanse med tanke på rammeplanens innhold. Barnehagelederne viser også en vilje til å melde behov om igjen, selv om de ikke kommer med i første omgang. Det er ikke demotiverende å ikke bli plukket ut, da melder de i så fall igjen. Det begrunnes med et ønske om å få være med og utvikle seg.

Eierne viser en litt annen synsvinkel, og presiserer at dersom man ikke får tildelt kompetansehevende tiltak i første omgang, kan dette føre til en demotivasjon. Den ene eierrepresentanten kan fortelle om kommuner hun vet har meldt, men som ikke har fått noen tilbakemelding på hvorfor de ikke har blitt plukket ut. Dette kan også føre til en demotivasjon mener hun. Eierne er også usikre på hvordan de skal gå frem for å skape motivasjon hos en barnehageleder, dersom de blir bedt om å melde på grunn av at de har for dårlig kvalitet, har stagnert eller liknende.

Gotvassli hadde i sitt studie på kompetanseutvikling i norsk barnehage, gjort funn på at kompetansebehovet oppleves stort av barnehageledere og eiere, men størst av eierne (Gotvassli 2013). I min lille studie kan det se ut som om barnehageleder viser en større motivasjon til å ville melde behov til regional ordning, enn eier. Dette kan igjen handle om ulik nærhet til praksis, og at barnehageleder med stor sannsynlighet har erfaring med å jobbe direkte med barnegruppa. Eier kan oppleve det vanskelig å måtte peke på at enkelte barnehager har for dårlig kvalitet.

Barnehagelederne kan synes å være mer opptatt av det mandatet de har fått og dermed motiveres til å melde behov. Med tanke på kartlegging, er det ulike måter de ser seg selv i kortene. Den ene barnehagen som har meldt behov og fått tilrettelagt kompetansehevende tiltak i barnehagen, er opptatt av at den jobben de allerede har gjort i barnehagen skal være utgangspunktet for kompetansehevingen og en del av bevisstgjøring av pedagogisk praksis for personalgruppen. I en undersøkelse om barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv, blir det løftet frem at styrerne selv ofte er deltakende i utviklingsarbeid i barnehagen. En forutsetning for å jobbe med utviklingsarbeid er personalgruppas motivasjon sammen med egen motivasjon (Børhaug et al. 2018). På den ene siden er barnehagelederen opptatt av overordnet styring og på den andre siden den faglige utviklingen og barnehagen som en lærende organisasjon. Barnehagen er også en læringsarena for barn, noe som gjør at barnehagen som en lærende organisasjon omfatter både personalgruppa og barnegruppa. Barnehagelederne som informanter trekker frem viktigheten av å gi barna like forutsetninger, men at det kan være en stor utfordring i regional ordning å klare å fange opp barnehager med umotiverte ledere. At barnehagelederen er motivert trekkes frem som et viktig premiss for å melde behov. Datagrunnlaget fra informantene gir en

viktig informasjon om at de som barnehageledere i utgangspunktet ønsker å utvikle seg, og tar samfunnsmandatet på alvor.

Informanten fra UH tror at det er en usikkerhetsfaktor ved ny regional ordning at noen av barnehageeierne og barnehagelederne ikke melder behov, da det er vanskelig å fortelle som eier, at «dere som barnehage ikke har god nok kvalitet». Hun har også observert at den enkelte barnehageleder som melder behov, ønsker gjerne påfyll av det de allerede jobber med. Dette kan være et resultat av at barns utvikling og læring er en høyt prioritert oppgave i barnehagen.

Samfunnsmandatet kan være en motivasjonsfaktor for å melde behov for barnehagelederen, dersom det gagnar arbeidet med barna, og at kompetansehevingen er meningsfull.

6.3 Vil det være forskjeller mellom privat og kommunal eier med tanke på kunnskap og motivasjon?

Regional ordning er en del av revidert strategi, og den gamle ordningen, hvor øremerkede midler til felles barnehagefaglig kompetanseheving nå er endret. Gjennom et instrumentelt perspektiv vil barnehageeier være pålagt å styre barnehagen/ barnehagene etter de styringsdokumentene som til enhver tid er aktuelle. Revidert strategi gir eierne en annen føring enn tidligere og gjennom intervjuene med representanter for kommunale og private barnehager, kunne jeg gjenkjenne problematiseringen av kommunen som eier og myndighet, og den rollen som spilles med tanke på barnehagefaglig kompetanseheving. Det kom frem i intervjuene med de kommunale eierne og myndighetsrepresentantene at den nye Regionale ordningen, kan føre til at det blir et mindre samarbeid mellom private og kommunale barnehager. Begrunnelsen for dette er fordi kommunen som eier vil konsentrere seg om egne barnehager, da barnehagefaglig kompetanseheving er lagt til Regional ordning, og enhver eier har et selvstendig ansvar for at personalgruppene i egne barnehager gjennomfører kompetansekartlegging og melder behov. På den ene siden løftes det frem at det er positivt at eier har nå fått et selvstendig ansvar og at kommunen ikke lenger ser det som sitt ansvar å invitere de private barnehagene på felles kompetanseheving eller i felles nettverk. På den andre siden forteller en av eierrepresentantene at hennes kommune har brukt år på å bygge opp en felles kompetanseheving, og at ny ordning ikke bygger opp under dette.

D: Ja, det tenker jeg er samarbeidet, mellom kommunale og private. Altså i den kommunen jeg jobber så har vi på en måte gjort veldig mye sammen, egentlig alt sammen. Private barnehager er med på kommunale planer, altså uten at de opplever det som et pålegg, og de vil være med. Og det er jo klart, det at vi har hatt penger som skulle brukes på alle, det

er jo en gulrot, sånn at du kan sette oppe kurs og kompetanse og alle er med. Og det ser vi at det kan bli vanskeligere nå, fordi at kommunen blir jo mer opptatt av sine egne da som eier ikke sant. Det er klart at vi ikke nødvendigvis kanskje vil ha med de private med samme måte. Da må vi kanskje begynne å diskutere et spleiselag.»

Denne problemstillingen kan gjenkjennes fra følgerapporten fra TFoU (Haugset et al. 2019d, 147), der det kom frem en skepsis fra eier og myndighet til den nye ordningen av hvordan kompetansemidlene skal fordeles, og en opplevelse av at den gamle ordningen fungerte bra. Den nye ordningen kan ha en følgeeffekt av at samarbeidet mellom private og kommunale barnehage med tanke på kompetanseheving, vil bli dårligere.

Data fra intervjuene gir en indikasjon på at det kan være forskjell på kunnskap og motivasjon mellom private og kommunal eier, med tanke på å operasjonalisere kompetansekartlegging og det å melde behov. De kommunale eierne forteller at den nye strategiplanen foreløpig ikke har påvirket egne planer. Begrunnelsene for dette har vært at de har planer som er under revidering, og de er inne i prosjekter som ikke er avsluttet enda. Den ene myndighetsrepresentanten kunne fortelle at kommunen hennes var en del av en kommunesammenslåing, som var hovedfokuset deres, og at de derfor ikke hadde hatt kapasitet til å sette seg inn i ny ordning. De hadde derfor ikke meldt behov. Barnehagelederne fra kommunale barnehager gav uttrykk for at de ikke hadde fått så mye informasjon om ny regional ordning, og hadde derfor ikke satt seg inn i hva dette innebærer eller meldeskjema. Den ene myndighetsrepresentanten kunne fortelle om en barnehage i deres kommune som hadde meldt behov, men hun hadde ikke så stor kunnskap om søkeprosessen. Eierrepresentanten for den private barnehagekjeden, hadde fått orientering om Regional ordning i Viken, men representerer også barnehager i ulike regioner. Hun opplevde at det var ulikt hvordan regionene strukturerte den nye ordningen. I hennes region, var det en barnehageleder som hadde kartlagt og meldt behov, og eierrepresentanten hadde benyttet denne barnehagelederen som inspirasjon for øvrige barnehageledere hun har eieransvar for. Målsettingen er at de kan bli motivert for å melde behov neste runde. Barnehagelederen for den enkeltstående private barnehagen, representerte barnehagen som både eier og leder. Hun hadde satt seg godt inn i den nye ordningen, og begrunnet det med at hun ønsket å vise at en enkeltstående barnehage vil være med og utvikle seg. Hun var motivert for å melde behov, og fortalte at hun ville fortsette å melde behov dersom det blir flere muligheter. Det kan se ut som om private barnehager mer selvstendig søker informasjon om den nye ordningen, mens kommunale barnehageledere forventer å få informasjon fra kommunen og kommunen som eier forventer å få informasjon fra Fylkesmannen.

I en fersk artikkel som omhandler om kommunalt eller privat eierskap har betydning for kvalitet i norske barnehager, er Haugset interessert i å identifisere og å forstå ulike eierskap og eventuelle forskjeller (Haugset 2019). I innledningen av artikkelen trekker hun frem at politikerne har ambisiøse mål om et likeverdig barnehagetilbud, av høy kvalitet og at barnehageeier har fått tydeliggjort sitt ansvar i nyere styringsdokument. I sin undersøkelse finner hun små forskjeller på barnehagen som pedagogisk virksomhet. Hun begrunner dette med at det kan ha med standardisering og styring av barnehagesektoren, men barnehagelærerens profesjonsmonopol. Hun finner små nyanser som omhandler ulik vektlegging som at private barnehager er mer opptatt av profilering. Kommunale barnehager har et tettere samarbeid med barnevern og andre støttefunksjoner, mens private barnehager er mer opptatt av å synliggjøre rutiner og beredskap. «.....kommunale barnehager er mer oppmerksomme på den sosiale og integrerende funksjonen enn private. Private barnehager gjør i større grad trygt tilsyn og service synlig gjennom skriftlige rutiner (Haugset 2019).»

Data fra informantene viser også små forskjeller på barnehagen som pedagogisk virksomhet, men det er allikevel en nyanseforskjell, som heller mot at private barnehager vil være synlige og vise frem hva de står for, mens de kommunale barnehagene er opptatt av kommunen som oppdragsgiver, og at barnehagen er en del av kommunenes sosiale funksjon. Dette kan underbygge det undersøkelsen «Spørsmål- til – barnehagenorge» viser (Fagerholt et al. 2017, 69-74). I større grad enn de private barnehagelederne/ eierne opplever kommunale barnehageledere pålegg fra eier som førende for å kartlegge kompetanse. Barnehagelederen tar ofte initiativ til dette selv, i private barnehager (Fagerholt et al. 2017). Som tidligere skrevet i oppgaven kan dette ha betydning for motivasjon for å gjennomføre, og i hvilken grad personalet blir involvert i kartleggingen og behovsmeldingen.

7. Oppsummering og konklusjon

Oppgavens hovedtema har vært ny regional ordning for barnehagefaglig kompetanseheving. Hvorvidt regional ordning bidrar til motivasjon eller demotivasjon hos eiere og ledere i barnehagen har gitt meg inspirasjon til å gjøre undersøkelser. Undersøkelsene av min problemstilling gjennom ulike forskningsspørsmål, har jeg gjennomført gjennom data-innsamling fra enkeltintervjuer. Jeg har også hatt med tilleggsdata fra rapporter og artikler. Noe av det jeg har argumentert for i teorikapitlet har jeg funnet igjen i data fra intervjuene.

Informantene har vært representert ved eiere og ledere i barnehager med ulike typer av eierskap i Region Viken, samt en representant for UH. Jeg har identifisert viktige funn for min undersøkelse gjennom intervjuene. Dataene har blitt analysert og jeg har forsøkt å finne meningen bak det informantene sier. Selv om jeg ikke kan konkludere gjennom forskningen min, har jeg kunnet se om mine funn viser sammenheng mellom teori og empiri. I samfunnsvitenskapelig forskning er det vanskelig å påvise kausalsammenhenger, oftest kan man i sin konklusjon si noe om retning eller mulig sammenheng, men ikke konkludere (Ringdal 2013, 328).

For å forstå barnehagens kompleksitet og hva som påvirker barnehageeiere og barnehageledernes handlingsrom og motivasjon har jeg i oppgaven tatt utgangspunkt i ulike organisasjonsteoretiske perspektiv. Hensikten med oppgaven har vært å finne ut hvordan nytt styringsdokument kan påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering og motivasjon til kompetansekartlegging og til å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving. Undersøkelsen har også gjort funn på hva som evt. hindrer barnehageeier og barnehageleder i å kartlegge kompetanse og igjen melde behov til regional ordning. Jeg har sammenliknet funn fra empiri, og empiri fra tilleggsdata med organisasjonsteoretiske perspektiv.

Et viktig funn gjennom min studie er informantenes skepsis til regional ordnings målsetting om kvalitetsutjevning, samt delmålet om at alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling. En forklaring kan være at denne målsettingen er for ambisiøs og tidkrevende. En annen forklaring kan være at det sannsynligvis er mange barnehager som ikke kommer til å melde behov, men som kanskje allikevel har et behov for kompetanseløft. Hver barnehage utformer sine egne planer ut fra rammeplanen, en forklaring på hvorfor noen velger å ikke melde behov kan være at barnehageleder gjennom et ledelsesperspektiv kan lede implementeringsprosessen etter egne valgte virkemidler (Børhaug et al. 2011). Det er opprettet et nytt prosjekt innen tema styringsutfordringer, organisasjon og

ledelse i barnehagesektoren via Høgskulen på Vestlandet som er beregnet avsluttet desember 2020. Selv om ikke styringsutfordringer, organisasjon og ledelse er hovedtema i denne oppgaven, kan det være interessant å følge opp denne undersøkelsen og sammenlikne med undersøkelsen fra 2009. Styring og ledelse i barnehagen er viktig med tanke på motivasjon for å kartlegge kompetanse og deretter å melde behov (Lotsberg 2017 - 2020).

Et annet funn er viktigheten av tilstrekkelig informasjon og tydelige føringer. Informantene forteller at det er viktig at eier har gitt god nok informasjon rundt ordningen for at barnehagelederne skal bli motivert. Barnehagelederne jeg intervjuet var opptatt av at motivasjon for å kartlegge og melde behov også er betinget at det kjennes meningsfullt og at det skal gagne barna. Alle viste til rammeplanen som et viktig styringsverktøy. Ut fra denne kunnskapen finner jeg at samfunnsmandatet kan være en motivasjonsfaktor for å melde behov for barnehagelederen. Jeg finner at informantene er opptatt av overordnet styring på den ene siden og den faglige utviklingen som favner både barn og voksne på den andre siden. Alle informantene ville løfte frem barnehagen som en lærende organisasjon og viktigheten av implantering av rammeplanen. Slik jeg tolker det vil eiers motivasjon for regional ordning påvirke hvorvidt informasjon blir gitt til barnehageleder. Forståelsen av hva dette innebærer vil igjen påvirke motivasjonen for å kartlegge og det å melde behov.

I Jacobsens bok om hvordan organisasjoner fungerer finner vi en modell, som tidligere skrevet, som beskriver hva som kan skje i en organisasjon ved endringer (Jacobsen and Thorsvik 2016). Den viser at endringer kan føre til motstand som kan være konstruktive og skape debatt på den ene siden. På den andre siden kan motstand også bli destruktive ved endringer. Representanter for kommunal eier og myndighet var i intervjuet opptatt av at de øremerkede midlene forsvinner. Det betyr at kommunen ikke kan forvalte midlene til barnehagefaglig kompetanseheving. Dette kan være en faktor som hindrer eierne å være topp motiverte for regional ordning. Ny ordning gir ikke noe rom for kommunen å søke egne midler, men det er universitet og høgskoler i regionen som mottar midler for å opprette kurs og kompetansehevende tiltak for den enkelte barnehage og nettverk som melder behov. Informantene som representerte eier og myndighet, tydeliggjorde at barnehagelederne må operere ut fra de økonomiske rammene som er gitt og at et valg fører til bortprioritering av et annet. Selv om økonomi i utgangspunktet ikke ble løftet frem som en hovedhindring, finner jeg allikevel at det kan være en viktig faktor for motivasjon.

Utfra organisasjonsteoretisk perspektiv kan det se ut som om det er en forskjell mellom eier og barnehageleders perspektiv (Ladegård and Vabo 2010, 113-121). Barnehageleders perspektiv

heller mer mot en moralsk retning enn økonomisk perspektiv. Det er en stor sannsynlighet at eier vil være mer styrt av et økonomisk perspektiv enn moralsk retning. Eier og barnehageleder kan allikevel ha samme målsetting.

Jeg finner små forskjeller mellom private og kommunale barnehager, noe som jeg kan finne igjen i Haugseths artikler. Ut fra data fra informantene finner jeg at det kan virke som om private barnehager mer selvstendig søker informasjon om den nye ordningen, mens kommunale barnehageledere forventer å få informasjon fra kommunen og kommunen som eier forventer å få informasjon fra Fylkesmannen. Dette kan ha betydning for prosessen som skal foregå i den enkelte barnehage og indrestyrt motivasjon for å kartlegge og melde behov.

Et siste med viktig funn er at regional ordning vil fragmentere samarbeidet mellom private og kommunale barnehager, med tanke på barnehagefaglig kompetanseheving. Dersom dette er en følgeeffekt av den nye ordning bør UDIR og Fylkesmannen ta med seg dette i videreføringen av ny regional ordning.

Min konklusjon er at ulike faktorer spiller inn på operasjonalisering og motivasjon for å kartlegge og melde behov. Viktige funn jeg har gjort er at tilstrekkelig informasjon, gode føringer, indrestyrt motivasjon, kost- nytte prinsippet, rammebetingelser og det å ha tro på ordningen kan gi motivasjon for å kartlegge kompetanse i egen barnehage og det å melde behov. Noe som tilsier at det motsatte kan føre til demotivasjon. Samarbeidet mellom barnehagene, uavhengig av eierskap i den enkelte kommune kan bli berørt, og dette kan virke demotiverende dersom kommunen har jobbet godt med felles kompetanseløft tidligere i gammel ordning. Barnehagene kan risikere å miste en felles plattform i den enkelte kommune.

Referanser

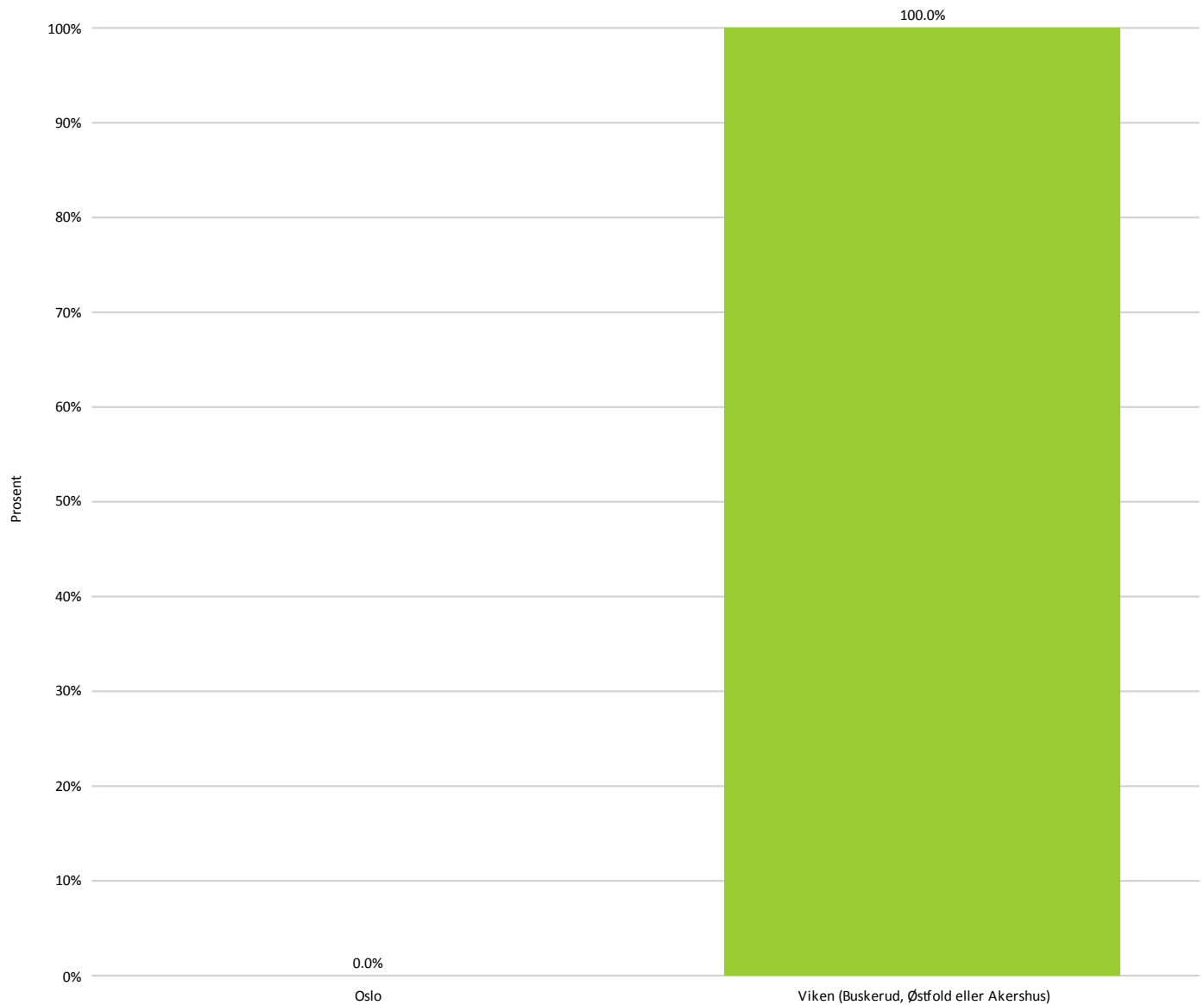
- 2018, 11. "Fylkesmannen.no." Last Modified september 2019. <https://www.google.no/search?q=presentasjon-fm-telemark--rammeplan-og-kompetanse.pptx&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwIemZTVtpfeAhVDliwKHZcpDIEQBQgoKAA&biw=1366&bih=626>.
- Barnehageloven. 2005. *Lov om barnehager (barnehageloven)*, Lovdata.no. www.lovdata.no (lest 14.10.2019).
- Berger, Peter L., and Thomas Luckman. 2000. *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bratterud, Åse, Ellen Beate H. Sandseter, and Monica Seland. 2012. "Barns trivsel og medvirkning i barnehagen Barn, foreldre og ansattes perspektiver." *Skriftserien fra Barnevernets utviklingssenter i Midt-Norge* 21:70.
- Brinkmann, Svend, and Lene Tanggaard. 2012. *Kvalitative metoder Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Busch, Tor. 2014. *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, Kjetil Børhaug, Helene Berntsen Brennås, Fimreite, Anton Havnes, Øyvind Hornslien, Kari Hoås Moen, Thomas Moser, Anne Myrstad, Gerd Sylvi Steinnes, and Marit Bøe. 2018. *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag*. edited by Kunnskapsdepartementet. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Børhaug, Kjetil, Ingrid Helgøy, Anne Homme, Dag Øyvind Lotsberg, and Kari Ludvigsen. 2011. *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, Kjetil, and Dag Øyvind Lotsberg. 2016. *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Samlaget.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, per Lærgreid, Paul G. Roness, and kjell Arne Røvik. 2015a. *Organisajonsteori for offentlig sektor*: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, per Lærgreid, Paul G. Roness, and kjell Arne Røvik. 2015b. *Organisajonsteori for offentlig sektor*: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, per Lærgreid, Paul G. Roness, and kjell Arne Røvik. 2015c. *Organisajonsteori for offentlig sektor*: Universitetsforlaget.
- Fagerholt, Randi Ann, Randi Ann Fagerholt, Linn Renée Naper, Håkon Sivertsen, Anne Sigrid Haugset, Berit Terese Nilsen, and Morten Stene. 2017. "Spørsmål til Barnehage-Norge 2017." *UDIR.no*:69-74.
- Freeman, Edward R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Glasø, Lars, and Geir Thompson. 2016. *Transformasjonsledelse*: Gyldendal Akademiske.
- Gotvassli, Kjell-Åge. 2013. *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hartman, Laura, Anders Anell, Kajsa Hanspers, Lundin Martin, Eva Mörk, Marta Szebehely, Stefan Wiklund, and Jonas Vlachos. 2011. *Konkurrensens konsekvenser : vad händer med svensk välfärd* Stockholm: SNS Förlag.
- Haugset, Anne Sigrid. 2018. Institusjonelt Eiermangfold og et likeverdig barnehagetilbud. 17. Accessed April.
- Haugset, Anne Sigrid. 2019. "Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager?" *Tidsskrift for velferdsforskning* 22.
- Haugset, Anne Sigrid, Caspersen Elin Birgitte, Fagerholt Joakim, Franck Randi Ann, Lorentzen Karianne, Løe Ranveig, Ida Camilla, Siri Mordal, and Håkon Sivertsen. 2019a. Følgeevaluering av Kompetanse for Fremtidens barnehage. In *Trøndelag Forskning og Utvikling*. Trøndelag Forskning og Utvikling, 2019: 5. Steinkjer: Trøndelag R & D Institute.
- Haugset, Anne Sigrid, Caspersen Elin Birgitte, Fagerholt Joakim, Franck Randi Ann, Lorentzen Karianne, Løe Ranveig, Ida Camilla, Siri Mordal, and Håkon Sivertsen. 2019b. Følgeevaluering av Kompetanse for Fremtidens barnehage. In *Trøndelag Forskning og Utvikling*. Trøndelag Forskning og Utvikling, 2019: 5. Steinkjer: Trøndelag R & D Institute

- Haugset, Anne Sigrid, Caspersen Elin Birgitte, Fagerholt Joakim, Franck Randi Ann, Lorentzen Karianne, Løe Ranveig, Ida Camilla, Siri Mordal, and Håkon Sivertsen. 2019c. Følgeevaluering av Kompetanse for Fremtidens barnehage. In *Trøndelag Forskning og Utvikling*. Trøndelag Forskning og Utvikling, 2019: 5. Steinkjer: Trøndelag R & D Institute
- Haugset, Anne Sigrid, Caspersen Elin Birgitte, Fagerholt Joakim, Franck Randi Ann, Lorentzen Karianne, Løe Ranveig, Ida Camilla, Siri Mordal, and Håkon Sivertsen. 2019d. Følgeevaluering av Kompetanse for Fremtidens barnehage. In *Trøndelag Forskning og Utvikling*. Trøndelag Forskning og Utvikling, 2019: 5. Steinkjer: Trøndelag R & D Institute
- Jacobsen, Dag Ingvar, and Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 389-398 ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, and Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansson, Kjersti. 2016. "Mellom hermeneutikk og fenomenologi - et essay i vitenskapsteori." *Norsk forening for musikkterapi 2*.
- Kunnskapsdepartementet. 2015 - 2016. *Tid for lek og læring*. Edited by Kunnskapsdepartementet. Mld. St. 19 (2015-2016). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. 2017. *Kompetanse for fremtidens barnehage, Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022*. Strategi. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Ladegård, Gro, and Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lindseth, Anders, and Astrid Norberg. 2004. "A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience." *Nordic College of Caring Sciences*.
- Lotsberg, Dag Øyvind. 2017 - 2020.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2012. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Molander, Anders, and Lars-Inge Terum. 2008. *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morris, John R. 1999. "Market Constraints on Child Care Quality." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 563 (1):130.
- Nygård, Mette. 2015. "Kvalitet i læring i barnehagen : en analyse av styringsdokumenter fra OECD og Norge." *Nordisk barnehageforskning* 11 (7).
- Personopplysningsloven. 2018. *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*. Vol. <http://www.lovdata.no> (lest 23.09.2019).
- Pollit, Christopher, and Geert Bouckaert. 2011. *Public Management Reform - A comparative analysis - new public management, governance, and the neo-weberian state*. Oxford: Oxford University Press.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røiseland, Asbjørn, and Signy Irene Vabo. 2016. *Styring og samstyring - governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sayles, Leonard R. 1964. *Managerial Behaviour*. New York: McGraw-Hill
- SSB, Statistisk sentralbyrå. 2019. "Barnehager." accessed 19.09.2019. <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige>.
- Sunnevig, Anne-Karin, Thomas Nordahl, and Sigrid Øyen Nordahl. 2018. *Kultur for læring i barnehagen*. 7 ed. Oppdragsrapport, 2018:2. Hamar: Høgskolen i Innlandet.
- Tjora, Aksel. 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*: Gyldendal.
- Utdanningsdirektoratet. 2017a. "Ny rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver." Utdanningsdirektoratet, accessed 14.10.2019.

- <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/ny-rammeplan-for-barnehagen-presentasjon-2017pdf.pdf>.
- Utdanningsdirektoratet. 2017b. *Rammeplan for barnehagen*. Edited by Kunnskapsdepartementet. Barnehageloven 8. mai 2017. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Utdanningsdirektoratet. 2018. "Regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage." Utdanningsdirektoratet. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kompetanseutvikling-i-barnehage-og-regional-ordning/>.
- Utdanningsdirektoratet. 2020. "Om styrerutdanningen." Utdanningsdirektoratet, accessed 20.20.2020. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>.
- Viken, Fylkesmannen i Oslo og Viken. 2019. "Informasjon om arbeidet med regionale ordning i Oslo og Viken." Fylkesmannen i Oslo og Viken. <https://www.fylkesmannen.no/oslo-og-viken/barnehage-og-opplaring/barnehage/regional-kompetanseutvikling/informasjon-om-arbeidet-med-regionale-ordning-i-oslo-og-viken/>.
- Viken, Fylkesmannen i Oslo og Viken. 2020. "Regional ordning 2020-2021 - barnehagebasert kompetanseutvikling." Fylkesmannen i Oslo og Viken, accessed 29.01.2020. <https://www.fylkesmannen.no/nb/oslo-og-viken/barnehage-og-opplaring/barnehage/regional-kompetanseutvikling/regional-ordning-2020-2021---barnehagebasert-kompetanseutvikling/>.

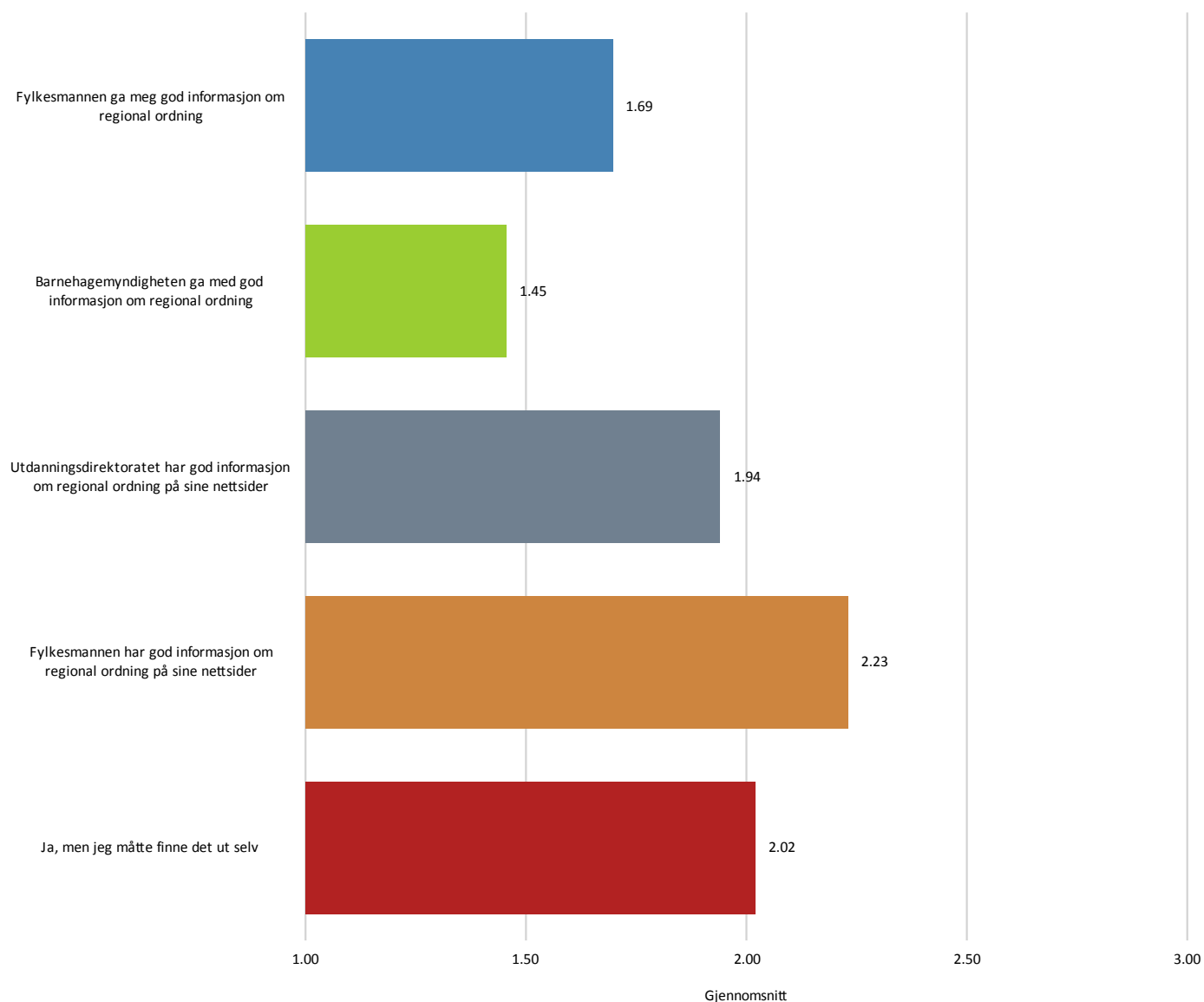
Evaluering av meldeskjemaet i regional ordning for barnehagene(1)

1. Min(e) barnehage(r) ligger i



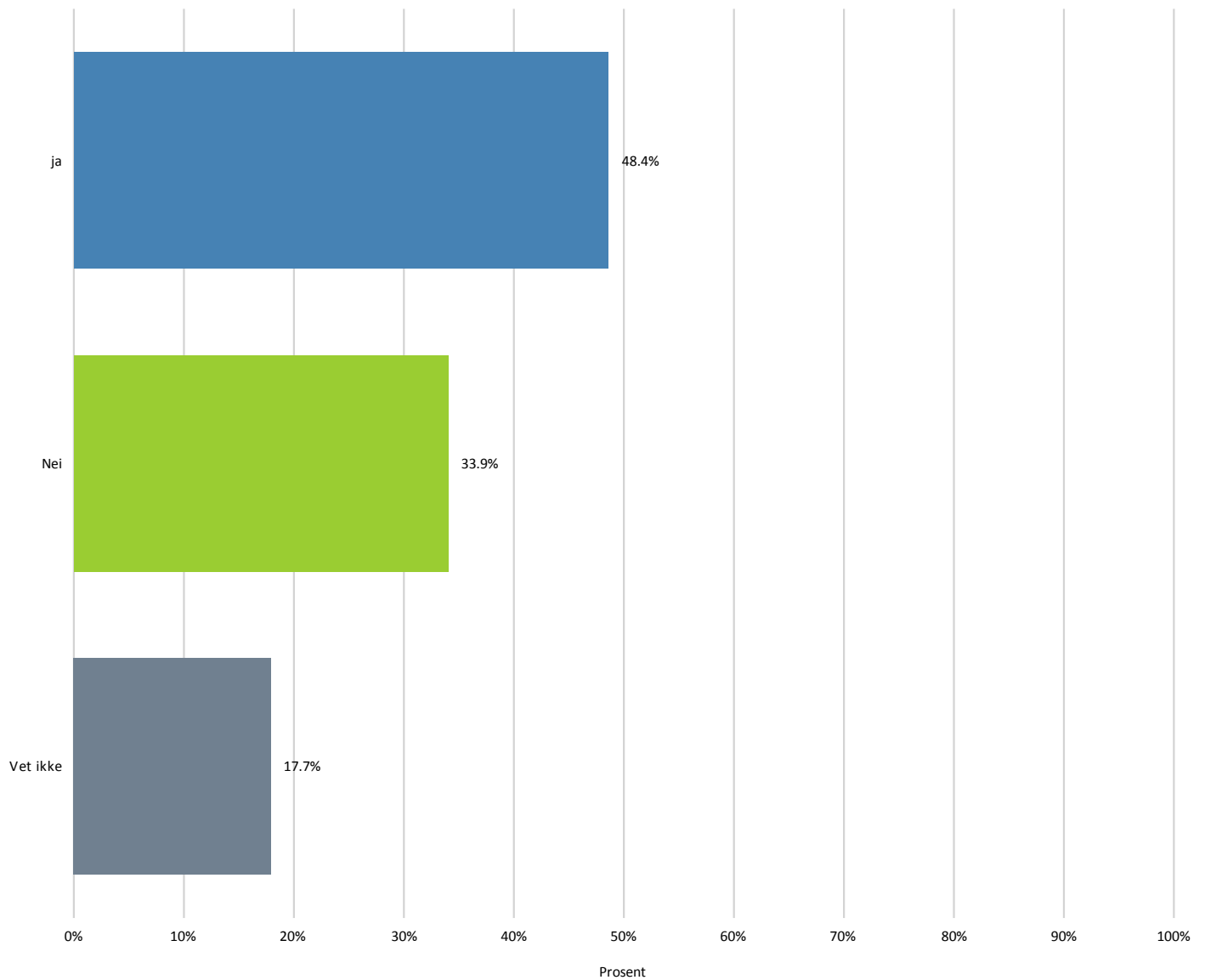
Navn	Prosent
Oslo	0,0%
Viken (Buskerud, Østfold eller Akershus)	100,0%
N	62

2. Er du kjent med regional ordning for kompetanseutvikling i barnehage



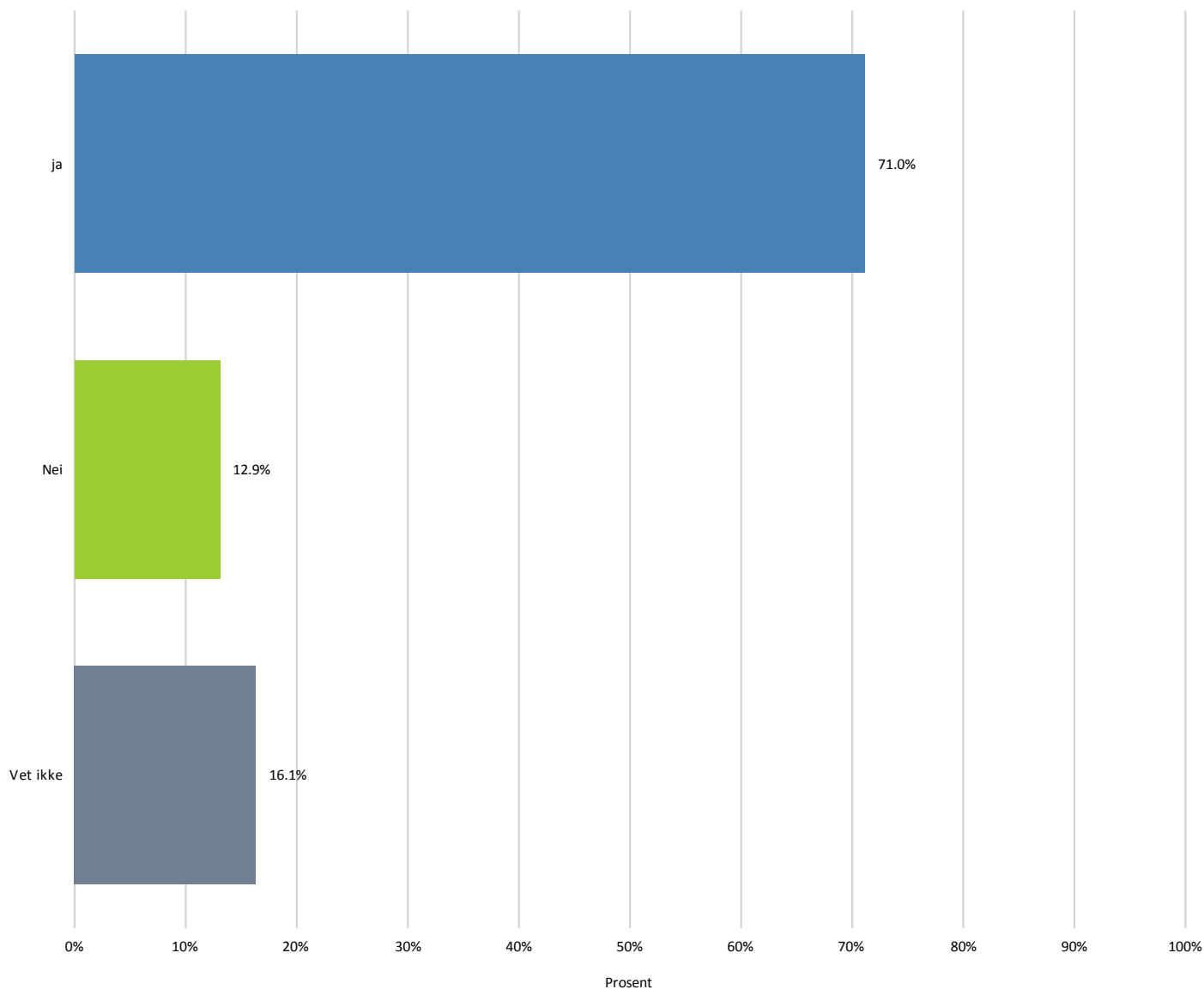
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Fylkesmannen ga meg god informasjon om regional ordning	1,69	62
Barnehagemyndigheten ga med god informasjon om regional ordning	1,45	62
Utdanningsdirektoratet har god informasjon om regional ordning på sine nettsider	1,94	62
Fylkesmannen har god informasjon om regional ordning på sine nettsider	2,23	62
Ja, men jeg måtte finne det ut selv	2,02	62

3. Fylkesmannen ga meg god informasjon om regional ordning



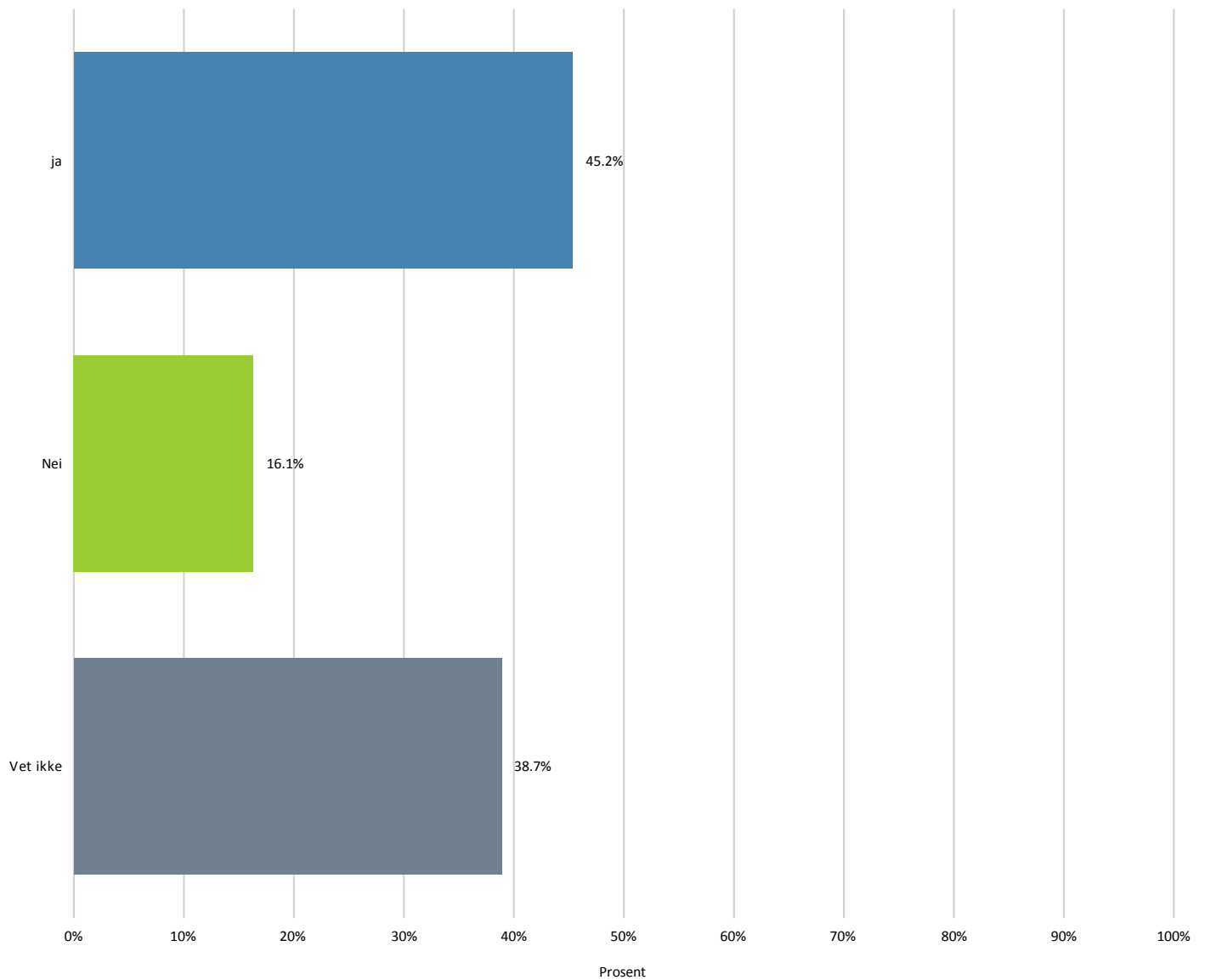
Navn	Prosent
ja	48,4%
Nei	33,9%
Vet ikke	17,7%
N	62

4. Barnehagemyndigheten ga med god informasjon om regional ordning



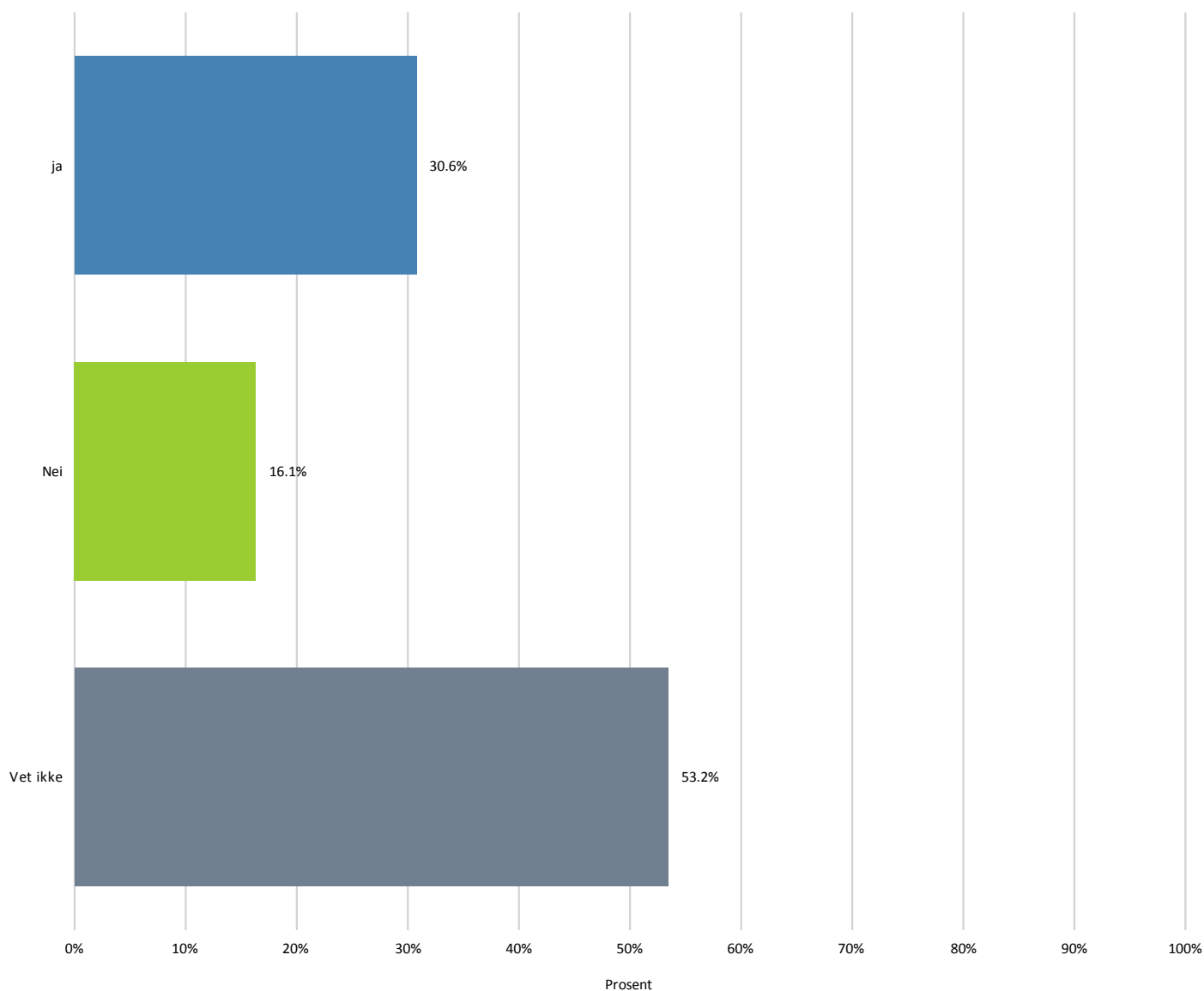
Navn	Prosent
ja	71,0%
Nei	12,9%
Vet ikke	16,1%
N	62

5. Utdanningsdirektoratet har god informasjon om regional ordning på sine nettsider



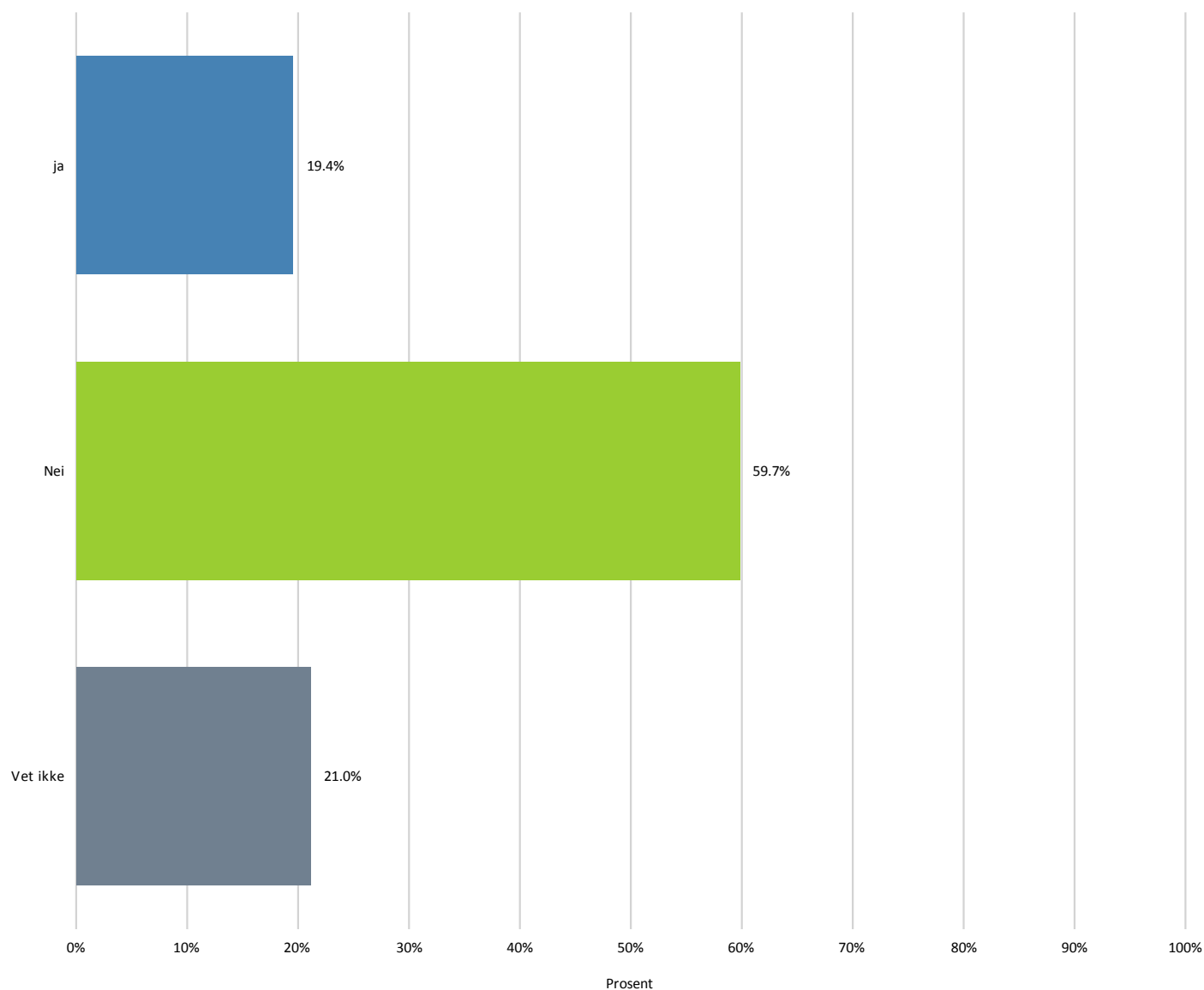
Navn	Prosent
ja	45,2%
Nei	16,1%
Vet ikke	38,7%
N	62

6. Fylkesmannen har god informasjon om regional ordning på sine nettsider



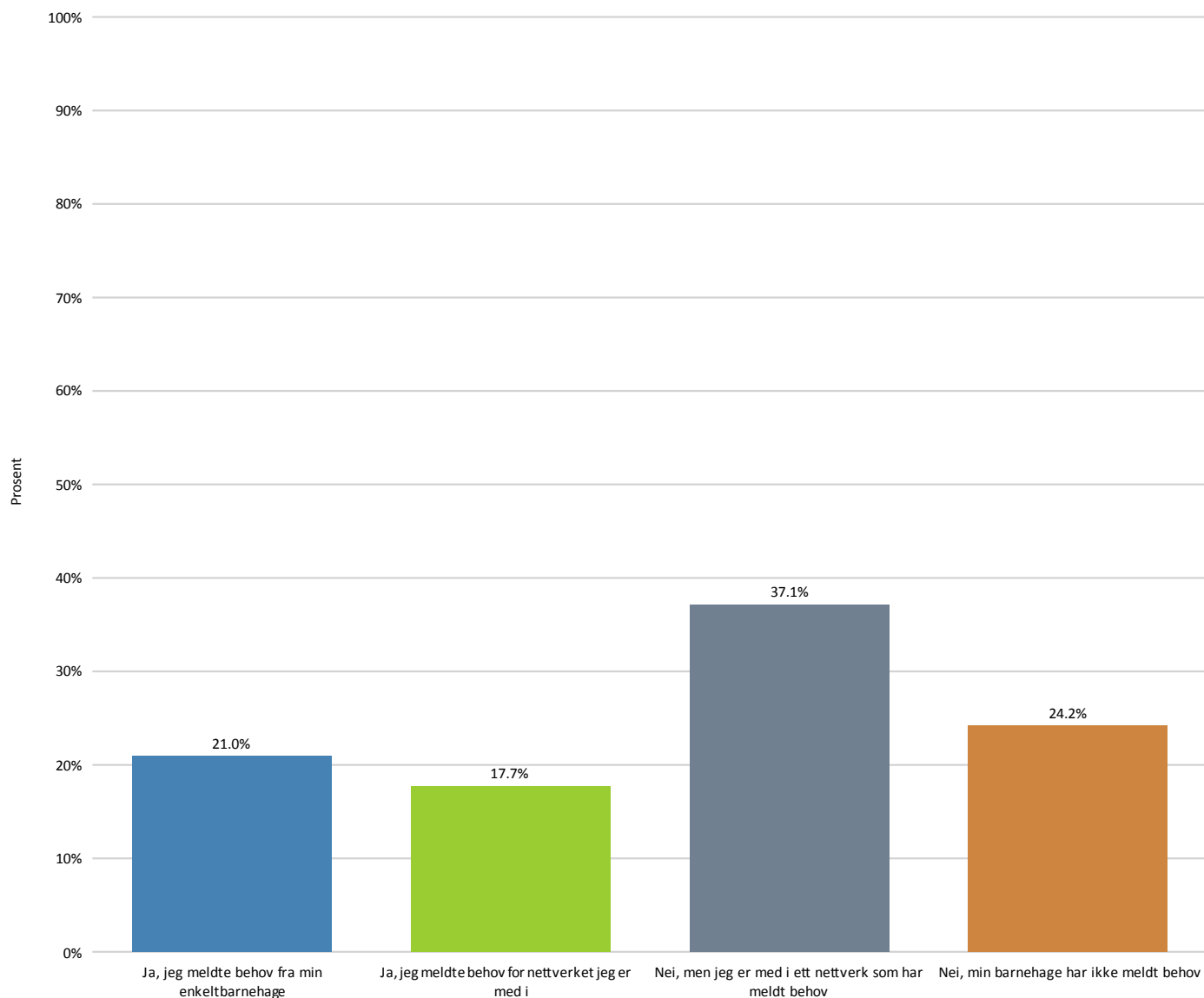
Navn	Prosent
ja	30,6%
Nei	16,1%
Vet ikke	53,2%
N	62

7. Ja, men jeg måtte finne det ut selv



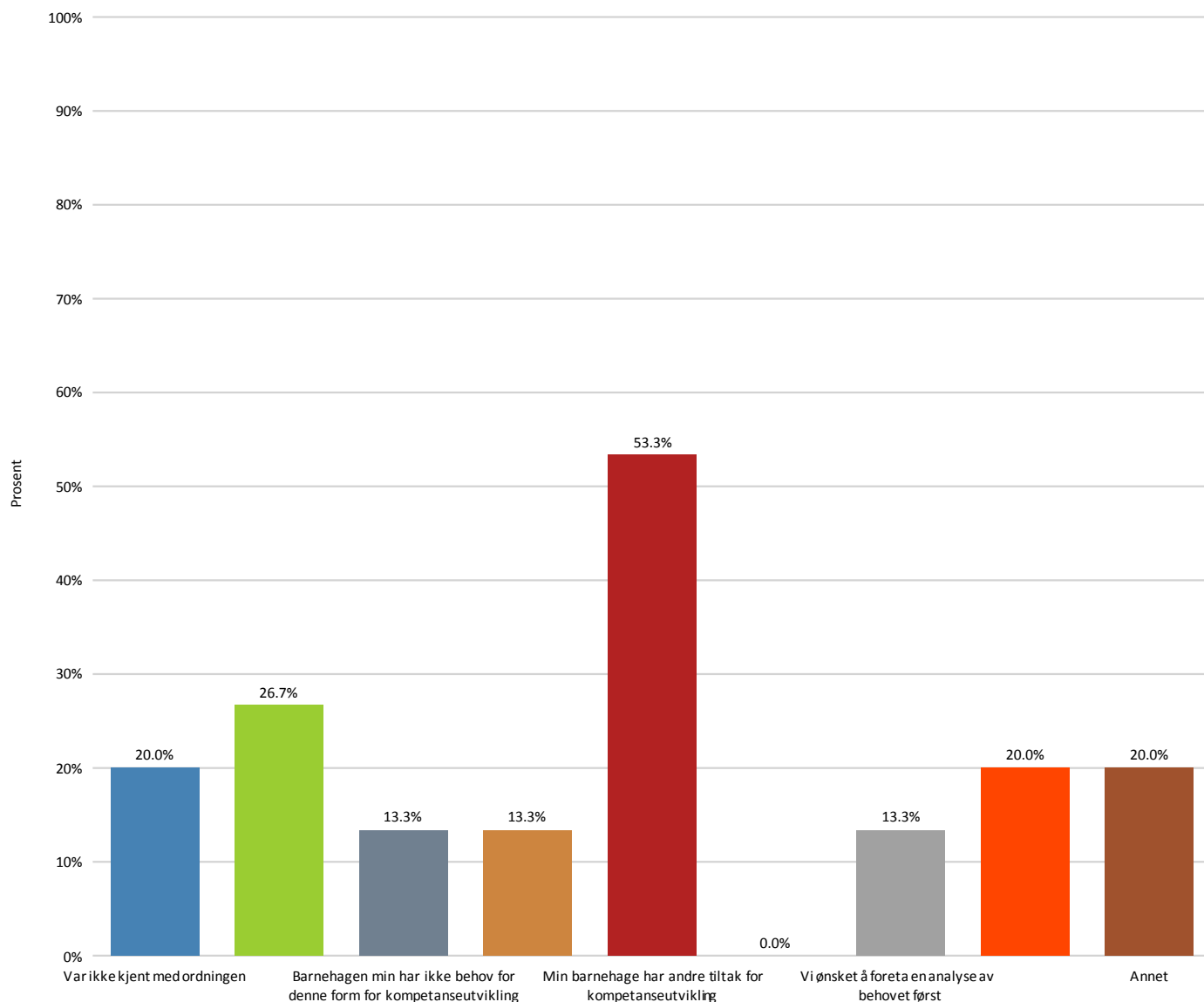
Navn	Prosent
ja	19,4%
Nei	59,7%
Vet ikke	21,0%
N	62

8. Har du sendt in meldeskjema for barnehagens kompetansebehov?



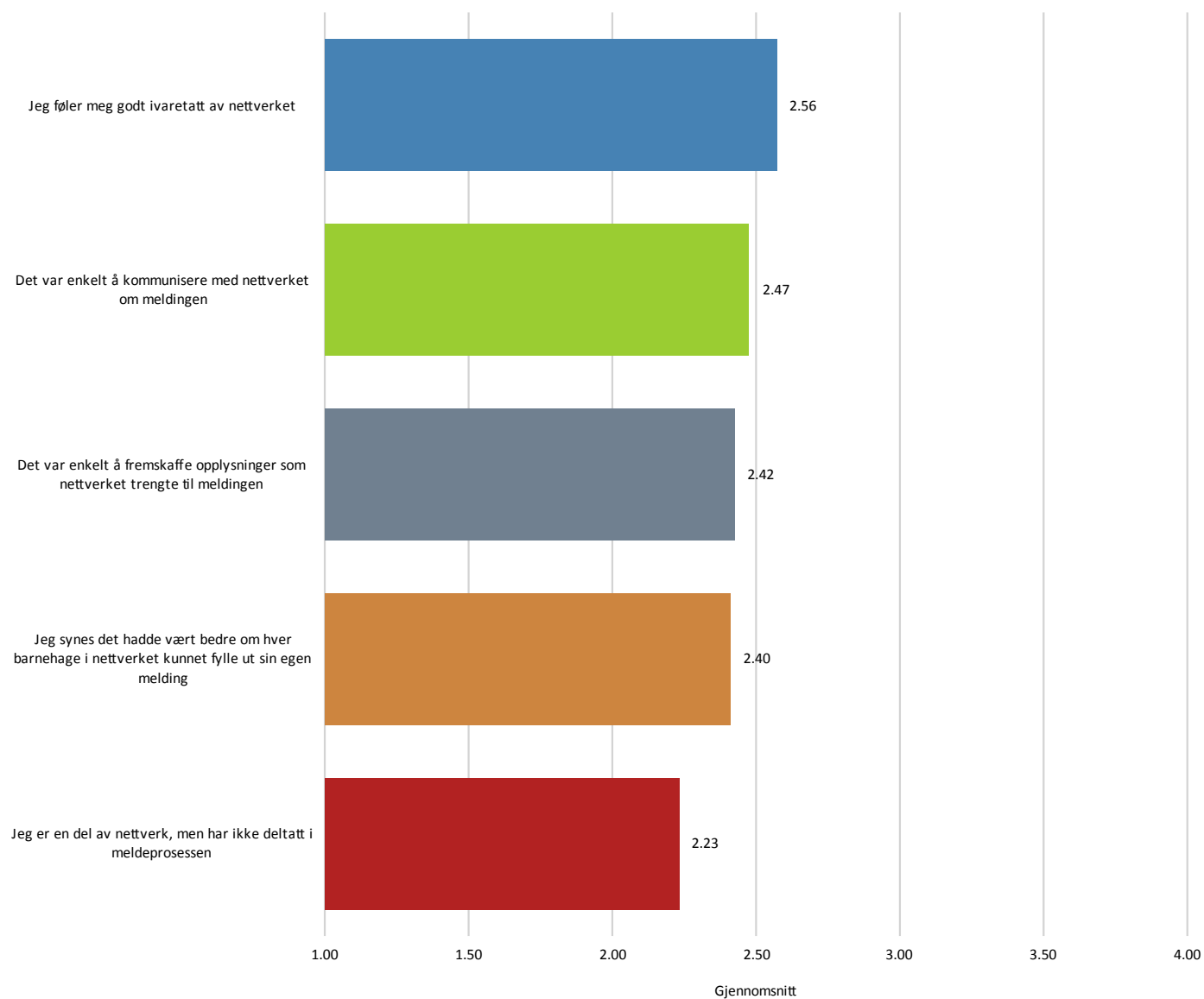
Navn	Prosent
Ja, jeg meldte behov fra min enkeltbarnehage	21,0%
Ja, jeg meldte behov for nettverket jeg er med i	17,7%
Nei, men jeg er med i ett nettverk som har meldt behov	37,1%
Nei, min barnehage har ikke meldt behov	24,2%
N	62

9. Hva er bakgrunnen for at du ikke meldte behov?



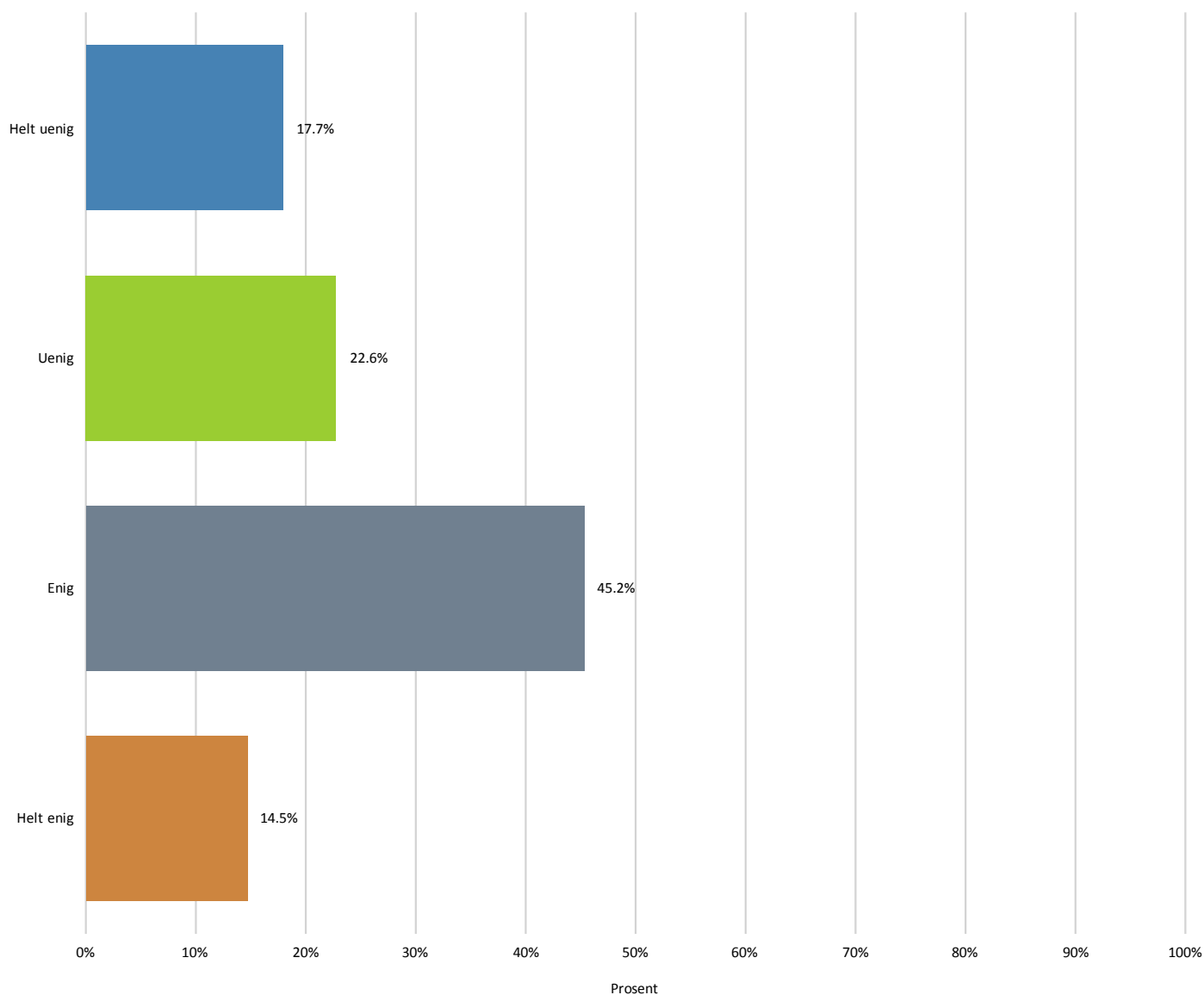
Navn	Prosent
Var ikke kjent med ordningen	20,0%
Rakk ikke å sende inn innen tidsfristen	26,7%
Barnehagen min har ikke behov for denne form for kompetanseutvikling	13,3%
Meldeskjemaet var for komplisert	13,3%
Min barnehage har andre tiltak for kompetanseutvikling	53,3%
I min barnehage er vi ikke kjent med hvilket kompetansebehov vi har	0,0%
Vi ønsket å foreta en analyse av behovet først	13,3%
Min barnehage hadde ikke tro på at vi ville bli prioritert	20,0%
Annet	20,0%
N	15

10. Hvor enig er du i påstandene nedenfor



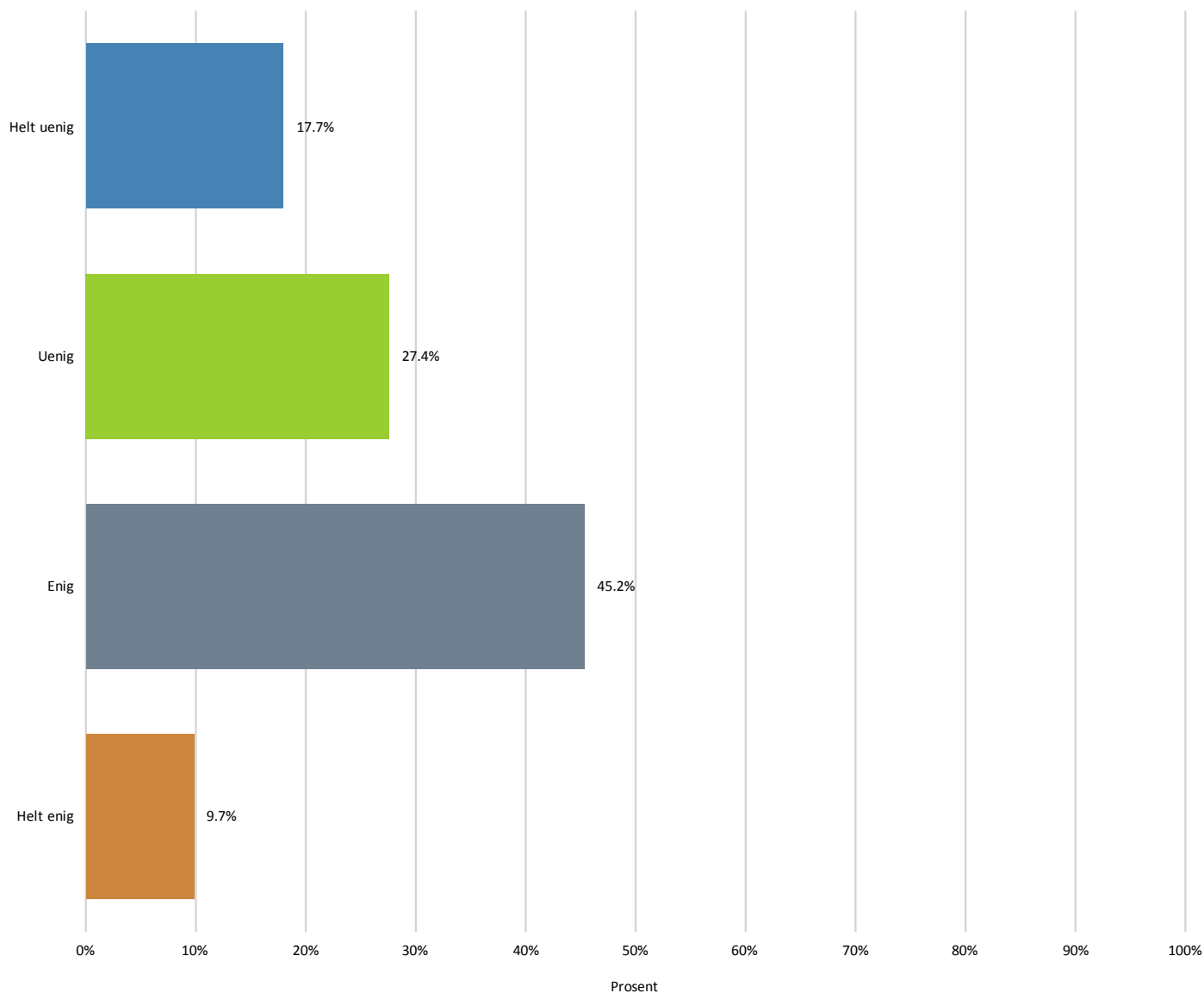
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg føler meg godt ivaretatt av nettverket	2,56	62
Det var enkelt å kommunisere med nettverket om meldingen	2,47	62
Det var enkelt å fremskaffe opplysninger som nettverket trengte til meldingen	2,42	62
Jeg synes det hadde vært bedre om hver barnehage i nettverket kunnet fylle ut sin egen melding	2,40	62
Jeg er en del av nettverk, men har ikke deltatt i meldeprosessen	2,23	62

11. Jeg føler meg godt ivaretatt av nettverket



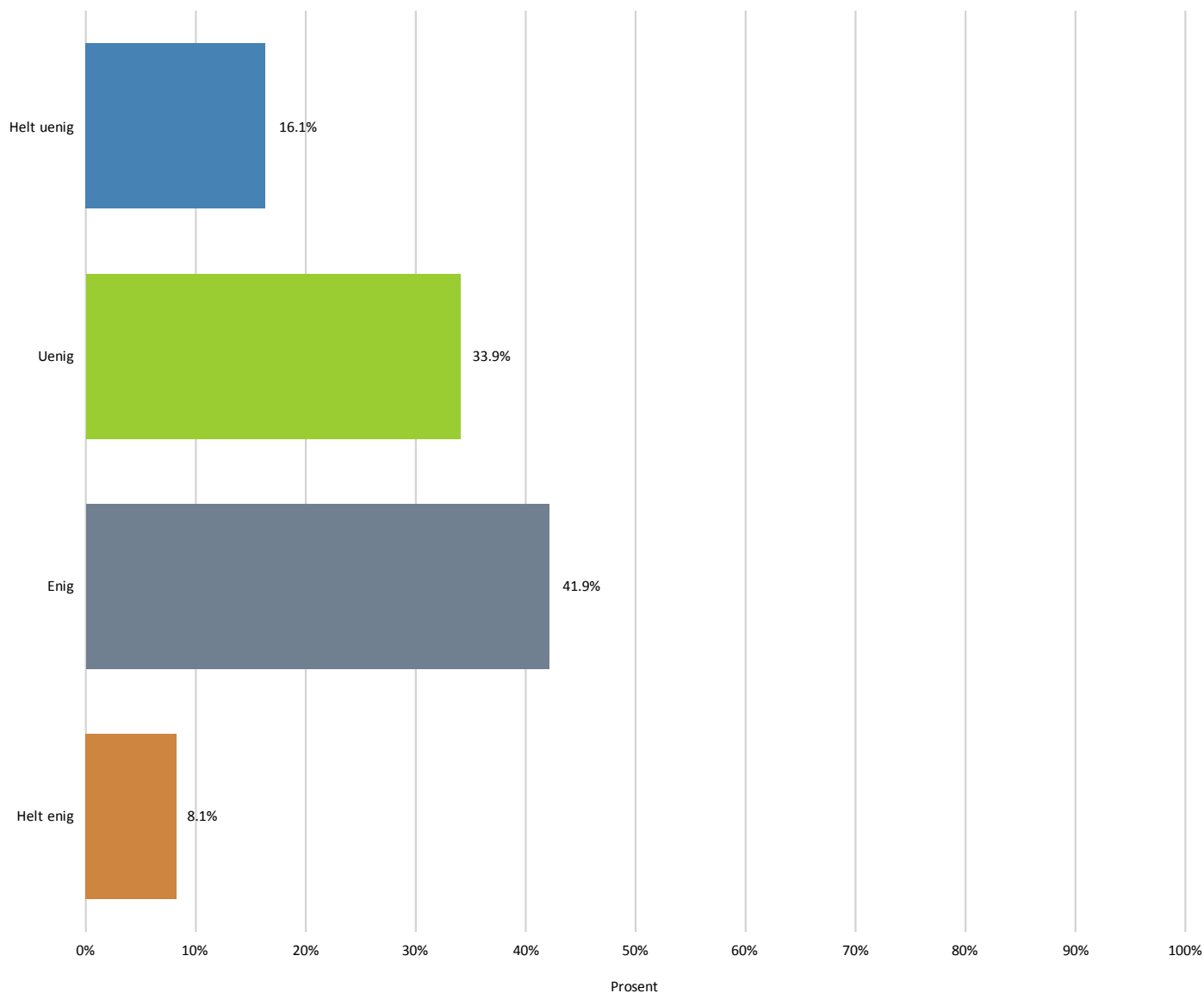
Navn	Prosent
Helt uenig	17,7%
Uenig	22,6%
Enig	45,2%
Helt enig	14,5%
N	62

12. Det var enkelt å kommunisere med nettverket om meldingen



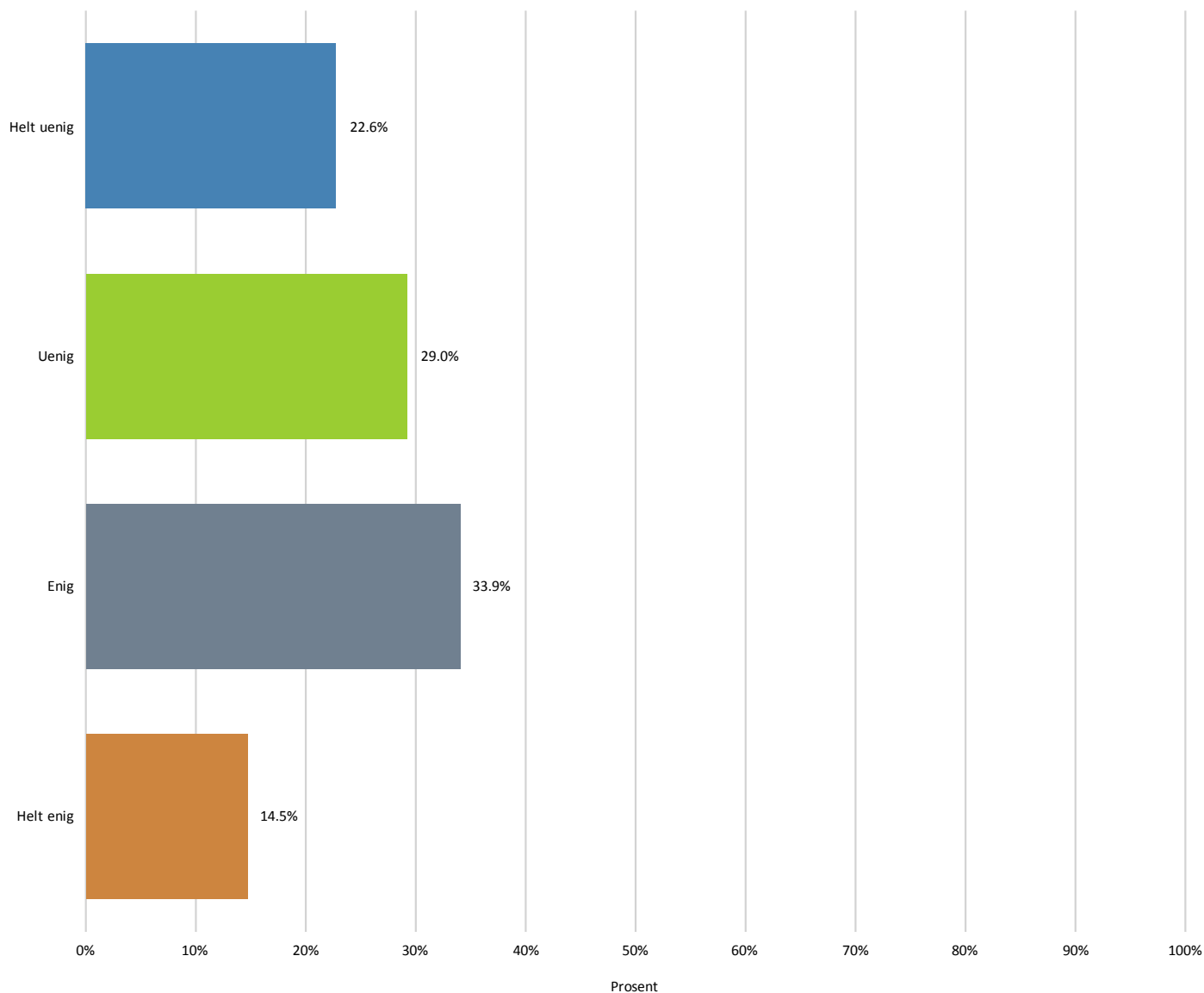
Navn	Prosent
Helt uenig	17,7%
Uenig	27,4%
Enig	45,2%
Helt enig	9,7%
N	62

13. Det var enkelt å fremskaffe opplysninger som nettverket trengte til meldingen



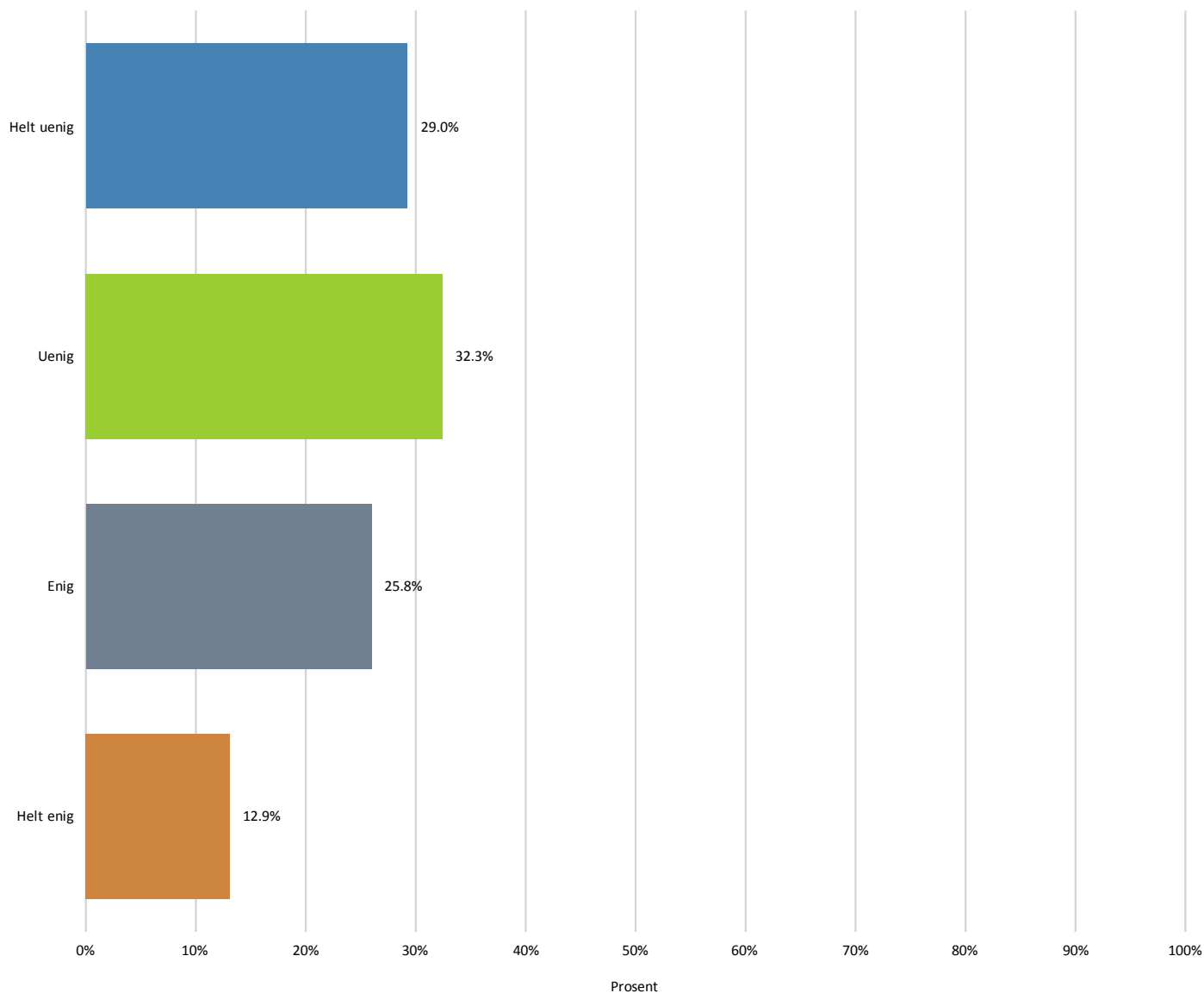
Navn	Prosent
Helt uenig	16,1%
Uenig	33,9%
Enig	41,9%
Helt enig	8,1%
N	62

14. Jeg synes det hadde vært bedre om hver barnehage i nettverket kunnet fylle ut sin egen melding



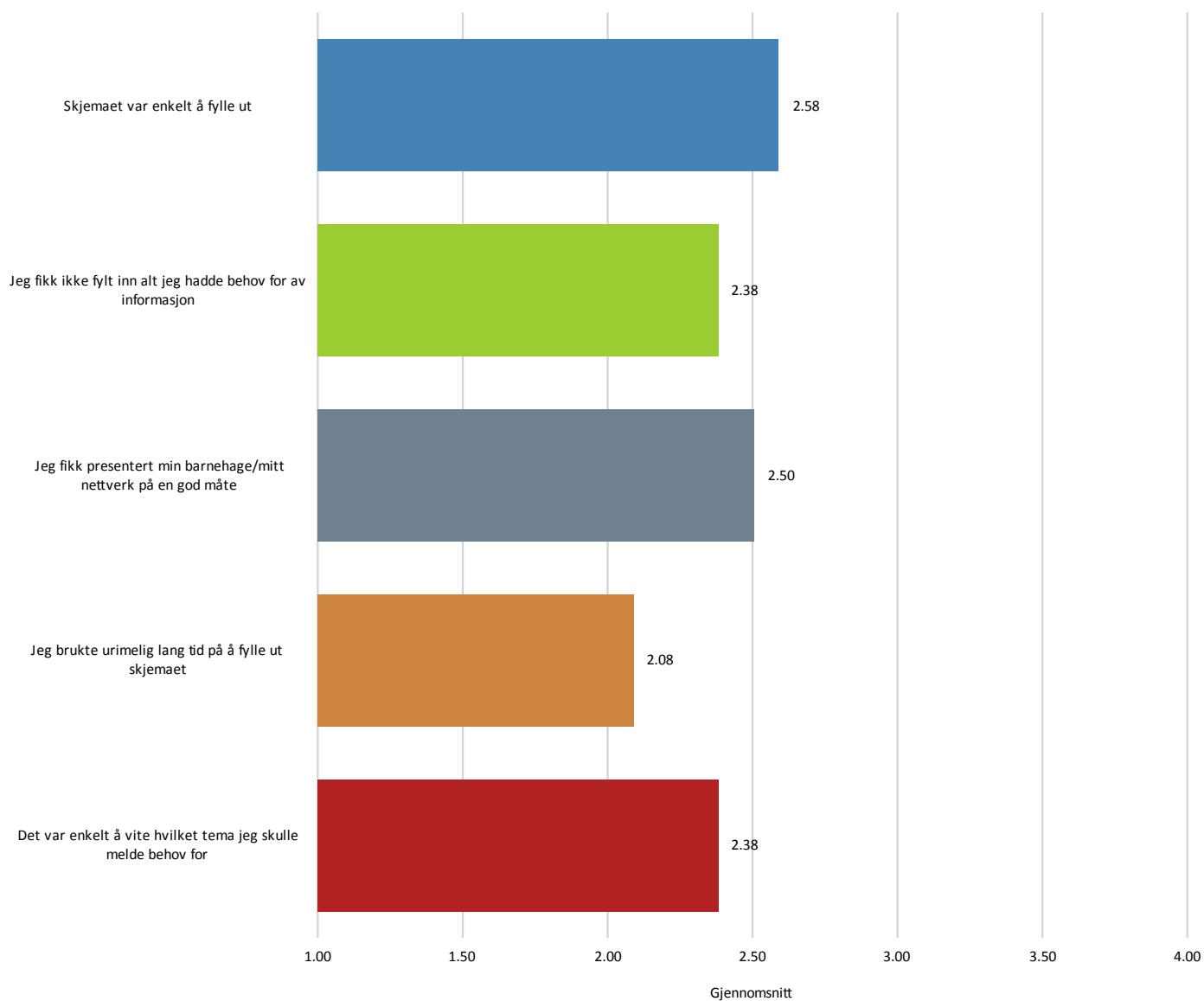
Navn	Prosent
Helt uenig	22,6%
Uenig	29,0%
Enig	33,9%
Helt enig	14,5%
N	62

15. Jeg er en del av nettverk, men har ikke deltatt i meldeprosessen



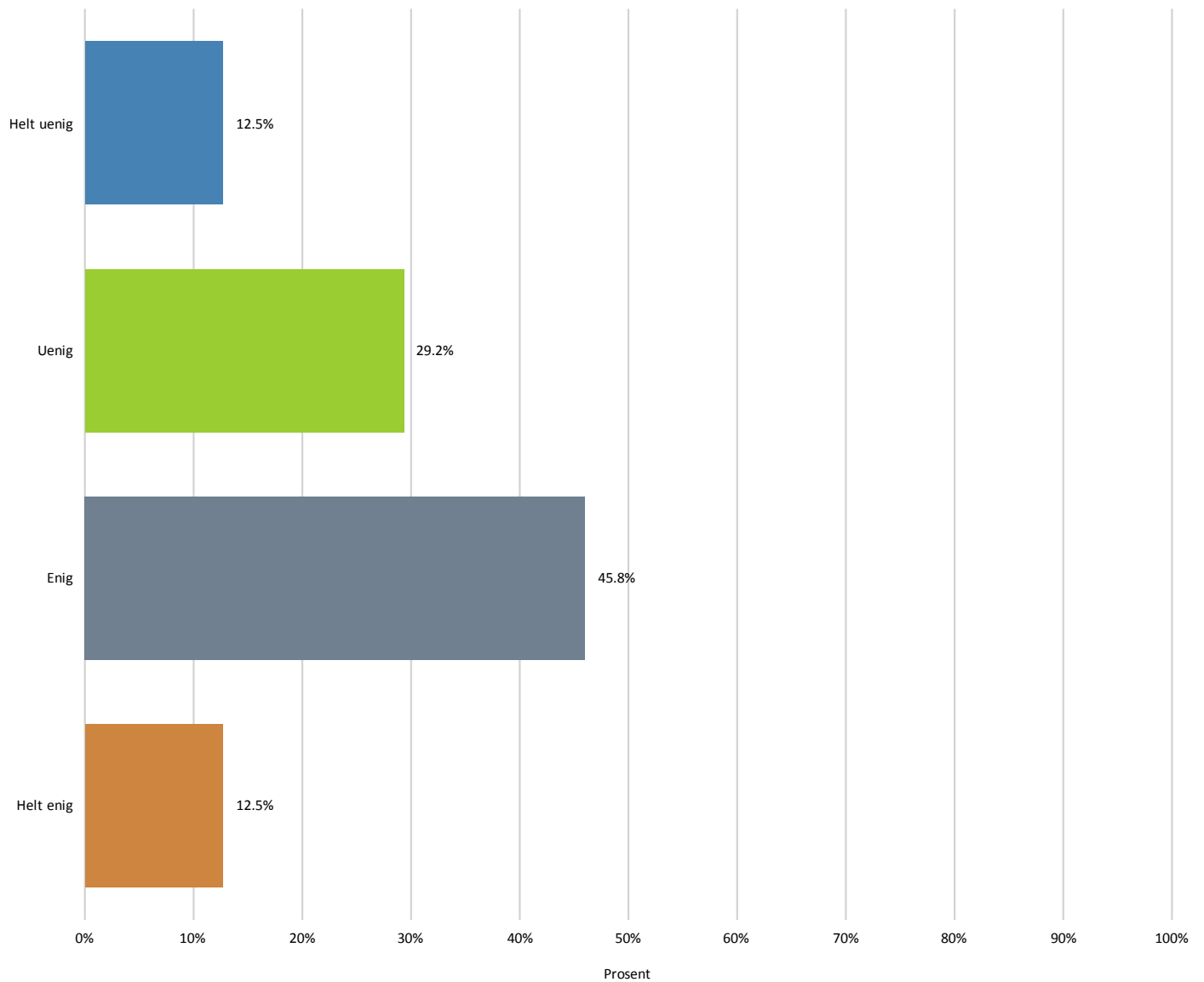
Navn	Prosent
Helt uenig	29,0%
Uenig	32,3%
Enig	25,8%
Helt enig	12,9%
N	62

16. Hvor enig er du i uttalelsene nedenfor?

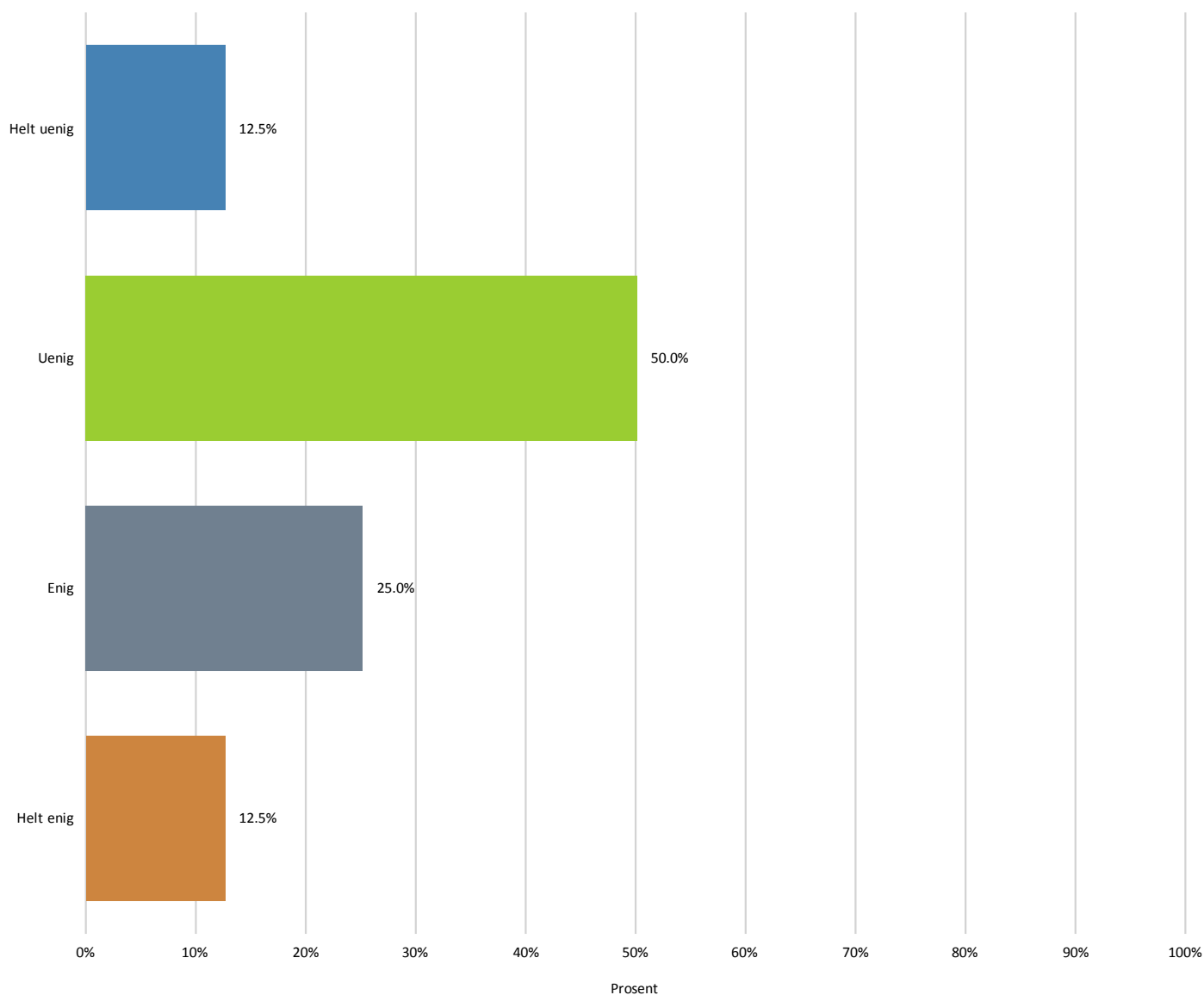


Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Skjemaet var enkelt å fylle ut	2,58	24
Jeg fikk ikke fylt inn alt jeg hadde behov for av informasjon	2,38	24
Jeg fikk presentert min barnehage/mitt nettverk på en god måte	2,50	24
Jeg brukte urimelig lang tid på å fylle ut skjemaet	2,08	24
Det var enkelt å vite hvilket tema jeg skulle melde behov for	2,38	24

17. Skjemaet var enkelt å fylle ut

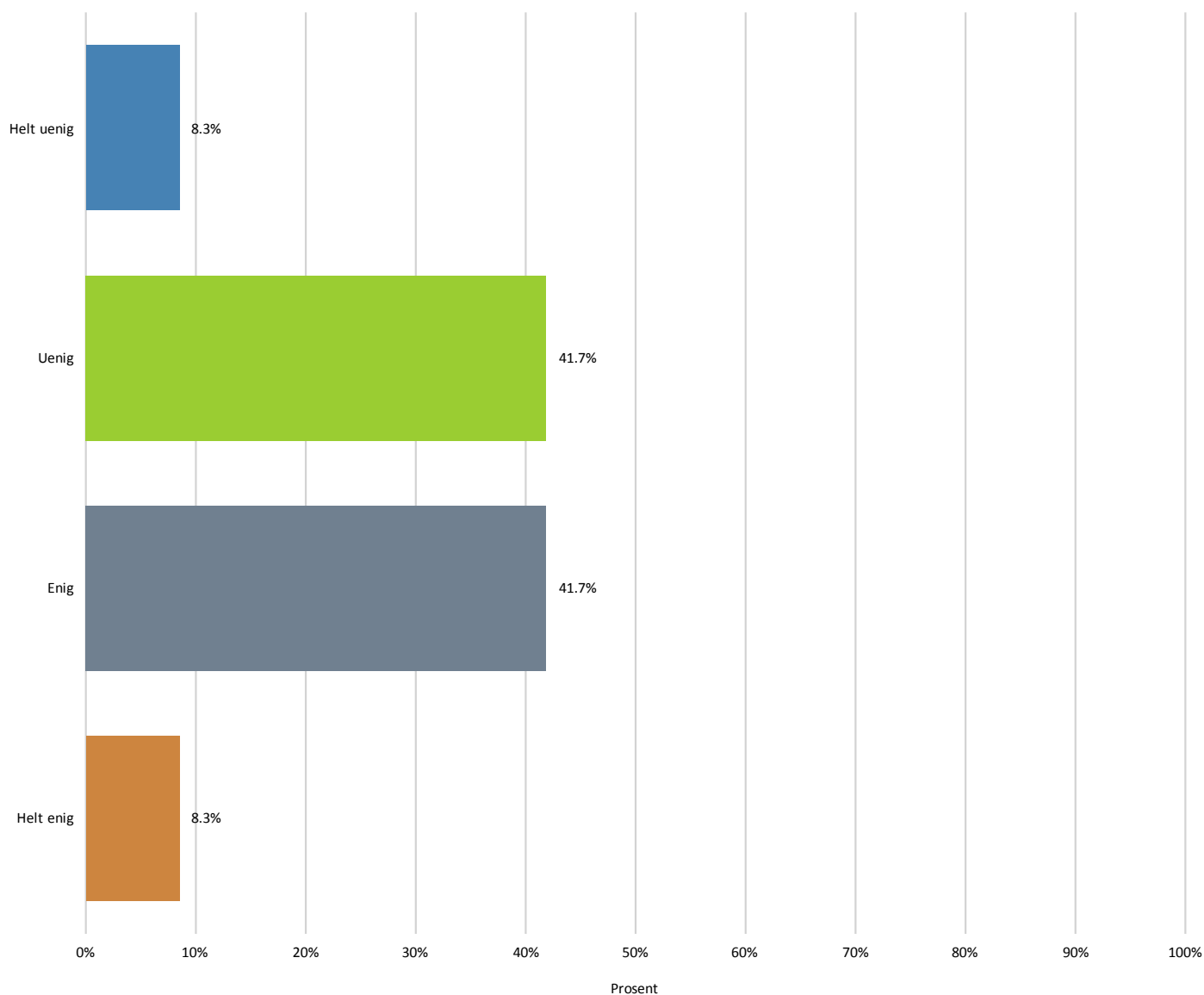


Navn	Prosent
Helt uenig	12,5%
Uenig	29,2%
Enig	45,8%
Helt enig	12,5%
N	24

18. Jeg fikk ikke fylt inn alt jeg hadde behov for av informasjon

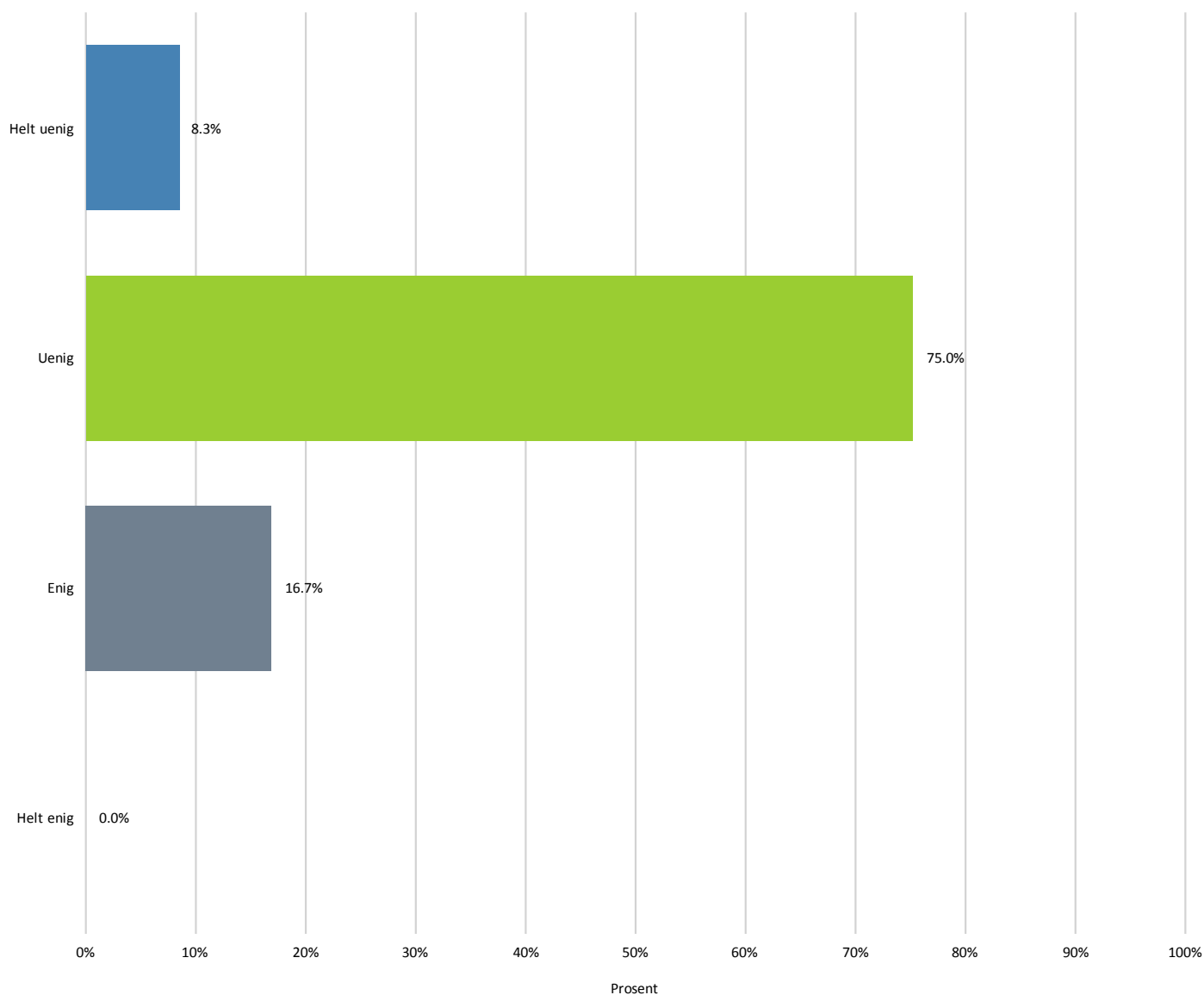
Navn	Prosent
Helt uenig	12,5%
Uenig	50,0%
Enig	25,0%
Helt enig	12,5%
N	24

19. Jeg fikk presentert min barnehage/mitt nettverk på en god måte



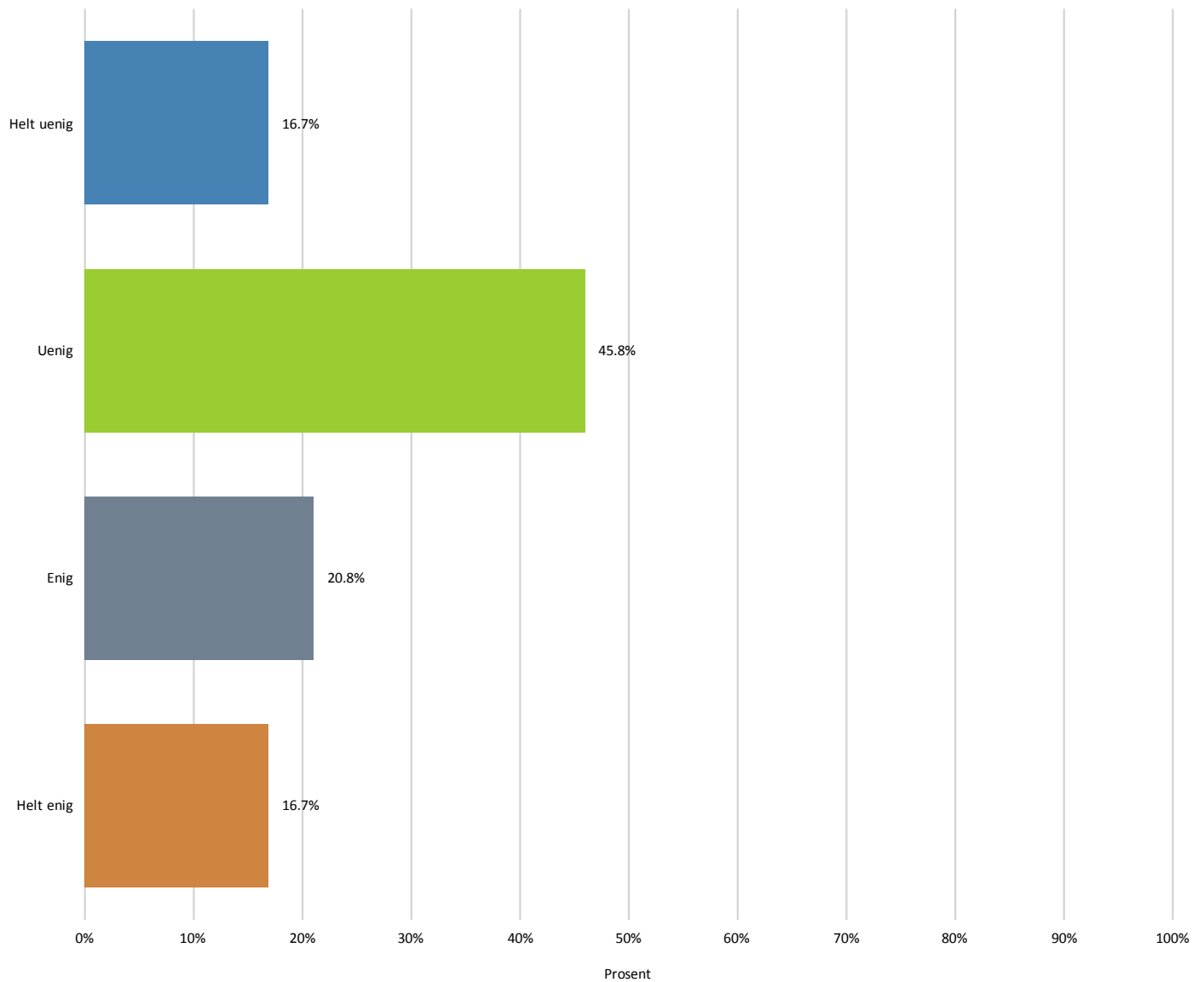
Navn	Prosent
Helt uenig	8,3%
Uenig	41,7%
Enig	41,7%
Helt enig	8,3%
N	24

20. Jeg brukte urimelig lang tid på å fylle ut skjemaet



Navn	Prosent
Helt uenig	8,3%
Uenig	75,0%
Enig	16,7%
Helt enig	0,0%
N	24

21. Det var enkelt å vite hvilket tema jeg skulle melde behov for



Navn	Prosent
Helt uenig	16,7%
Uenig	45,8%
Enig	20,8%
Helt enig	16,7%
N	24

22. Hvordan kan meldeskjemaet gjøres bedre

Vankelig å forenkle en prosess vi ikke kjenner, med ukjent form og resultat.

Enklere informasjon, ikke så byråkratisk. Jeg er mer negativ til måten ordningen er organisert på enn skjemaet i seg selv.

Mindre informasjon om unødvendige opplysninger som ikke er relevant for søknaden. Det er vanskelig å skrive en god søknad når overordnede overskrifter er styrte. Kunne meldt behov i alle kategorier. Ønsker en bedre måte å avdekke behov på, og en rødere tråd. Hvordan kan meldeskjema kobles til annen data som allerede ligger der. Kommunen har informert og brukt foiler fra Fylkesmannen, men allikevel har dette vært vanskelig. Redd for at denne nye ordningen vil skape større avstand mellom kommunale og private barnehager. I vår kommune er samarbeidet godt, men nå må vi gjøre dette selv. Dette er en ønsket politikk som ingen har sett konsekvensene av.

Det største problemet var at tiden var knapp til å analysere behovet og spisse søknaden godt nok. Det var også utfordrende å vite hvilken kategori vi skulle søke under og hva slags oppfølging vi ønsket. Var usikker på hva som lå i de ulike tilbudene.

Det har jeg ingen mening om akkurat nå. Kjenner ikke detaljene godt nok.

Jeg har ikke brukt meldeskjemaet, derfor var det også umulig å svare på spørsmål 3 og 4 ovenfor. Det burde også vært et "vet ikke" - alternativ.

Har ikke satt meg godt nok inn i meldeskjema. Har jobbet med å kartlegge behovet innad i barnehagen.

Kan det gjerast kommunevis, med moglegheit for den enkelte barnehage - kommune - regionalt nettverk.

Vet ikke, har ikke brukt det

1. klarere kategorier, hva hører til hvor.
2. fokus på hva vi trenger å utvikle, ikke hva vi har gjort tidligere
3. når det meldes for et nettverk er det ikke mulig å gi detaljerte opplysninger for hver enkelt bhg, dette gjør at opplysningene blir opplevd som overfladiske
4. hvorfor er det viktig hvilke grupper vi er i på språkløyper/realfagsatsning etc?

Sendes til den enkelte barnehage

Det bør være mulig å søke selvom nettverkene er store. I vårt nettverk har vi mye felles kompetansearbeid, og det vil være en stor fordel å kunne søke sammen, uten at sannsynligheten for å få søknaden innvilges minskes.

Mer rom for beskrivelser - vårt behov passet ikke inne i skjemaet - men vi mener det var viktig og innenfor temaene.

Vanskelig å si noe om det så lenge jeg kjenner det lite. Var veldig usikker da jeg skulle fylle det ut.

Hva som er for oss som enkeltbarnehage og hva vi søker om sammen med vår kommune som nettverk, samt hva som forventes av dokumentasjon.

har ikke sett på det

Skjemaet bør være for kommuner, slik at det kan søkes samlet om kompetanseheving i kommunen. Evt at en liten pott settes av til enkeltbarnehager som trenger spesielle løft.

Litt mer plass til å spesifisere behov og bakgrunn for å søke

- Må åpnes for å synliggjøre mer individuell tilpasning.
- Rom for å skrive mer for å nyansere/presisere behovet
- Tydeligere på kriterier
- Analyseverktøy bør i utgangspunktet ikke ha betydning for å melde behov

23. Andre kommentarer

Opplevdes som for mange ukjente og uavklarte faktorer for hva resultatet kunne bli; som at universitetet skulle tilpasse kompetansepakker til en samling barnehager av ukjent størrelse virker VELDIG overdimensjonert i forhold til kompetansebehovet i den enkelte barnehage. Vanskelig for Fylkesmann og barnehagemyndighet å informere tydelig om noe som ikke er avklart. Håper det kommer noe konkret ut av første runde, så søkeprosessen kan bli litt klarere i neste runde. Jeg ser det er forsøkt å involvere alle ledd i nettverkene, men systemet virker veldig stort og med for mange løse deler. Det fører til redusert motivasjon å melde behov når svar kommer i form av enkeltbrev, behovet er ikke anerkjent, fører ikke til forskning eller nye løsninger...

Synes dette er en negativ måte å dele ut ressurser på, alle barnehager har behov for kompetanseutvikling og ekstra ressurser. Noen gjerne mer enn andre, men kan ikke se at dette er et godt utviklet system. Synes også fordelingen har vært underlig, med tanke på tallene jeg har fått informasjon om. Av 1010 søkere fikk 33 barnehager midler, flere enn de som mottok har i alle fall behov.

Veldig rart å svare på disse spørsmålene som myndighet og deltaker i tematisk gruppe..

Vi er en middels barnehage med godt utdannede barnehagelærere og kursa assistenter. Ikke så sikker på at vi trenger like mye ekstra utdanning på alle hvert år. I år skal vi få være med på et program om opplæring av Trygghets sirkelen COS, og det holder for vår del. Denne nye ordningen har ikke vært helt enkel å forstå, vært en del usikkerhet rundt hva/hvordan. Ordningen tar mer form etter hvert, og jeg håper at dette vil fungere godt for barnehagefolket og barnehagene.

Denne spørreundersøkelsen er lite rettet mot barnehagemyndigheten og barnehageeier, men mest mot styrere, og er derfor vanskeelig å svare på.

Vi har valgt å ikke sende melding om kompetansebehov i år. Det er av to grunner- det ene at vi har flere andre utviklingstema i gang, og for det andre virker ordningen veldig uferdig. Vi opplever at vi får informasjon om ordningen på møter med fylkesmannen, men det er for det meste informasjon om byråkratiet og prosessen rundt ordningen, og lite om innhold. Hele ordningen virker veldig stor og komplisert, og tilbakemeldingen fra de i vårt nettverk som er med på prosessene er at det går veldig mye ressurser til administrasjon av ordningen som vi med fordel kunne ha fått til utviklingsarbeid. Kanskje Udir og Fylkesmannen i OV bør revurdere denne modellen og gi nettverkene større frihet ?

Litt vanskelig å forstå hvordan de sentrale utvalgene i Viken fungerer.

Den nye ordningen begrenser mulighetene til å samarbeide med dyktige fagfolk og formidlere som ikke er tilknyttet Høgskoler. Jeg kan ikke se at dette på noen som helst måte kan bli bedre enn det var med den tidligere ordningen. Tidligere kunne et styrernetttverk bli enige om hvilke temaer og hvilke fagformidlere vi ønsket å kontakte for å benytte. Det er sterkt begrenset med den nye ordningen. Mange dyktige fagformidlere vil mest sannsynlig nå ikke bli brukt. Det er synd for dem og det er synd for ansatte.

I Indre Østfold har vi jobbet med kompetanseutvikling i flere år gjennom "Innertieren". Denne ordningen har gitt tilbud til alle private og kommunale barnehager. Når vi har tatt del i dette kompetanseutviklingsprogrammet sikrer det en mulighet for "lik" kompetanse i alle barnehagene. Barna i den samme kommunen vil kunne "kjenne seg igjen" i pedagogikken i de ulike barnehagene ved et eventuelt bytte, og barna vil ha et "felles utgangspunkt" for skolestart. Barnehagene vil bli sikret kvalitetsmessig i forhold til teori. I en hektisk barnehagehverdag er det enklere å få gjennomført et kompetanse opplegg når det er lokalt. Det er også en stor fordel at vi får felles undervisning av en foreleser, og at det ikke er nettbasert.

Jeg tror den regionale ordningen vil skape et større sprik i kvaliteten i barnehagene. En "dårlig" barnehage som har behov for kompetanseheving vil kanskje ikke være i stand til å vurdere sitt eget behov for kompetanseutvikling.

Jeg deltok på fylkesmannens samling på Lillestrøm, men ble ikke klokere av den grunn. Vi har fått den beste informasjonen gjennom kommunen.

Som liten barnehage oppleves det som en stor utfordring som daglig leder å navigere seg frem i informasjon og organisering. Uklare signaler fra kommunalt nivå gjør det ikke enklere. Når dere spør om nettverk så er dette noe jeg pr i dag ikke kan si jeg vet hva er for vår barnehage. Påstandene, vet ikke hvilket nettverk som menes og har ikke sendt melding. Svarene der er derfor ikke relevante - men for å få sendt skjema måtte man svare på de spm.

Dette er vanskeleg å svare på når ordninga er så ny, og me ikkje har blitt prioriterte. Me er redde for at me er for små til å få kompetansmidlar, og ynskjer rettferd og mangfald.

Kompetanseheving bør vere standard, ikkje noko ein gjer når ein treng hjelp! Barnehagane i vår kommune samarbeider om kompetanseheving, og me står sterkast saman!

Uoversiktlig ordning med lite informasjon. Vanskelig å melde sine behov, når man ikke vet hva slags tilbud som blir gitt.

Innformasjonsmøtet i Juni, på høgskolen med Marianne Hatlem var veldig bra og opplysende.

Synes dette bør gå gjennom kommunen som tidligere

Ikke selve skjemaet kanskje som var den største utfordringen, men å forstå hva som jeg måtte melde for min barnehage.

Jeg er svært skuffet over tidspunktet informasjonen kom på, det ga oss ikke tid nok til å gjøre en kvalitetsmessig grundig jobb. De ulike meldingene vi fikk om hva denne ordningen innebar. Samt svært skuffet over at ikke kommuner som ønsker å gjøre noe for alle sine barnehager, dra lasset i fellesskap, kommunal og privat, til barns beste, ikke blir heiet på.

I vår kommune har vi jobbet systematisk og grundig med å skape en bred felles plattform for alle våre barnehager. Den ble rett og slett satt en strek over ved denne nye ordningen. Vi har vært inne i et barnehagebasert språkprosjekt med Statped der alle barnehagene deltok, men jobbet med språk ut fra sitt ståsted. Det gir et løft for alle barnehagene og kommer alle våre barn til gode. Gir samhold og felles retning. Kjedebarnehagene har mange muligheter men de små private barnehagene er avhengig av kommunen som medspiller. For vår del har denne ordningen bidratt til å splitte barnehagene framfor å skape et utviklende fellesskap som vi ønsker.

I denne runden fikk en privat barnehage bli med og det er absolutt en kvalitetsmessig god barnehage.

I det hele tatt er ordningen foreløpig uoversiktlig - vet ikke hva vi søker på og hvilke konsekvenser det får.

Veldig vidt og stort. Det blir krevende med gjennomføring i nettverk om vi blir satt sammen med noen utenfor vår kommune.

Ressurskrevende og foreløpig unyttig ordning!

Opplevde det mye bedre før når kommunen ble tildelt kompetansemidler og vi ble tatt med under den "paraplyen": Fellesskap, oversikt, likt tilbud om kompetansetilbud til barnehagene i samme kommune, kursing lokalt som krever mindre ift. reising/fysisk fravær fra jobb.

Var i det hele tatt veldig fornøyd med tidligere ordning og ser at ny ordning kan erstatte den lokale disponeringen av midlene.

Jeg synes ordningen generere unødvendig mye byråkrati med egne nettverk, spesielle skjema og lignende som gjør at vi og alle involverte må bruke masse unødvendig tid !!

Jeg synes prinsipielt det er uheldig at midlene kun kan gå til statlige høyskoler og universiteter.

Jeg synes også prinsipielt det hadde vært bedre om Fylkesmannen, Utdanningsdirektoratet el kom opp med kompetansepakker vi kunne søke på for eksempel: Hvordan samarbeide godt med barnevernet? Hvordan integrere flyktningefamilier? Hvordan kan barn med spesielle behov integreses best mulig i barnegruppa osv...Ja, jeg vet at det finnes mye bøker og lignende om disse temaene, men min erfaring er at mange i dag heller vil få opplæring som webinar på data eller halv-/ heldagskurs.

denne ordningen for kompetansemidler er svært underlig.

Jeg ønsker at kommunene får tildelt kompetansemidler som skal benyttes til beste for alle barnehager i kommunen, og at vi sammen velger aktuelle tema å bruke de i forhold til.

Som f,eks at alle barnehageansatte i kommunen får kompetanse i forhold til å håndtere mobbing, eller realfag, eller andre aktuelle tema. Men det er viktig at det gis støtte til kompetanseheving for samtlige innafor sektoren siden alle barnehager er lærende organisasjoner og er absolutt avhengig av å være oppdatert og i utvikling

Vi mener det er urimelig at midlene bare gis til barnehager med stort kompetansebehov. Barnehager som arbeider målbevisst med kvalitet og kompetanse trenger også inspirasjon til videre arbeid. De barnehagene som har prioritert midler til å hente inn veileder og inspirator, Dessuten vil nettverkene som opprettes bli sterkere med innspill fra barnehager som er godt i gang med arbeidet med temaene og sitter med kompetanse. Det er fint å løfte de svake, men de som jobber bevisst med kvaliteten i hver dag, trenger også et løft. Det er fint og lærerikt å dele erfaringer. Da er vi en vinn - vinn situasjon.

Dette har vært en dårlig prosess fra start til slutt. Her er det et stort rom for forbedringer.

- Ønsket mer informasjon i startfasen fra Fylkesmannen. Ulikt hvordan de ulike embedene har "rigget" ordningen.

- Begrepsbruk som "størst behov og dårligste barnehager" - hva bygger opp under slik begrepsbruk.

- Kravene/kriteriene er for omfattende i forhold til små barnehager (partnerskap)

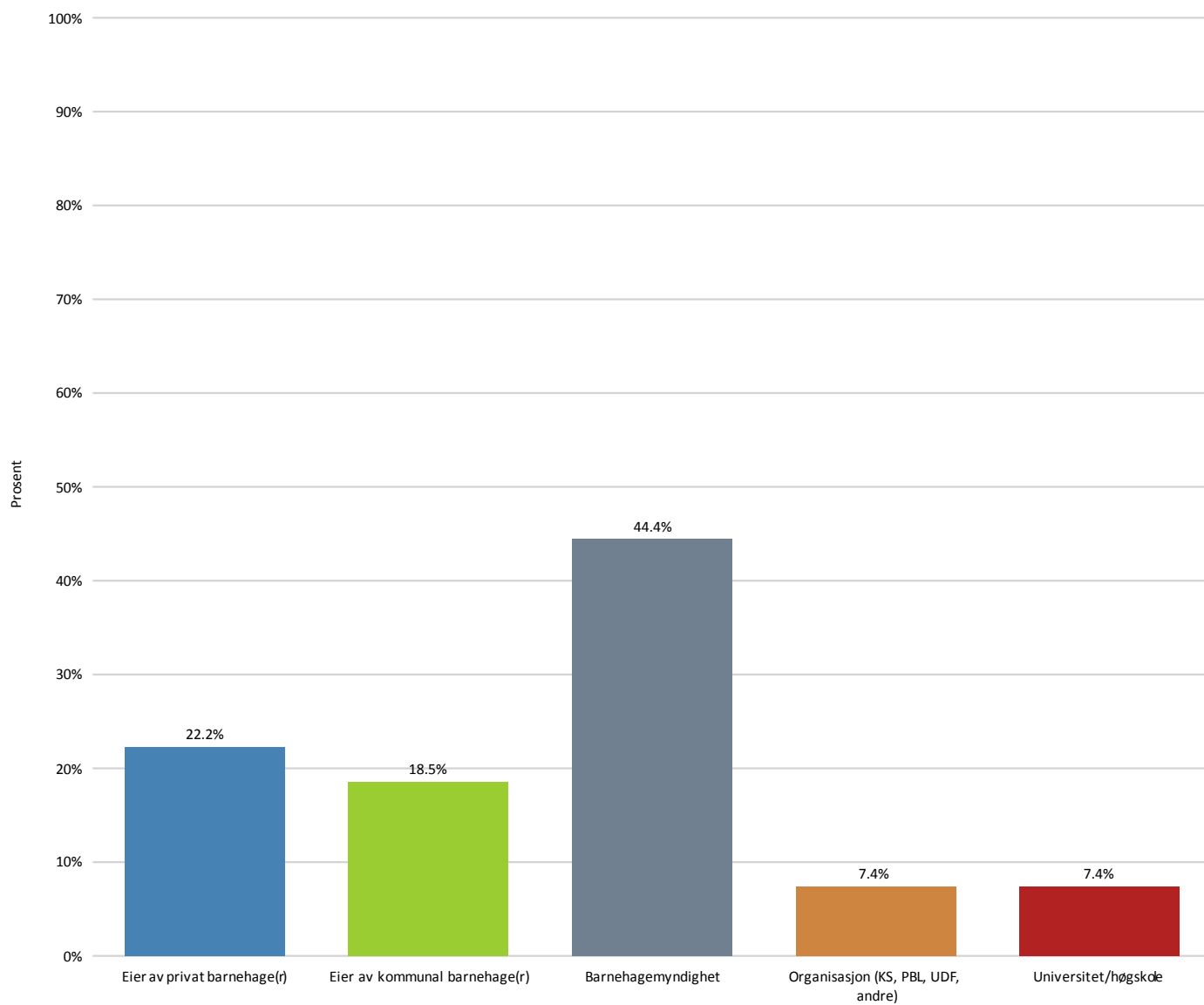
- Fikk ulik/ sprikende informasjon i forhold til nettverk / enkeltbarnehager. Fikk informasjon om at nettverk skulle søke og i ettertid ble det gitt informasjon om at det var enkeltbarnehager som ville prioriteres.

- Ting kan bare bli bedre!

Som ny oppvekstsjef er dette ukjent for meg!

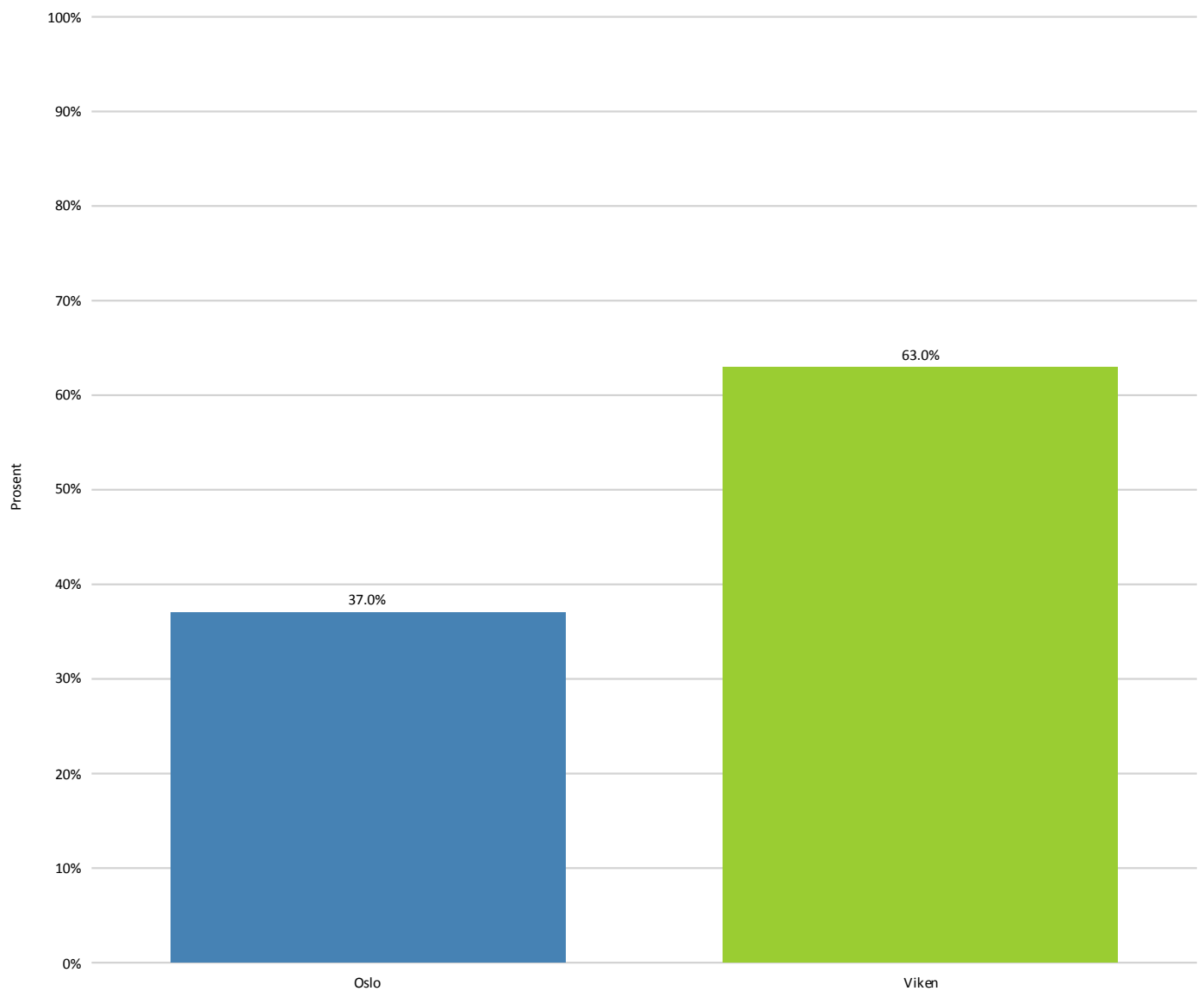
Evaluering av Regional ordning i barnehagen

1. Hvem representerer du?



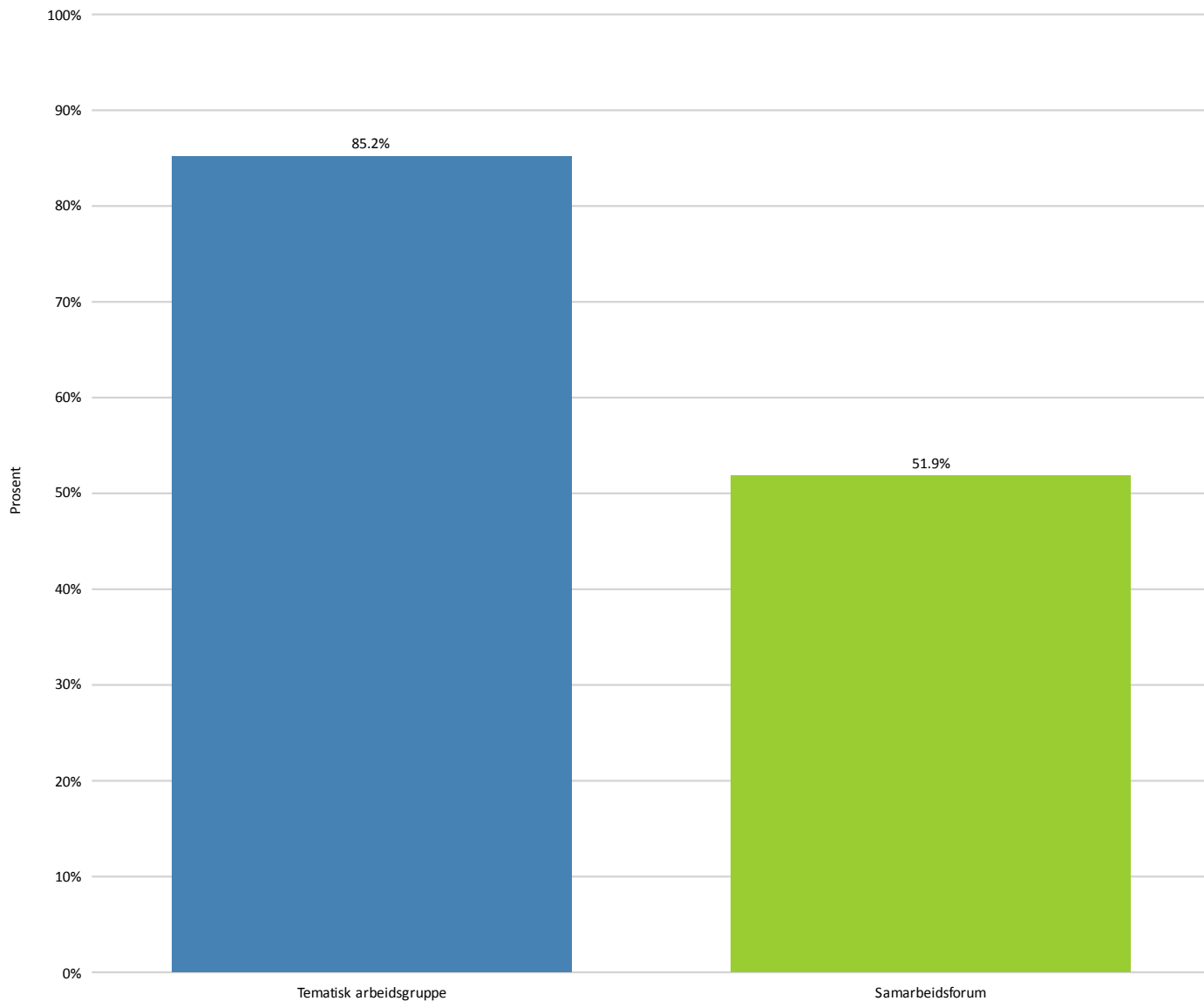
Navn	Prosent
Eier av privat barnehage(r)	22,2%
Eier av kommunal barnehage(r)	18,5%
Barnehagemyndighet	44,4%
Organisasjon (KS, PBL, UDF, andre)	7,4%
Universitet/høgskole	7,4%
N	27

2. Hvilken ordning tilhører du?



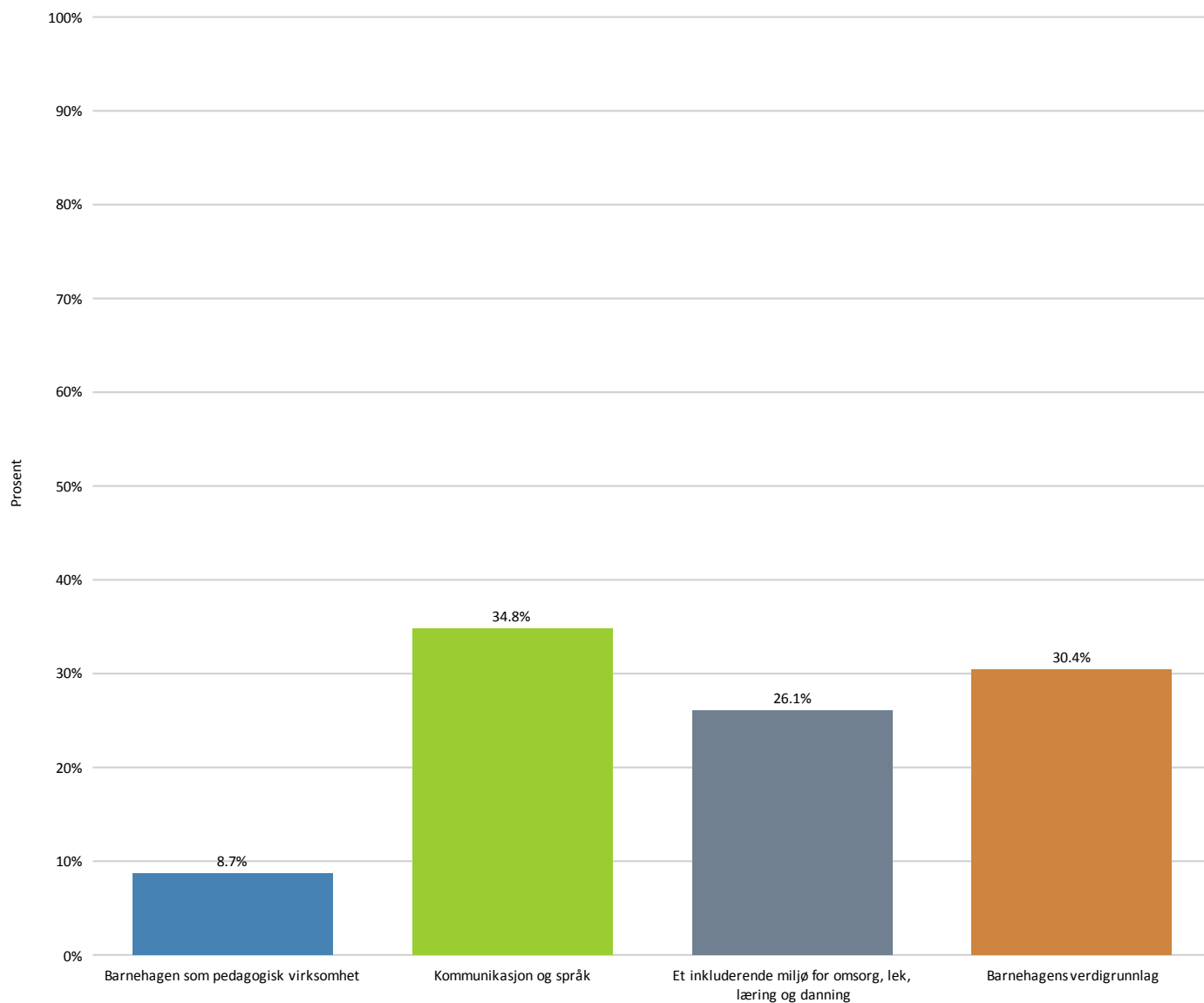
Navn	Prosent
Oslo	37,0%
Viken	63,0%
N	27

3. Hvilken rolle har du hatt i behandlingen av behovsmeldingene?



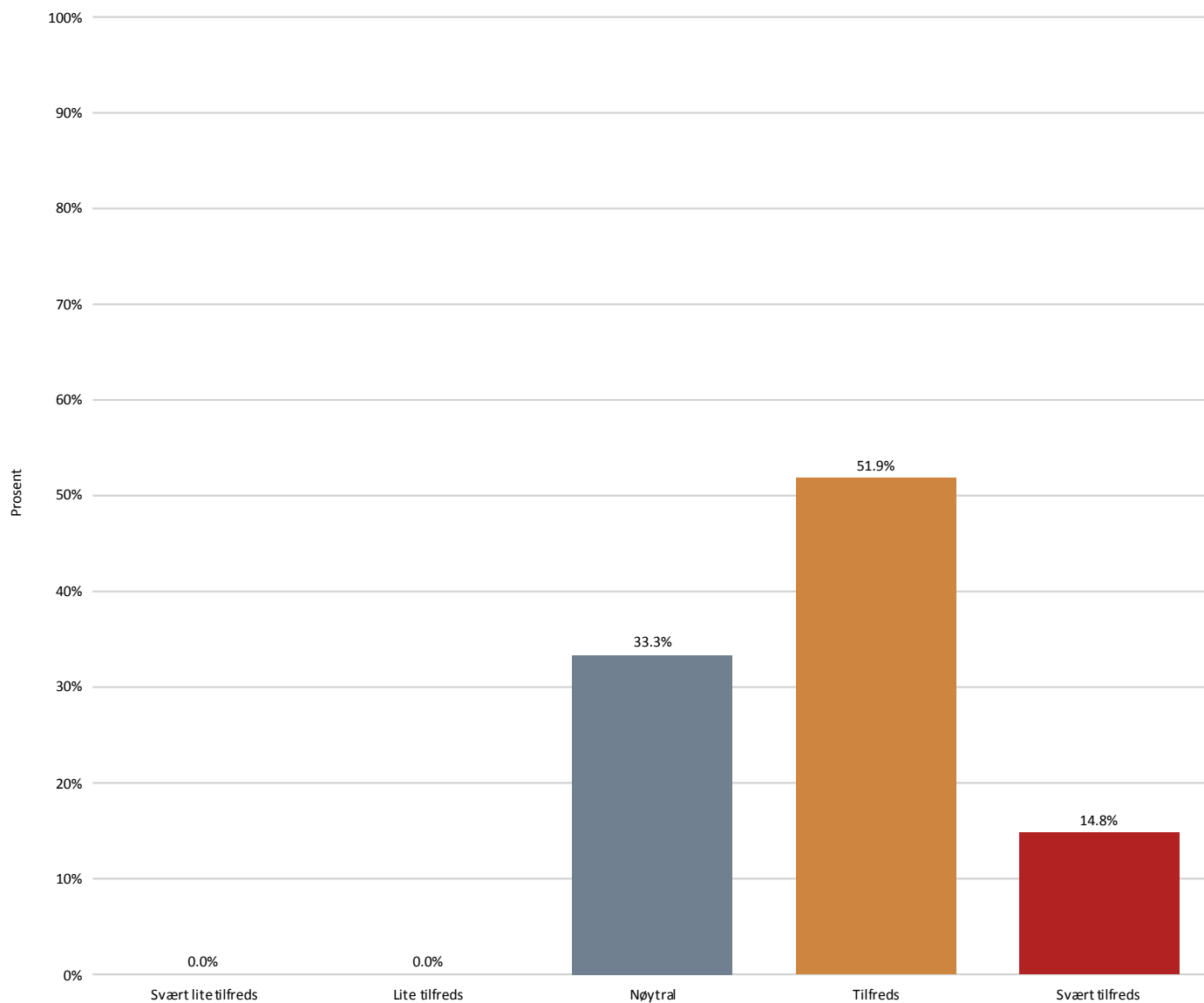
Navn	Prosent
Tematisk arbeidsgruppe	85,2%
Samarbeidsforum	51,9%
N	27

4. Hvilken tematisk arbeidsgruppe tilhører du?



Navn	Prosent
Barnehagen som pedagogisk virksomhet	8,7%
Kommunikasjon og språk	34,8%
Et inkluderende miljø for omsorg, lek, læring og danning	26,1%
Barnehagens verdigrunnlag	30,4%
N	23

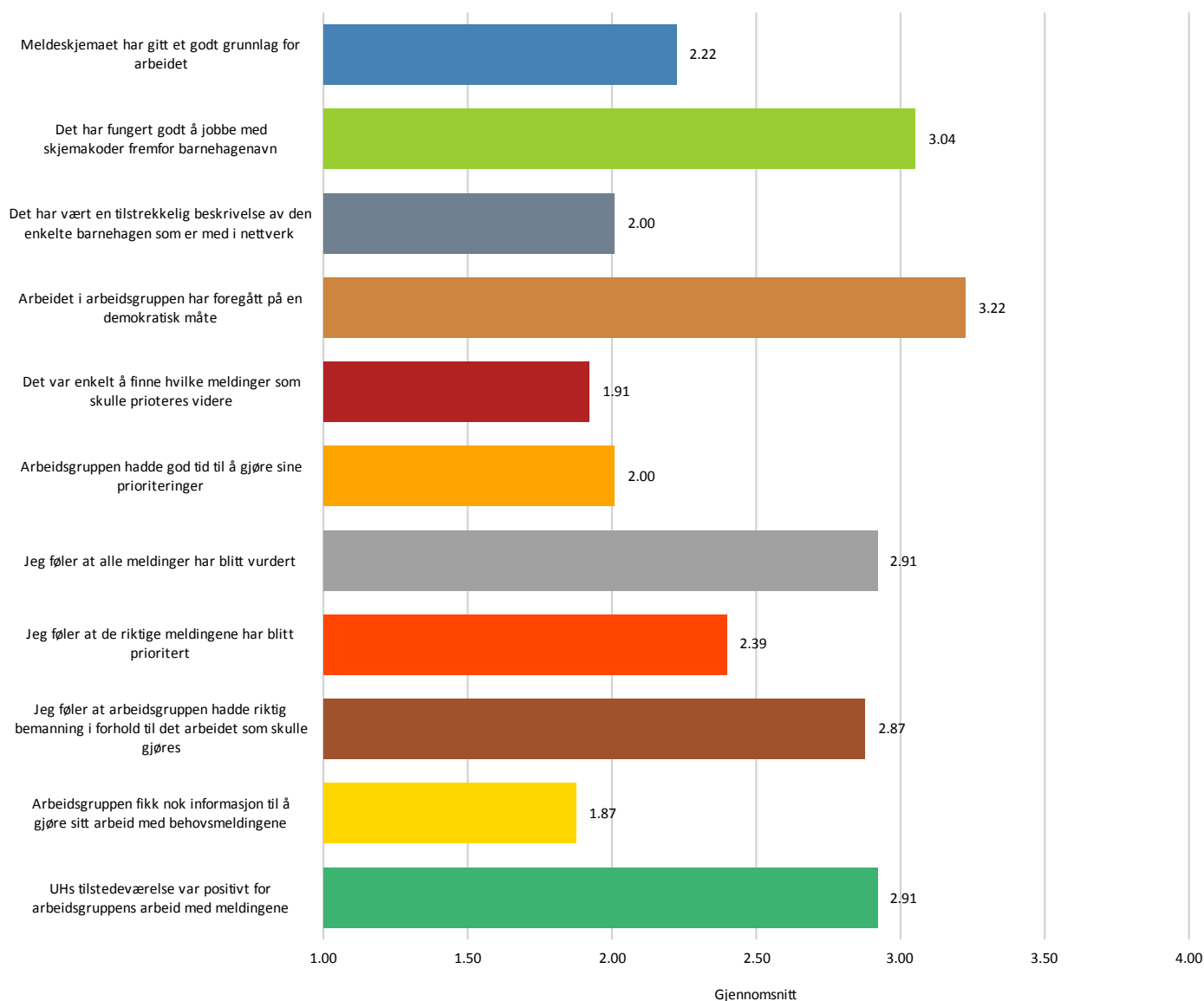
5. Hvor fornøyd er du med din egen innsats i arbeidet?



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hvor fornøyd er du med din egen innsats i arbeidet?	27	3,81	0,67	4,00

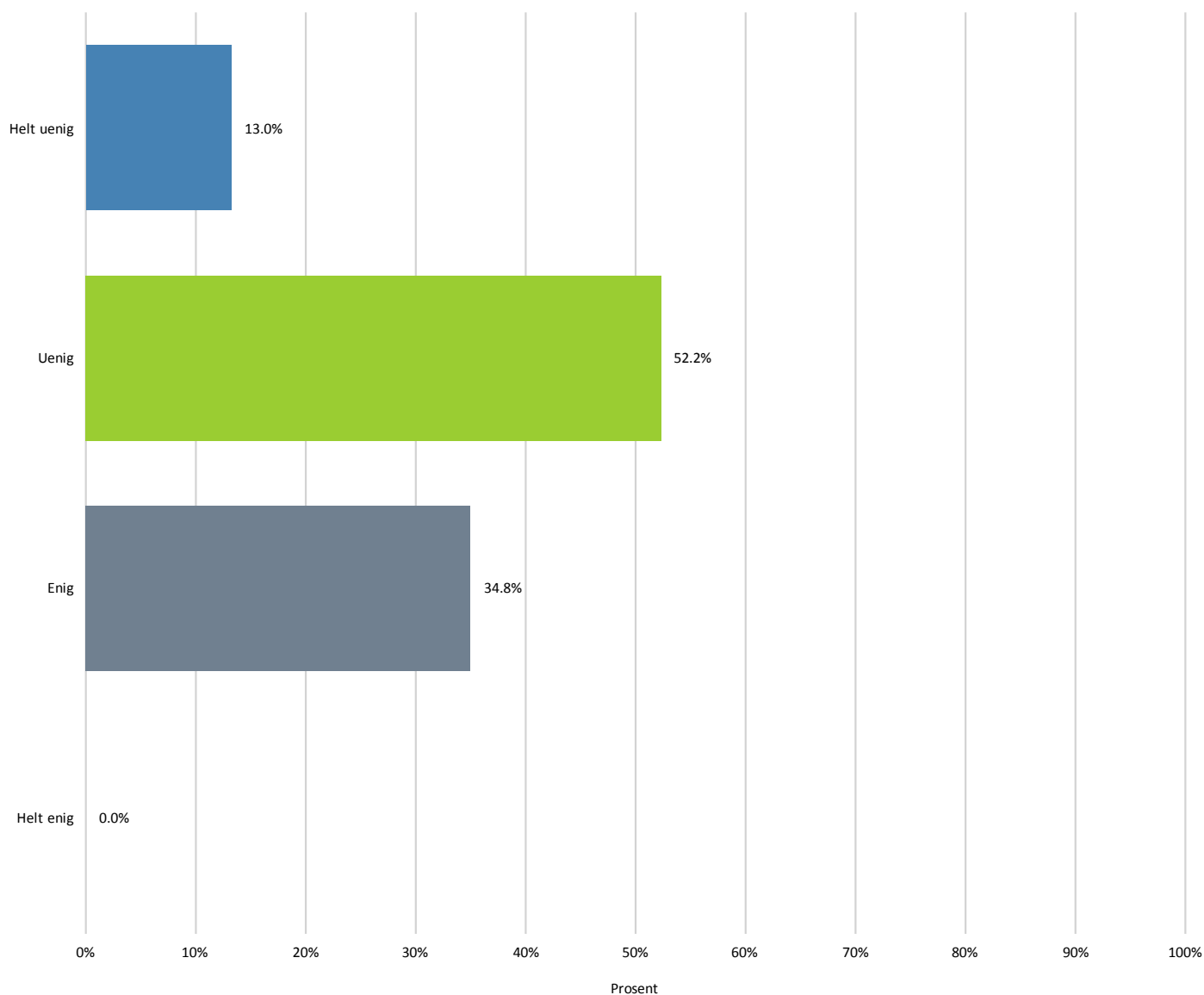
Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	0,0%
Lite tilfreds	0,0%
Nøytral	33,3%
Tilfreds	51,9%
Svært tilfreds	14,8%
N	27

6. Hvor godt beskriver følgende påstander din opplevelse av arbeidet i den tematiske arbeidsgruppen



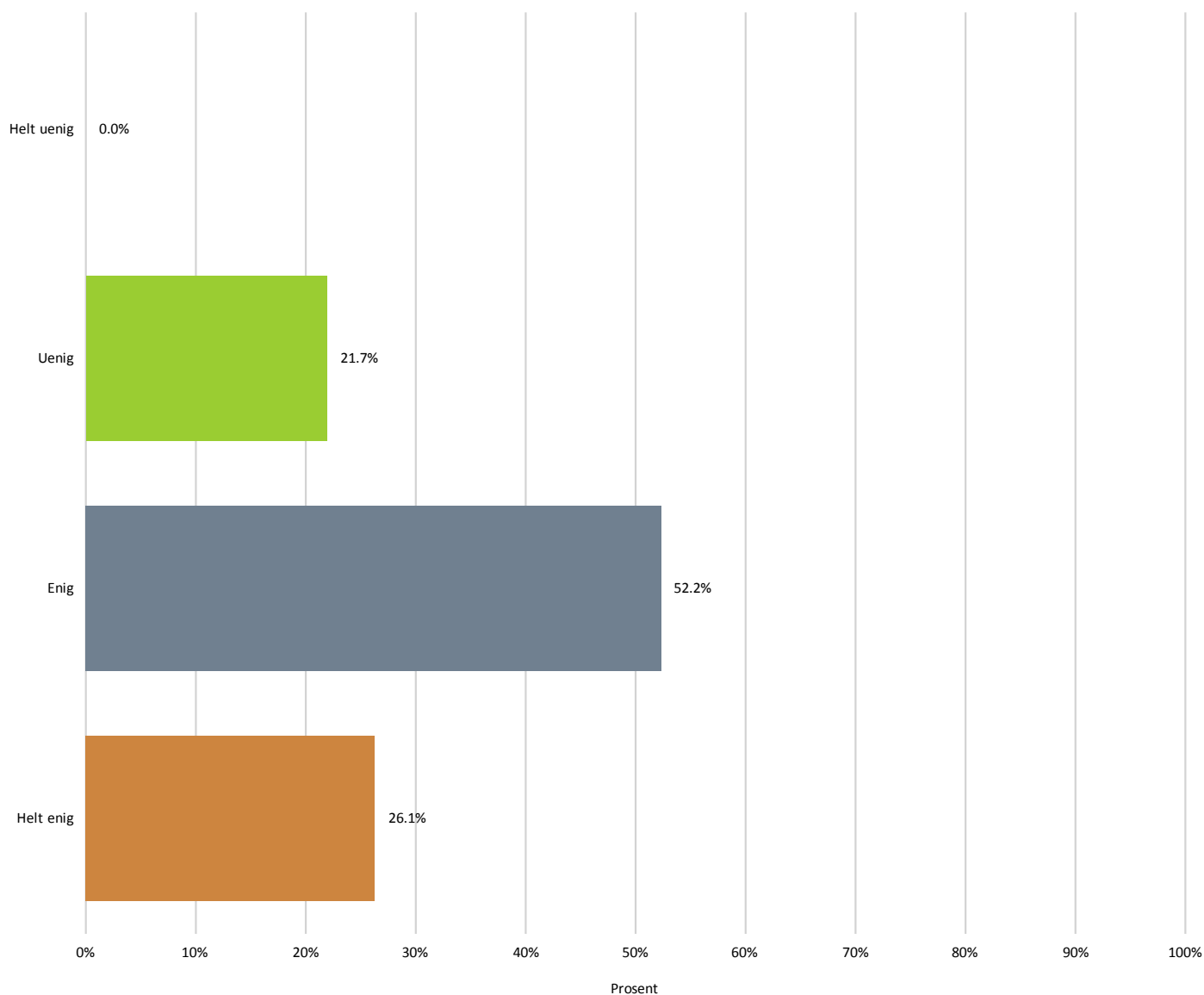
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Meldeskjemaet har gitt et godt grunnlag for arbeidet	2,22	23
Det har fungert godt å jobbe med skjemaer fremfor barnehagenavn	3,04	23
Det har vært en tilstrekkelig beskrivelse av den enkelte barnehagen som er med i nettverk	2,00	23
Arbeidet i arbeidsgruppen har foregått på en demokratisk måte	3,22	23
Det var enkelt å finne hvilke meldinger som skulle prioriteres videre	1,91	23
Arbeidsgruppen hadde god tid til å gjøre sine prioriteringer	2,00	23
Jeg føler at alle meldinger har blitt vurdert	2,91	23
Jeg føler at de riktige meldingene har blitt prioritert	2,39	23
Jeg føler at arbeidsgruppen hadde riktig bemanning i forhold til det arbeidet som skulle gjøres	2,87	23
Arbeidsgruppen fikk nok informasjon til å gjøre sitt arbeid med behovsmeldingene	1,87	23
UHS tilstedeværelse var positivt for arbeidsgruppens arbeid med meldingene	2,91	23

7. Meldeskjemaet har gitt et godt grunnlag for arbeidet



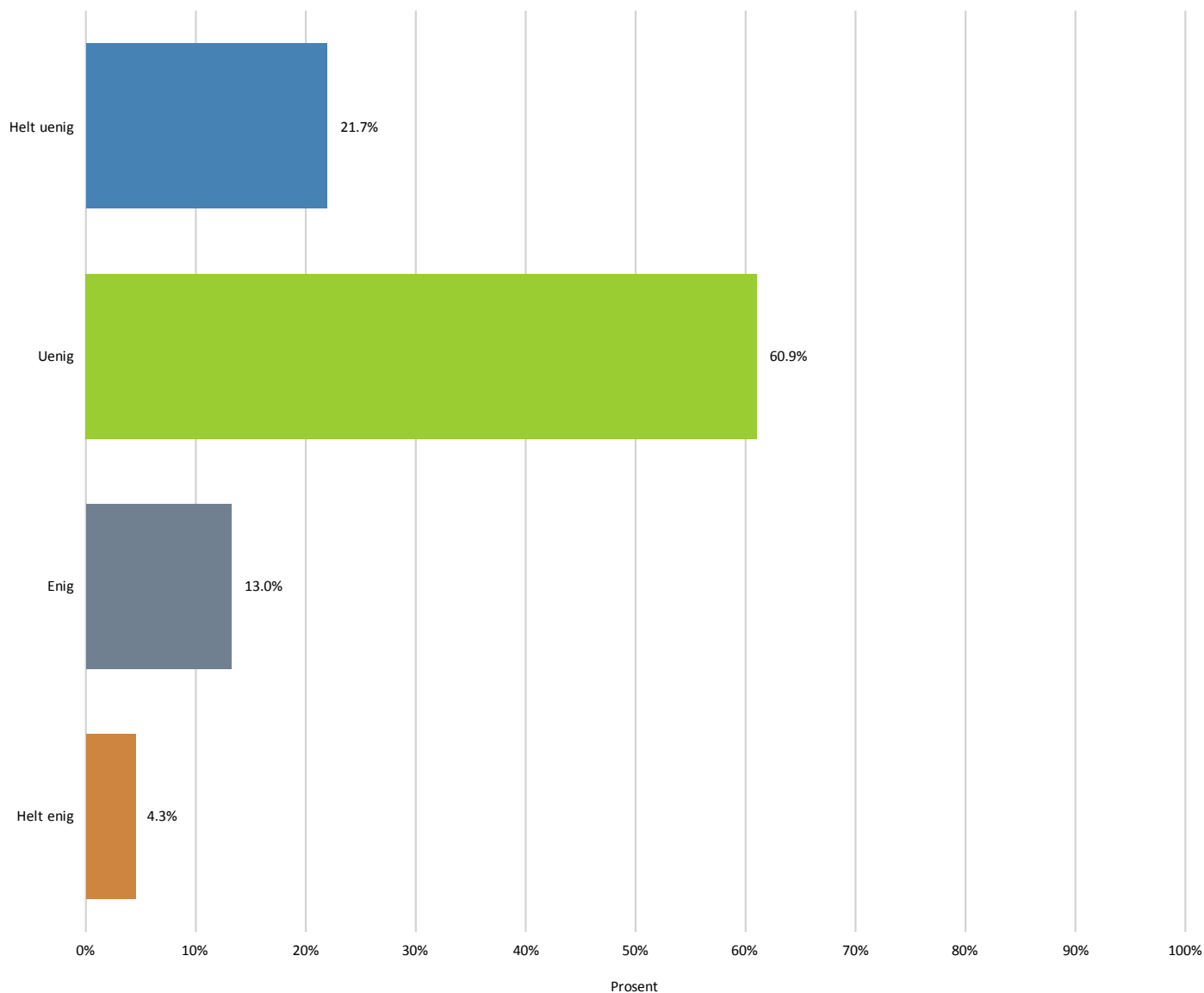
Navn	Prosent
Helt uenig	13,0%
Uenig	52,2%
Enig	34,8%
Helt enig	0,0%
N	23

8. Det har fungert godt å jobbe med skjemakoder fremfor barnehagenavn



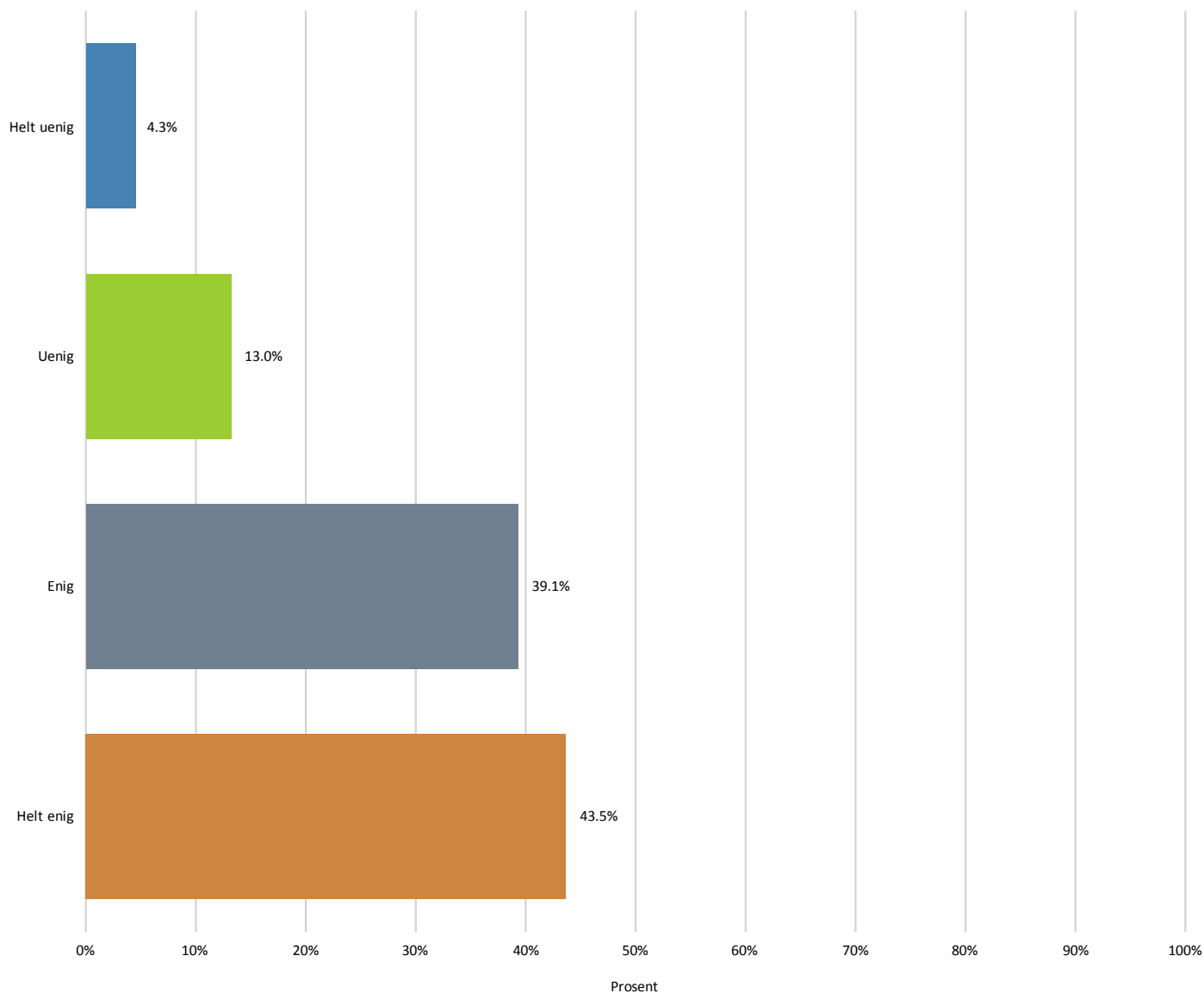
Navn	Prosent
Helt uenig	0,0%
Uenig	21,7%
Enig	52,2%
Helt enig	26,1%
N	23

9. Det har vært en tilstrekkelig beskrivelse av den enkelte barnehagen som er med i nettverk



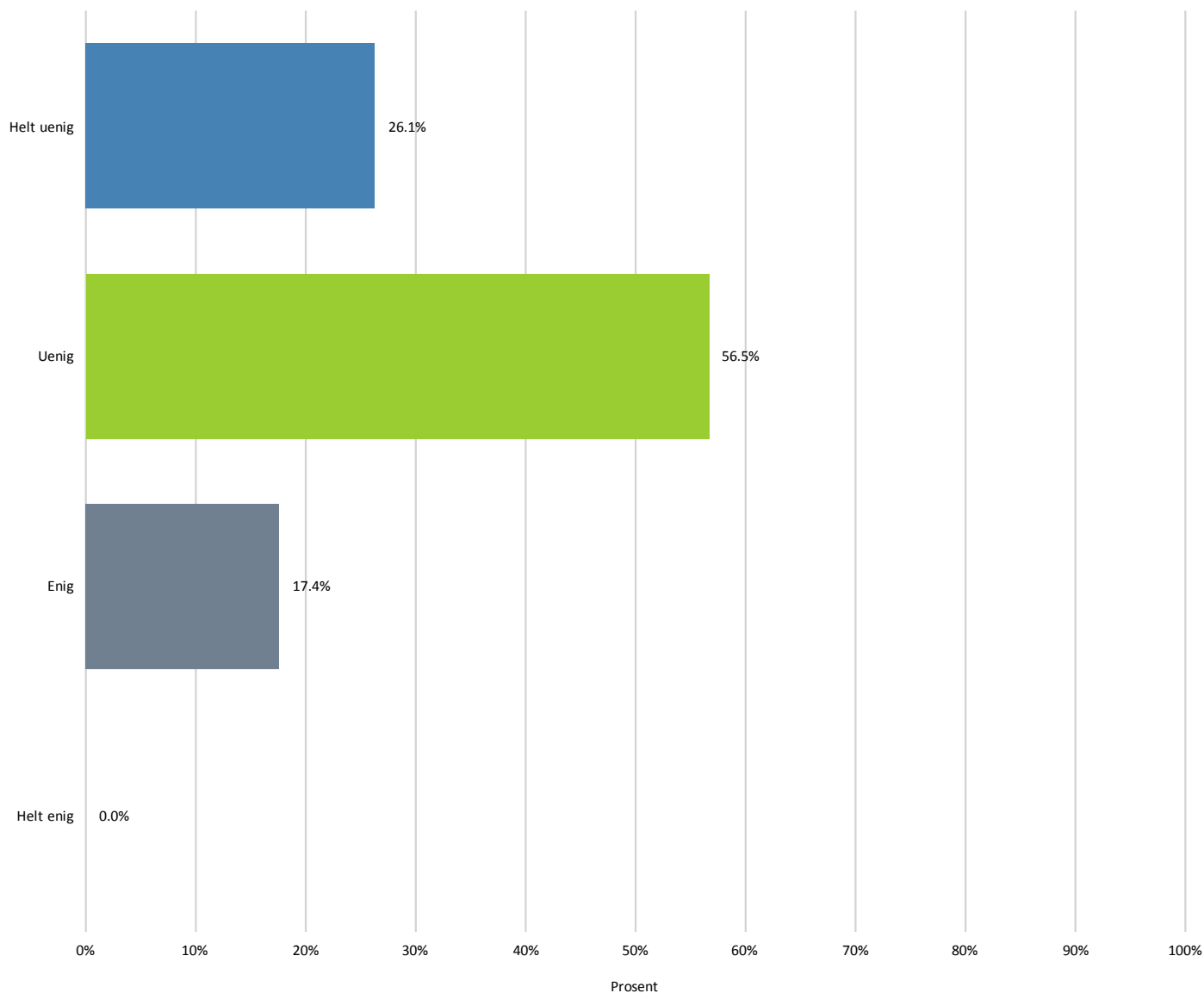
Navn	Prosent
Helt uenig	21,7%
Uenig	60,9%
Enig	13,0%
Helt enig	4,3%
N	23

10. Arbeidet i arbeidsgruppen har foregått på en demokratisk måte



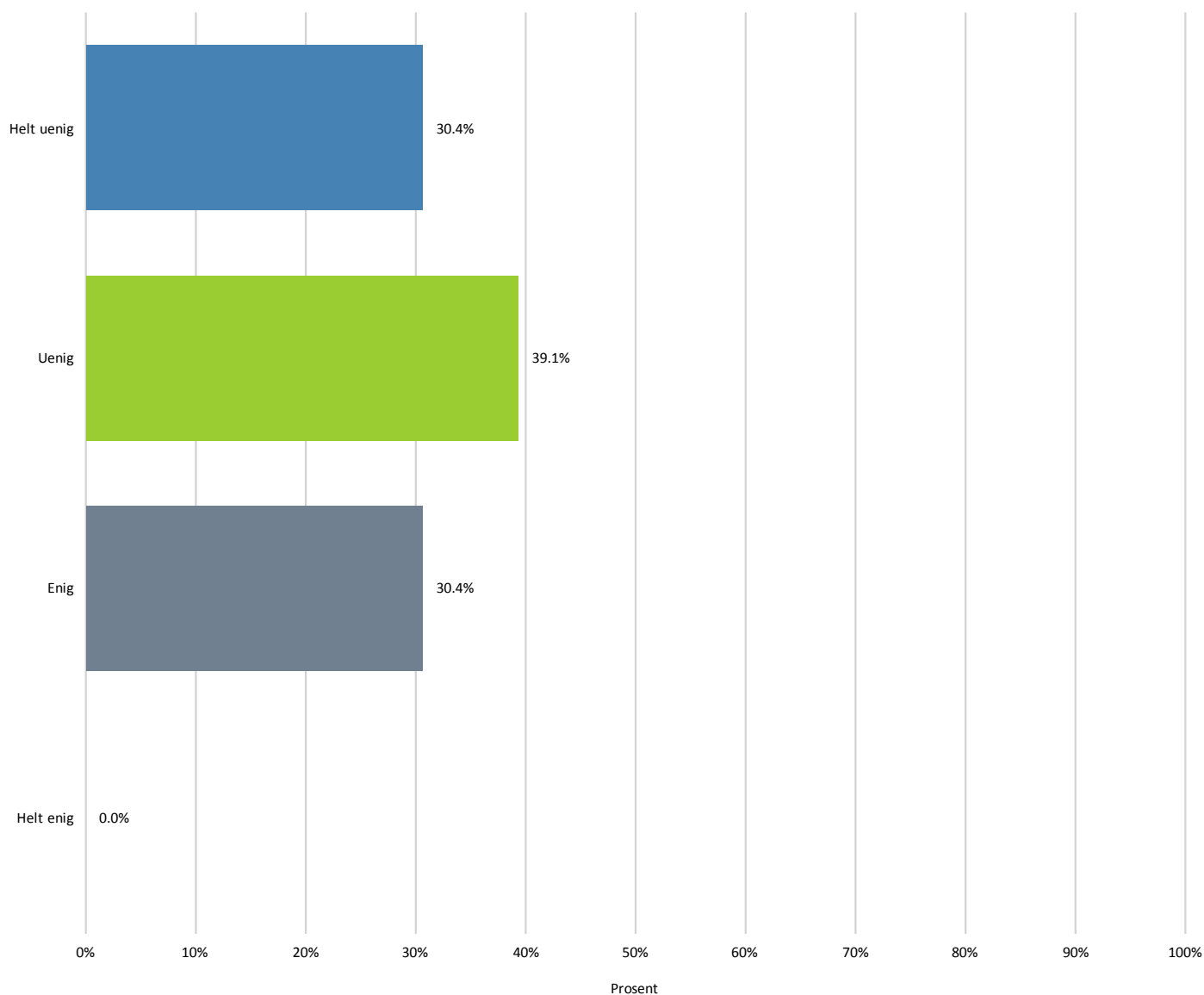
Navn	Prosent
Helt uenig	4,3%
Uenig	13,0%
Enig	39,1%
Helt enig	43,5%
N	23

11. Det var enkelt å finne hvilke meldinger som skulle prioriteres videre



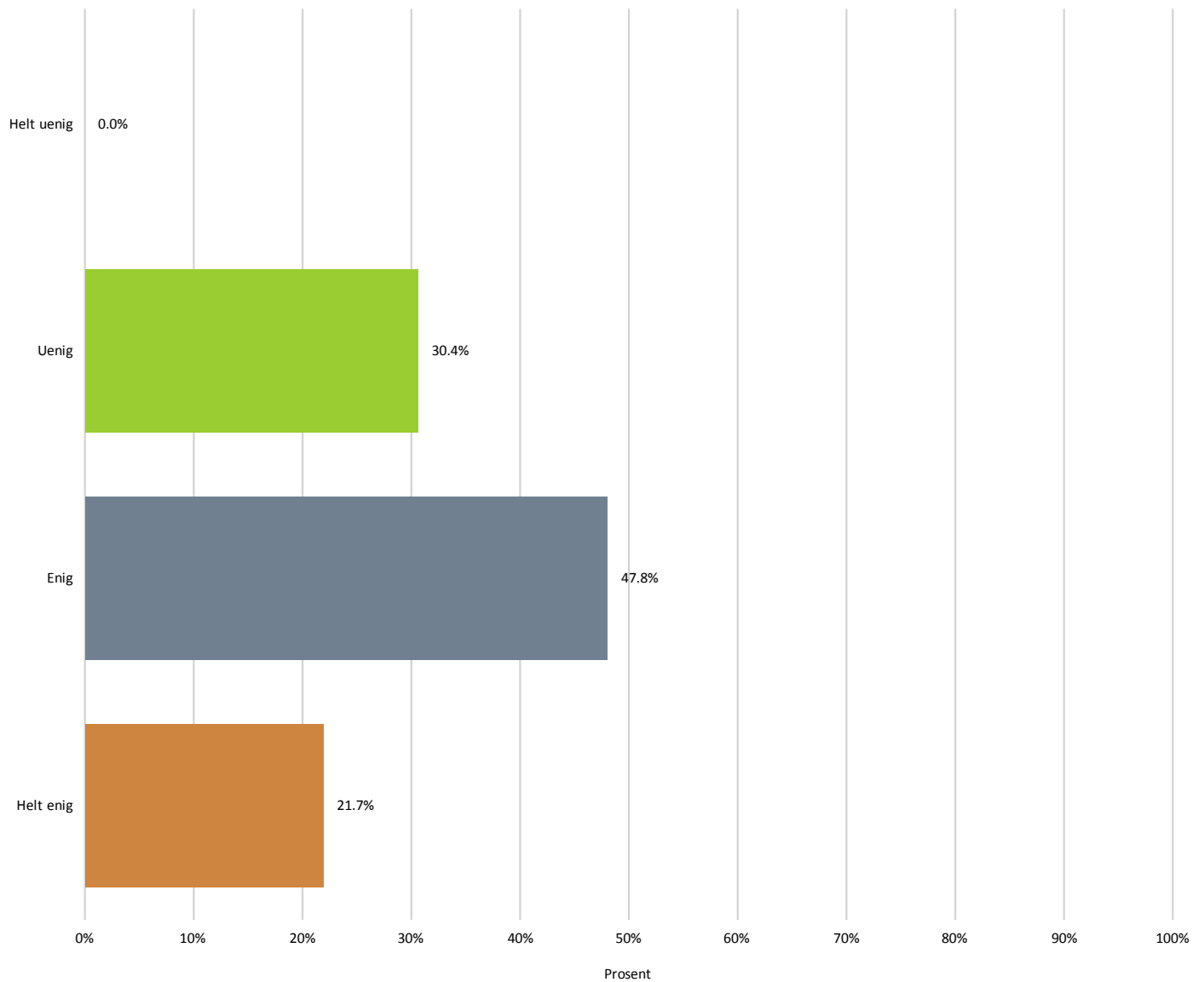
Navn	Prosent
Helt uenig	26,1%
Uenig	56,5%
Enig	17,4%
Helt enig	0,0%
N	23

12. Arbeidsgruppen hadde god tid til å gjøre sine prioriteringer

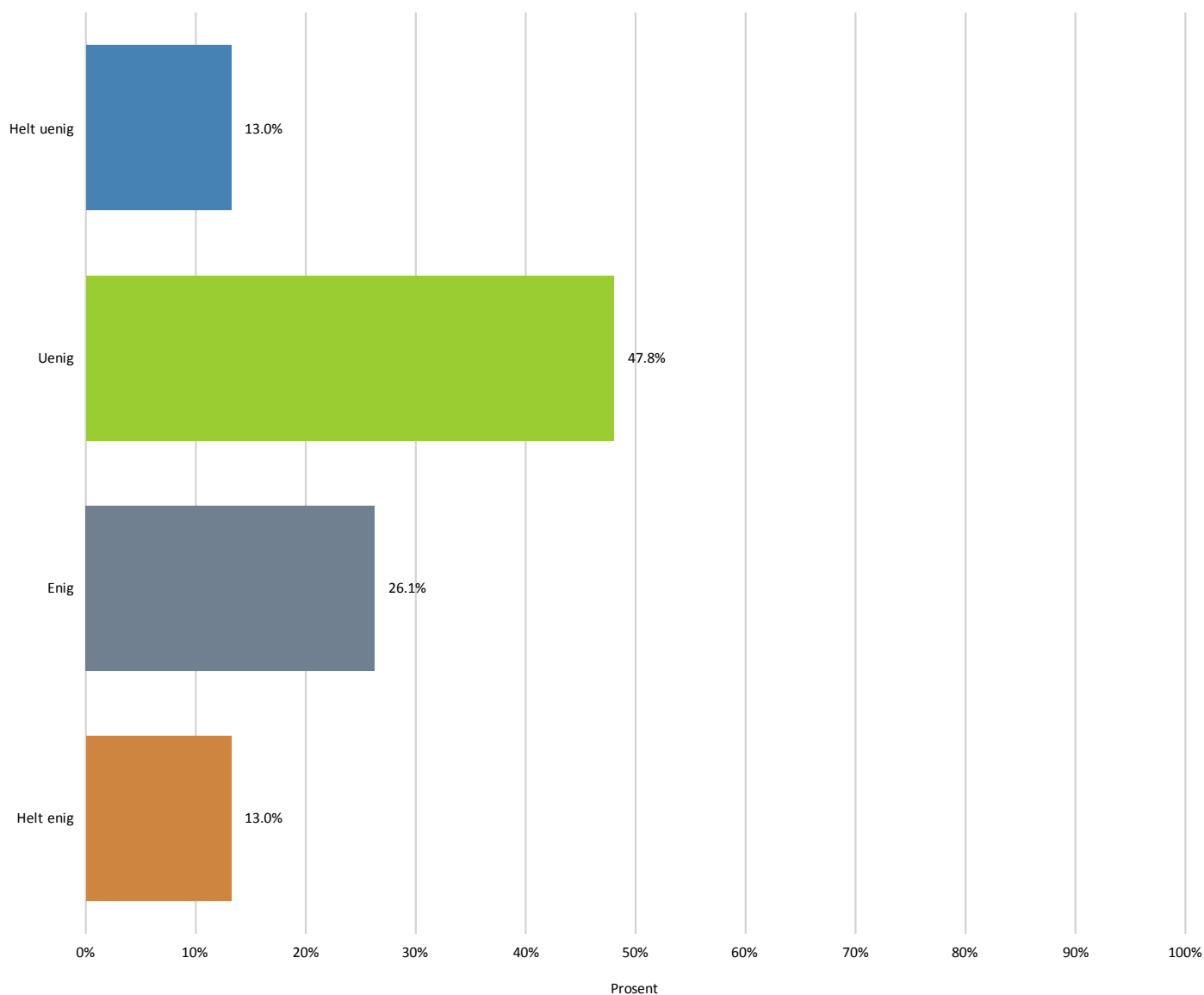


Navn	Prosent
Helt uenig	30,4%
Uenig	39,1%
Enig	30,4%
Helt enig	0,0%
N	23

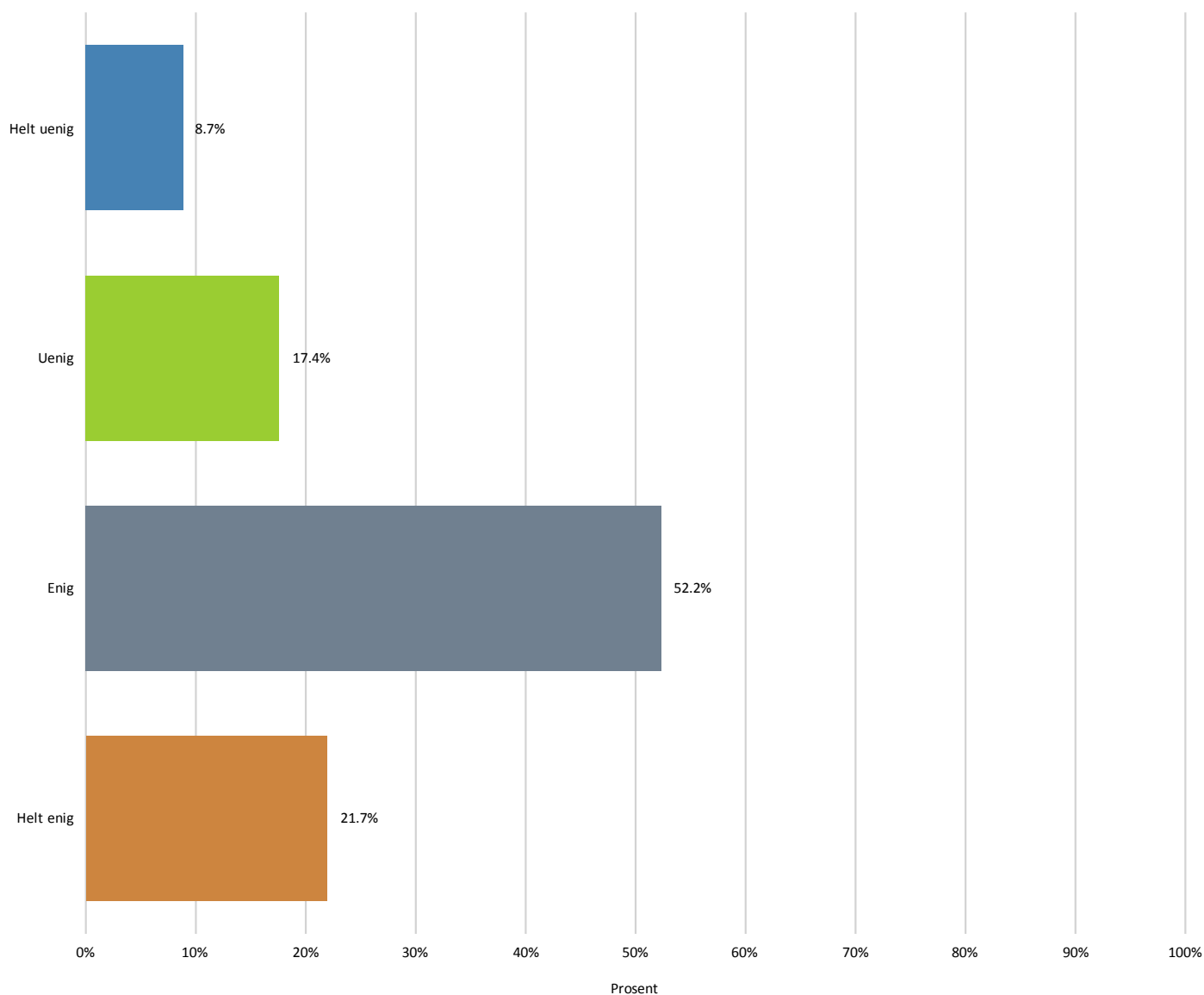
13. Jeg føler at alle meldinger har blitt vurdert



Navn	Prosent
Helt uenig	0,0%
Uenig	30,4%
Enig	47,8%
Helt enig	21,7%
N	23

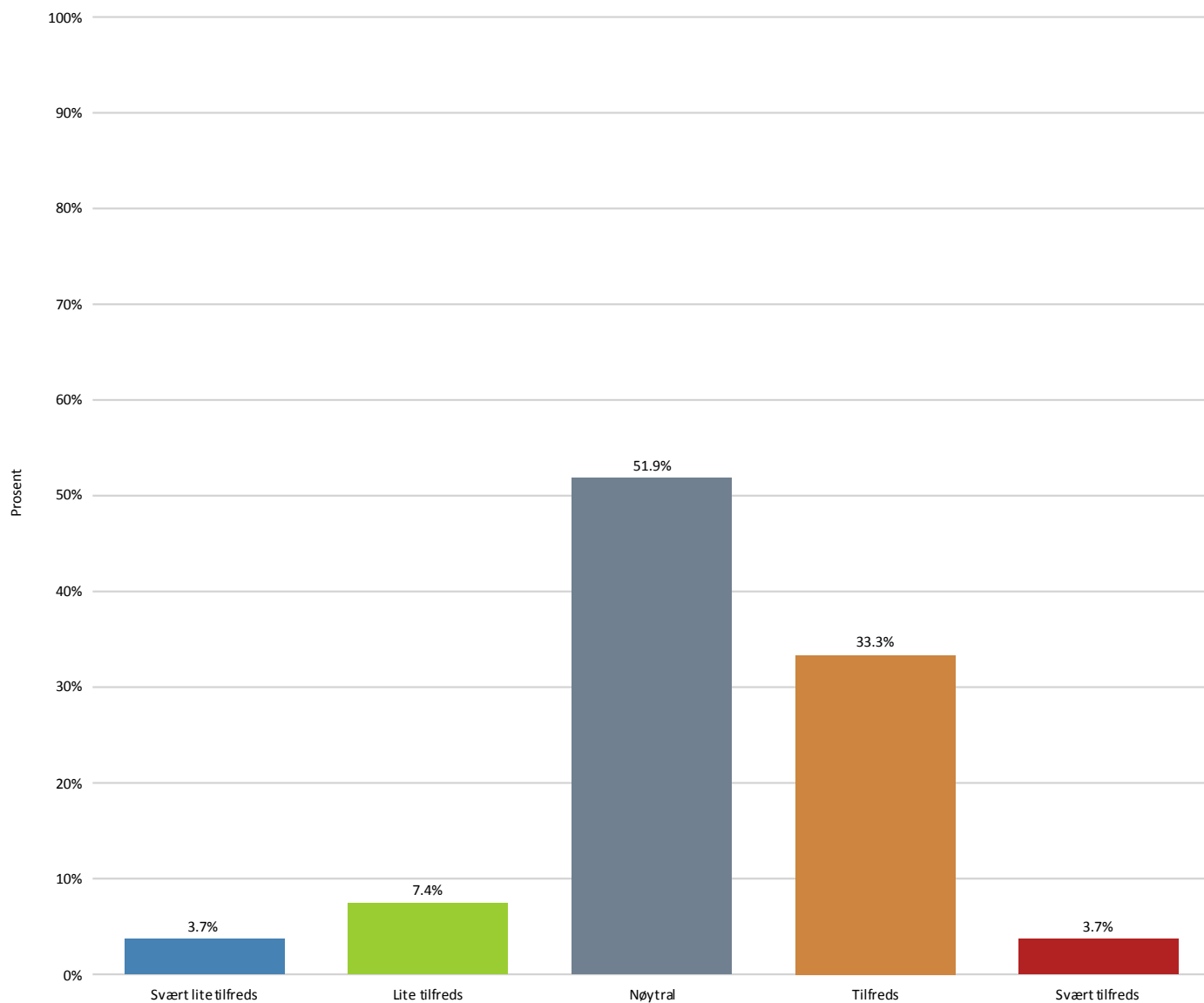
14. Jeg føler at de riktige meldingene har blitt prioritert

Navn	Prosent
Helt uenig	13,0%
Uenig	47,8%
Enig	26,1%
Helt enig	13,0%
N	23

15. Jeg føler at arbeidsgruppen hadde riktig bemanning i forhold til det arbeidet som skulle gjøres

Navn	Prosent
Helt uenig	8,7%
Uenig	17,4%
Enig	52,2%
Helt enig	21,7%
N	23

16. Hvor fornøyd er du totalt sett med det arbeidet som ble gjort i de tematiske arbeidsgruppene



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hvor fornøyd er du totalt sett med det arbeidet som ble gjort i de tematiske arbeidsgruppene	27	3,26	0,80	3,00

Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	3,7%
Lite tilfreds	7,4%
Nøytral	51,9%
Tilfreds	33,3%
Svært tilfreds	3,7%
N	27

17. Hvordan kan vi organisere arbeidet i de tematiske arbeidsgruppene bedre?

Sammensetningen er helt fin, men vi hadde trengt mer tid til å sette oss inn i alle søknadene vår gruppe skulle vurdere for at søknadene skulle bli behandlet respektfullt. Det gikk litt fort også, vi burde hatt litt mer tid til hele prosessen. Kunne ønsket noe tydeligere føringer for hvilke kriterier som skulle ligge til grunn ved prioriteringene.

Kunne ønsket tydeligere ledelse av gruppene og mer koordinering mellom gruppene. Kunne f.eks. vært egne ssmlinger for gruppelederne. Det må være enda tydeligere hvilke kriterier de tematiske arbeidsgruppene skal vurdere etter. Opplevde at det var ganske tydelig, men så at gruppene likevel gjorde det ulikt.

Det er stor forskjell på hvor mange søkere det er i de ulike gruppene. Gruppene med mange søkere må ha mer tid.

Bedre tid til gjennomgang av behovsmeldingene. Arbeidsgruppen hadde en stor mengde behovsmeldinger og korte frister gjorde det ikke mulig å samle arbeidsgruppen flere ganger. Utsendelsen av behovsmeldingene kom kort tid før møte i arbeidsgruppen, var det en forventning om at vi skulle lest gjennom meldingene før vi møttes? Arbeidsgruppen av stor og dermed ble det en kaotisk prosess. Burde de ulike arbeidsgruppene være like store? Fint med den demokratiske inngangen til arbeidet, men en slik prosess tar tid - så jeg ønsker at det neste år blir tidligere frist for å sende inn behovsmeldinger slik at vi har bedre tid i arbeidsgruppen. Det ble litt for tilfeldig i år, selv om vi gjorde vårt beste.

Prisnippet om at det skal være tre representanter fra hver region i alle tematiske arbeidsgrupper som representerer barnehagemyndighet, kommune eller privat, blir for omfattende. For mye ressurser i form av tid og penger som kommunene/barnehagene må bidra med. Mandatet kunne enkelt løses selv om de tematiske arbeidsgruppene hadde færre medlemmer. Kan heller ha 1 person fra hver av de tre gamle fylkene, ev 1 representant i tillegg som representerte de private barnehagene. Men nå var oppfordringen sterk om at tilhørigheten ikke skulle farge avgjørelsen.

Ser ikke behovet for at det skal være 4 tematiske arbeidsgrupper. Behovsmeldingene burde komme til én arbeidsgruppe som gikk gjennom alle. Nå er det slik at barnehagene kan sende melding til flere tematiske grupper, da legger en bare opp til at søkemengden blir flerdoblet fordi søkerne vil sikre seg at de blir prioritert i en eller annen tematisk gruppe. I tillegg er ofte behovet til barnehagen samansett og kan passe i flere av de tematiske gruppene. Jeg er usikker på om det i denne prosessen var slik at om en barnehage sendte inn flere behovsmeldinger så fikk den ulike skjemaer, i tilfelle er det også vanskelig å vite om samme barnehage er prioritert i flere arbeidsgrupper.

Kunne gjerne hatt mer tid til å organisere gruppen, men siden vi hadde relativt få meldinger og var 6 som vurderte klarte vi å organisere på en god måte.

Andre uttrykte at de fikk for dårlig tid.

Burde man hatt en god prosessledelse siden tiden var så knapp?

Beholde gruppene fra dette året som nå har fått litt erfaring.

Bedre tid - til å forberede seg og i utvelgelsesmøtet

Klare kriterier for utvelgelse

Klare forventninger

Alle møter forberedt til felles møter

Det er nødvendig med bedre tid, for en bedre drøftings- og prioriteringsprosess.

Kriterier for prioriteringer MÅ være klare og tydelige før barnehagene melder behov inn.

De tematiske arbeidsgruppene må få klarere føringer mht. hvordan meldingsbehovene skal kategoriseres (f.eks. med fargene grønt, gult og rødt, der rødt betyr svært stort behov for bistand).

Det vil trolig være behov for å sette av noen midler til de involverte i tematiske arbeidsgrupper, slik at arbeidet ikke belaster den enkelte eier.

Det var store arbeidsoppgaver som ble lagt til de tematiske arbeidsgruppene. Var de forberedt og kvalifisert til dette? De hadde også for knapp tid og må ha klarere føringer for arbeidet sitt.

Test

Noen medlemmer var lite tilstede, derfor ble det mye arbeid på noen.

Noe av årsaken var at det ble forandringer på oppsatte datoer, men for senere må forpliktelse til å delta i arbeidet understrekes, når man i utgangspunktet har ivret for å være med.

Utarbeide bedre meldeskjemaer. Tydeligere avklaringer i forhold til hva som burde prioriteres og i hvilken grad. Skal man prioritere noen få? Eller flere?

Det var altfor lite tid til å vurdere alle meldingene grundig nok.

Jeg mener vi fikk styrende føringer som ikke var mulig å gjennomføre, grunnet informasjon som var gitt på forhånd til de som skulle melde. Jeg oppfattet at det var oppfordret til å melde i nettverk, men det var umulig å vurdere hvilke barnehager som hadde størst behov når det var meldt i nettverk.

De tematiske arbeidsgruppene gjorde så godt de kunne ut fra forutsetningene som lå til grunn, men mangel på opplysninger og til dels forskjellige opplysninger i meldeskjemaene gjorde det umulig å sammenligne.

Siden vi ikke hadde snakket sammen med de andre tematiske arbeidsgruppene om hvordan vi skulle vurdere de forskjellige meldingene ble det også en umulig oppgave for samarbeidsforumet å prioritere mellom det de tematiske arbeidsgruppene hadde kommet fram til.

Det må legges føringer for hva som skal vektlegges i meldingene og hvilke kriterier som skal ligge til grunn for de tematiske arbeidsgruppenes prioriteringer. Dette må gjøres i fellesskap med alle de tematiske arbeidsgruppene, fylkesmannen og UH i forkant av prioriteringsprosessen neste år.

Viktig med anonyme meldinger.

Tydlig oppdrag og føringer for hva og hvordan det skal prioriteres som er lik for alle de tematiske gruppene. Hva skal vi se etter hva skal før til hvilken prioriteringsnøkkel.

Sikre at det gjøres samme forarbeid i alle de tematiske arbeidsgruppene

- De ulike tematiske arbeidsgruppene kunne vært samlet og blitt enige om utvelgelsen av søknadene, hva skal vi legge vekt på ? hva mener vi vil løfte de barnehagene som trenger det mest ?

- Arbeidsgruppene burde også ha mer info om hvilke "løft", prosjekter, satsninger er allerede på gang i Oslo kommune, jf. f.eks.

"oppdragsbrevet" i forhold til de kommunale barnehager og evt. også i de store barnehagekjedene, slik at kompetanseutviklingen samordnes og at barnehagene ikke har mange og ulike "prosjekter" på en gang.

Det må settes av bedre tid i forkant av møtene i arbeidsgruppa og til arbeidet i arbeidsgruppa. Prosessen i år var preget av altfor korte frister.

Vi må få meldeskjemaene i god tid før vi skal behandle dem. Det må utarbeides felles metodikk for hvordan arbeidsgruppene jobber med behovsmeldingene og det må være tydeligere kriterier for hvordan vi skal prioritere.

Organiseringen var helt ok, det er skjema som er utfordringen

Tydeligere beskjed om hvordan man skal gjøre prioriteringen. OM man skal prioritere noen, eller lage en prioritert rekkefølge av alle osv.

Bedre tid til å lese igjennom meldeskjemaene på forhånd. Mer tid.

Det har vært for store forskjeller mellom hvordan de ulike gruppene har vurdert søknadene. Vårt inntrykk er at noen har vektlagt godt utarbeidede søknader, mens andre har vektlagt det stikk motsatte med tanke om at de sikkert har størst behov for kompetanseheving.

Føringer/kriterier for hvem som skal få burde vært mer klargjort.

I flere bydeler søkte bydelsadministrasjonen på vegne av barnehagene i bydelen. I tillegg søkte enkeltbarnehager i samme bydel lokalt. Når begge da får søknad innvilget kan det være en fare for at det blir for mange prosjekter for den enkelte barnehage. Er barnehagene som søker enkeltvis inneforstått med at bydelen også har søkt om noe annet på deres vegne?

Tenker at arbeidsgruppene må gjøres ekstra oppmerksom på at dette er en jobb de har meldt seg frivillig til, og at i periodene når det står på, så må dette prioriteres av arbeidsgruppene. Alle må delta aktivt og være tilstedeværende på arbeidsgruppene. Rydding i arbeidskalendere må til da.

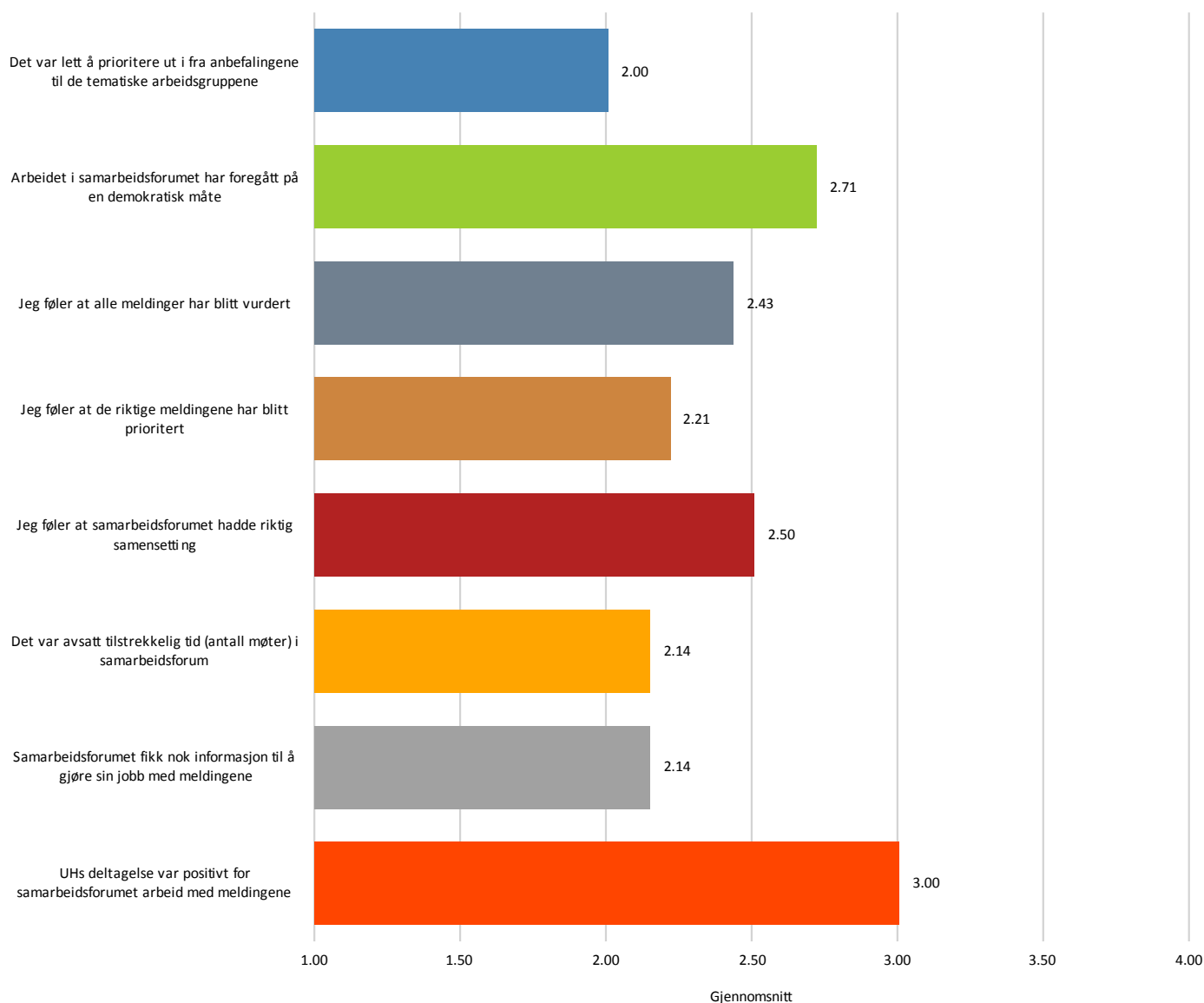
1) Sikre bedre tid til vurdering av søknadene. 2) På forhånd drøfte hvordan vi skal håndtere ulike problemstillinger, slik at gruppene gjør dette på samme måte, f.eks.: Er det en forutsetning at det har blitt gjort en behovsanalyse i barnehagen før det søkes om kompetanse? Skal de barnehagene som har gjort en behovsanalyse prioriteres? Skal en barnehage kunne sende søknad om kompetanse til flere temagrupper? Skal en barnehage både kunne få kompetanse enkeltvis og i gruppe med andre? 3) Gi ut mer informasjon om prosessen etter at prioriteringene er gjort. (Jeg vet f.eks. ikke om barnehagene har fått beskjed om innvilgelser/avslag ennå, eller hvor veien går videre nå for oss som sitter i gruppene).

Ha mye mer fokus på hva ønsket resultat skal være. Vi må være sikre på at ressursene fører til utvikling og endring. Derfor bør det jobbes mer med å beskrive hva som skal komme ut av det barnehagebaserte utviklingsarbeidet. Hvis det i søknaden er beskrevet en resultatvurdering på hvordan man kan se utvikling og endring, er det et godt utgangspunkt for en søknad og en synliggjøring av at det faktisk skjer en utvikling.

Dette er det lite eller ikke noe fokus på i dag.

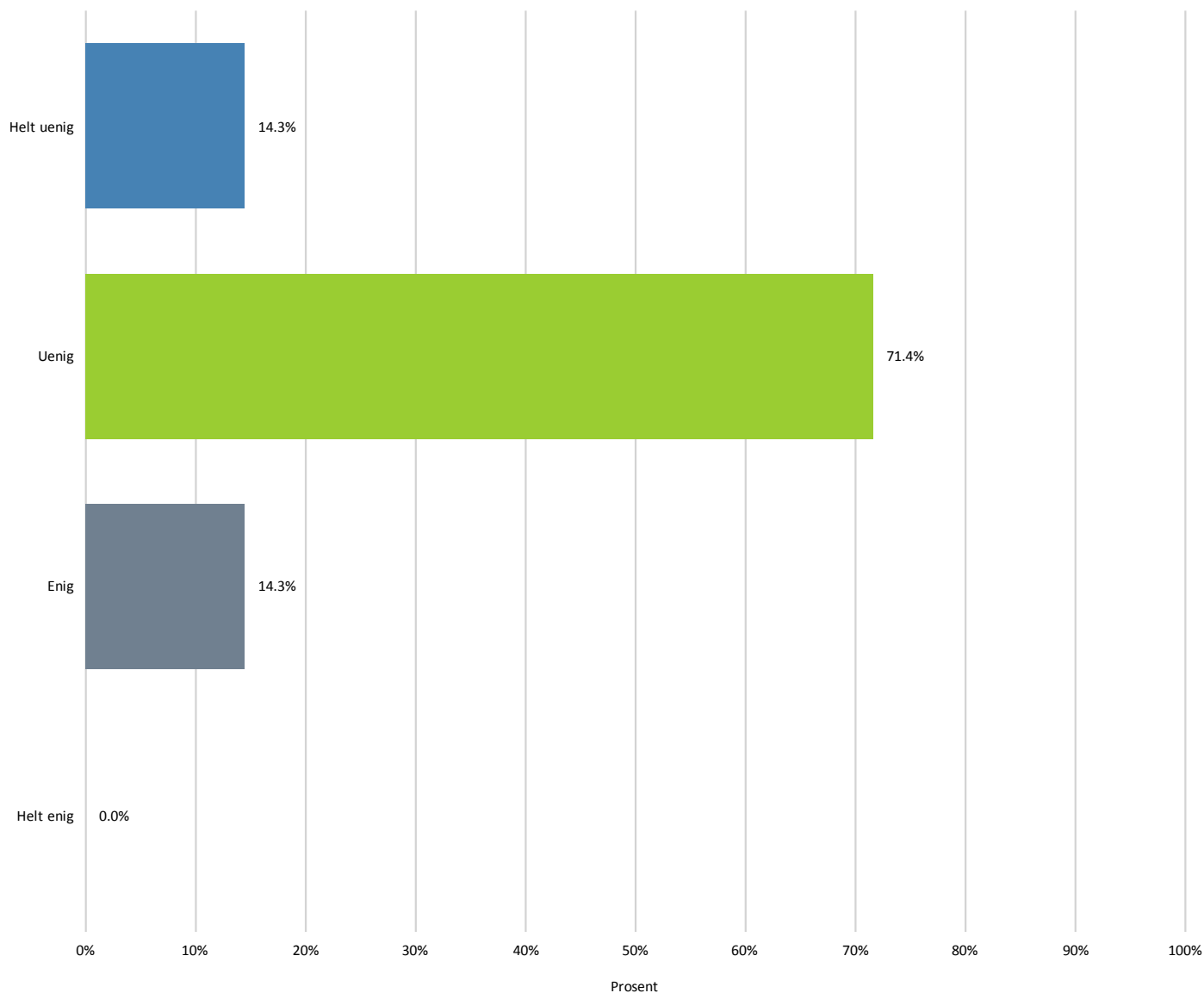
Hvis barnehagene og nettverkene beskriver hva de vil få ut av utviklingsarbeidet, og søknadsskjemaene har et eget felt for dette, så kan ønsket resultat være utgangspunktet for organiseringen i de tematiske arbeidsgruppene.

18. Hvor godt beskriver følgende påstander din opplevelse av arbeidet i samarbeidsforumet



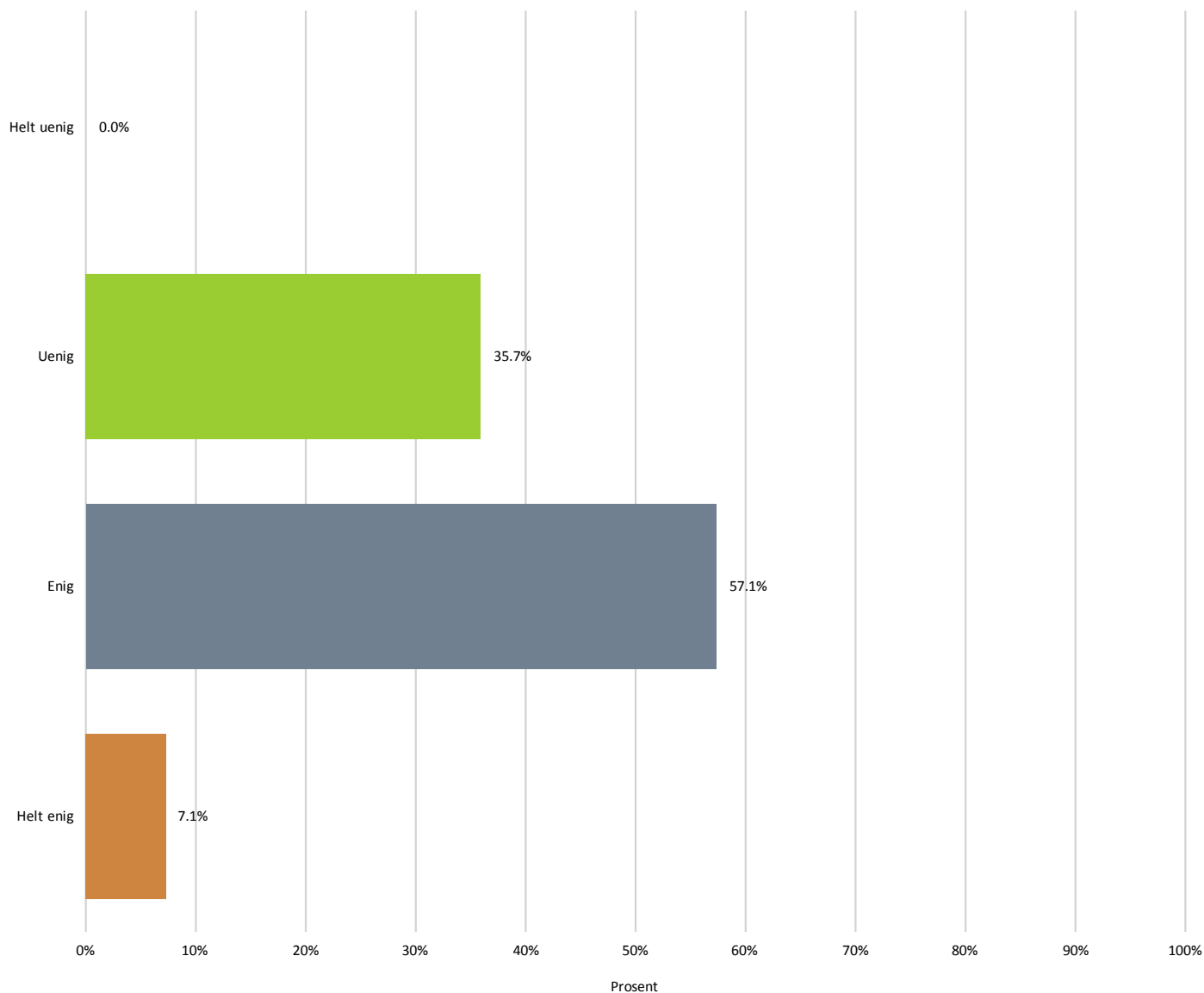
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Det var lett å prioritere ut i fra anbefalingene til de tematiske arbeidsgruppene	2,00	14
Arbeidet i samarbeidsforumet har foregått på en demokratisk måte	2,71	14
Jeg føler at alle meldinger har blitt vurdert	2,43	14
Jeg føler at de riktige meldingene har blitt prioritert	2,21	14
Jeg føler at samarbeidsforumet hadde riktig sammensetting	2,50	14
Det var avsatt tilstrekkelig tid (antall møter) i samarbeidsforum	2,14	14
Samarbeidsforumet fikk nok informasjon til å gjøre sin jobb med meldingene	2,14	14
UHs deltagelse var positivt for samarbeidsforumet arbeid med meldingene	3,00	14

19. Det var lett å prioritere ut i fra anbefalingene til de tematiske arbeidsgruppene

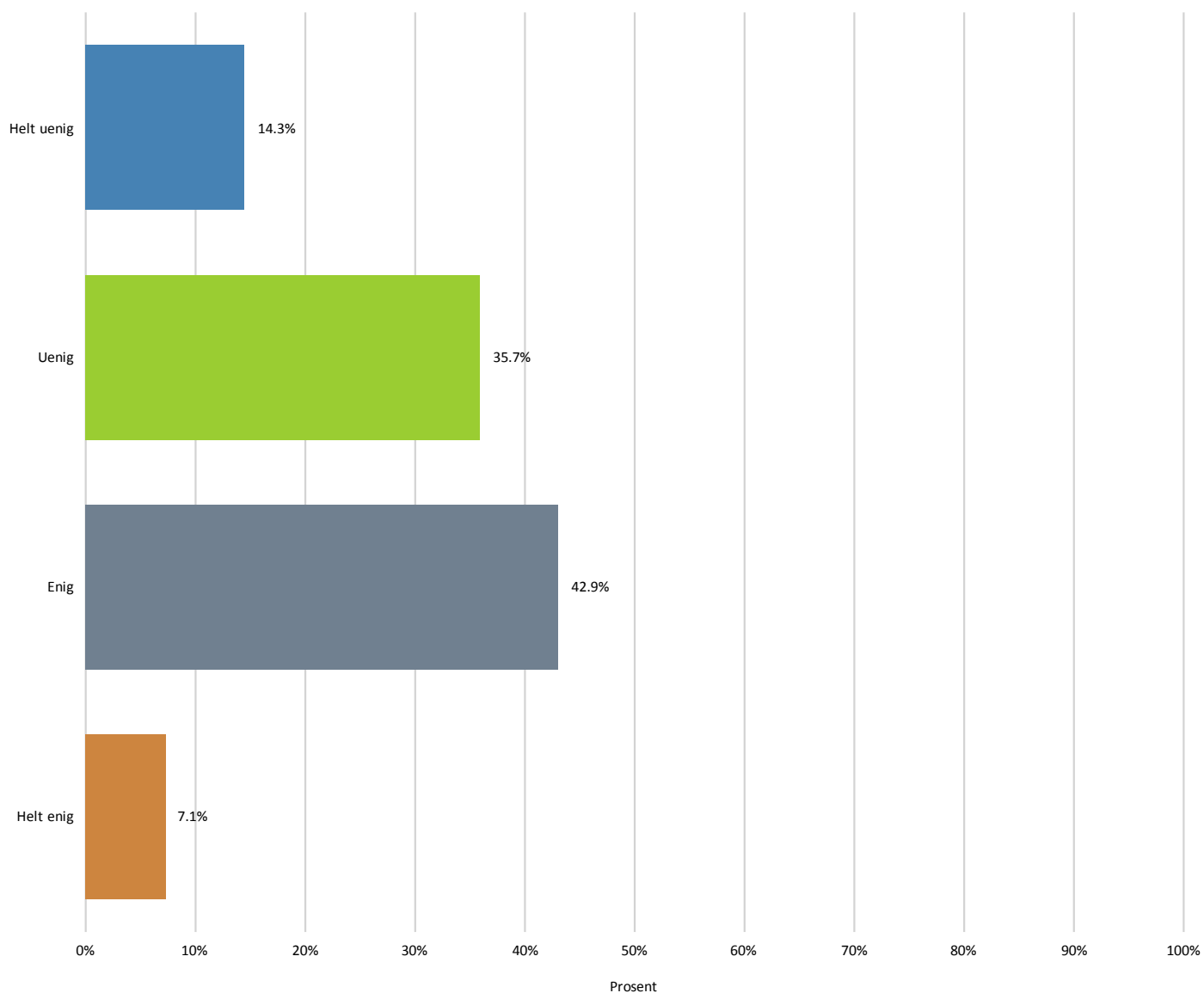


Navn	Prosent
Helt uenig	14,3%
Uenig	71,4%
Enig	14,3%
Helt enig	0,0%
N	14

20. Arbeidet i samarbeidsforumet har foregått på en demokratisk måte

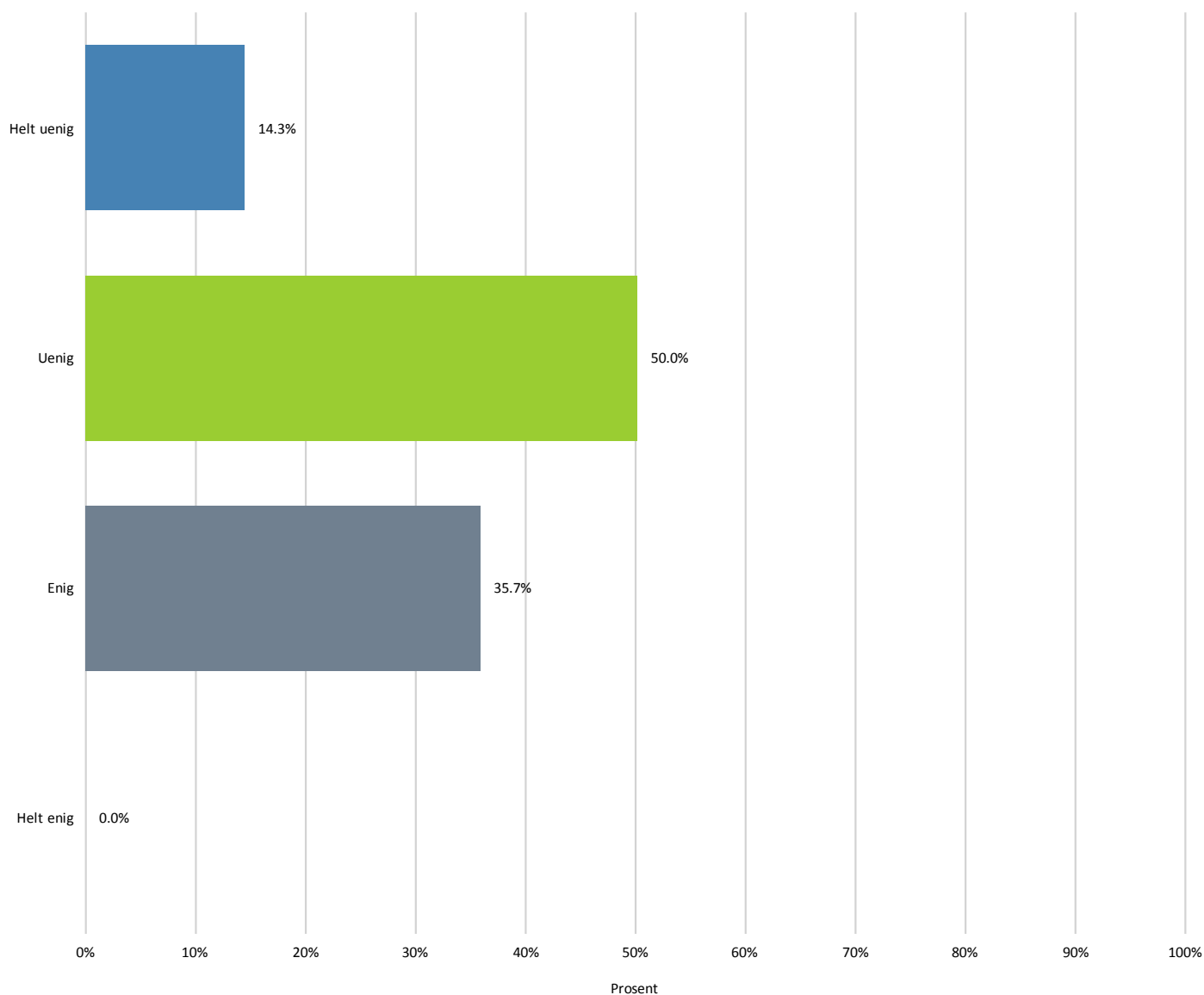


Navn	Prosent
Helt uenig	0,0%
Uenig	35,7%
Enig	57,1%
Helt enig	7,1%
N	14

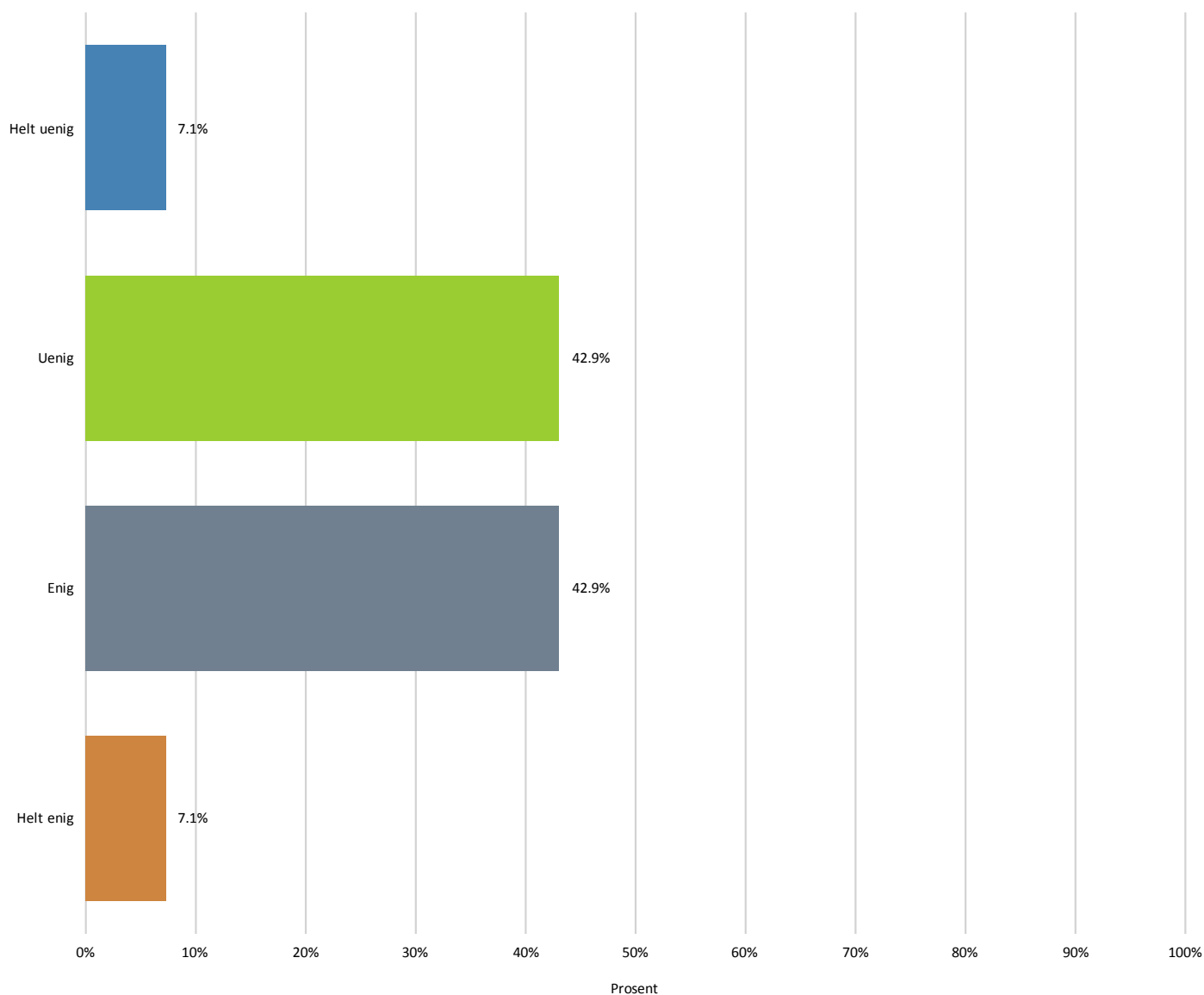
21. Jeg føler at alle meldinger har blitt vurdert

Navn	Prosent
Helt uenig	14,3%
Uenig	35,7%
Enig	42,9%
Helt enig	7,1%
N	14

22. Jeg føler at de riktige meldingene har blitt prioritert

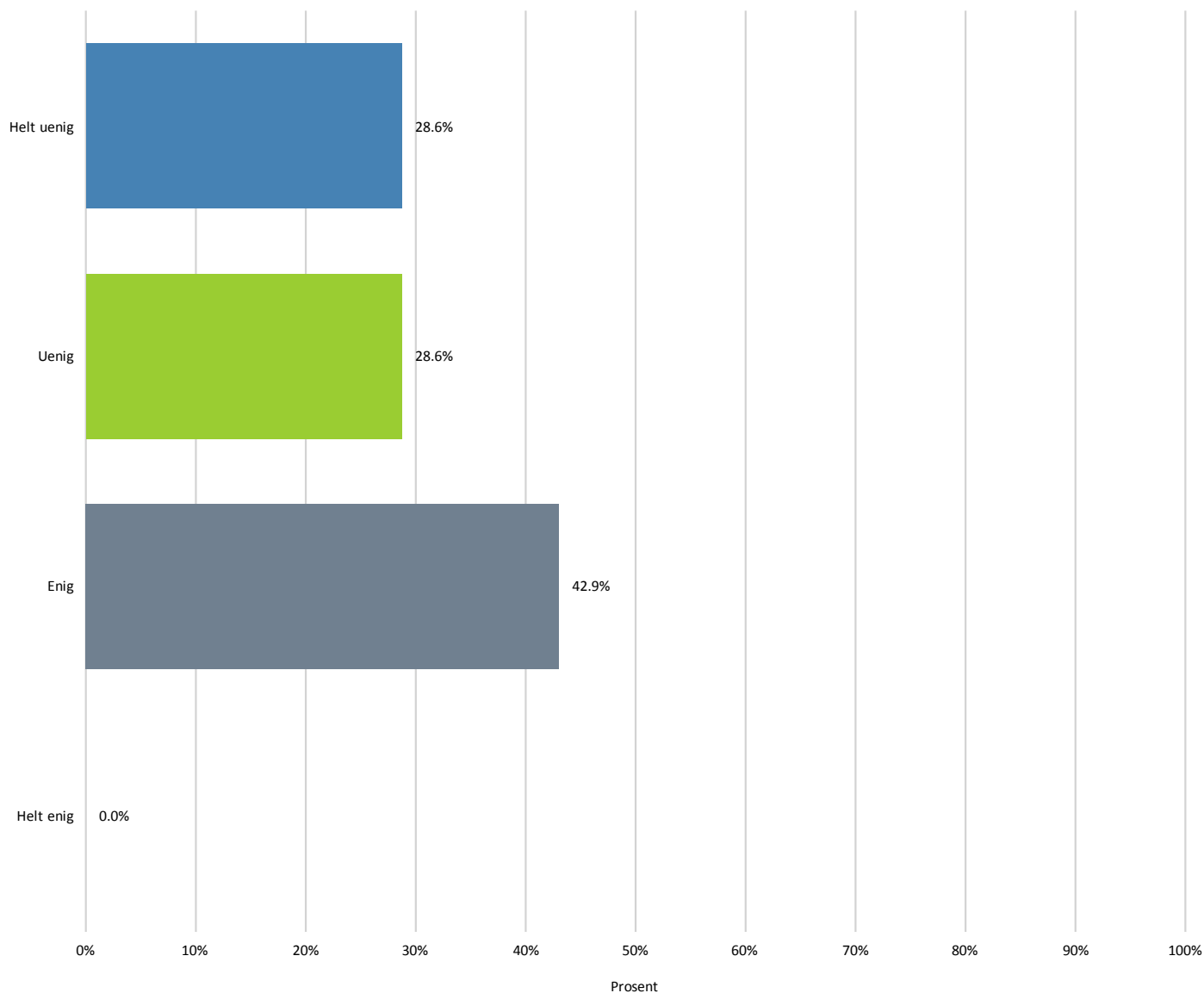


Navn	Prosent
Helt uenig	14,3%
Uenig	50,0%
Enig	35,7%
Helt enig	0,0%
N	14

23. Jeg føler at samarbeidsforumet hadde riktig sammensetting

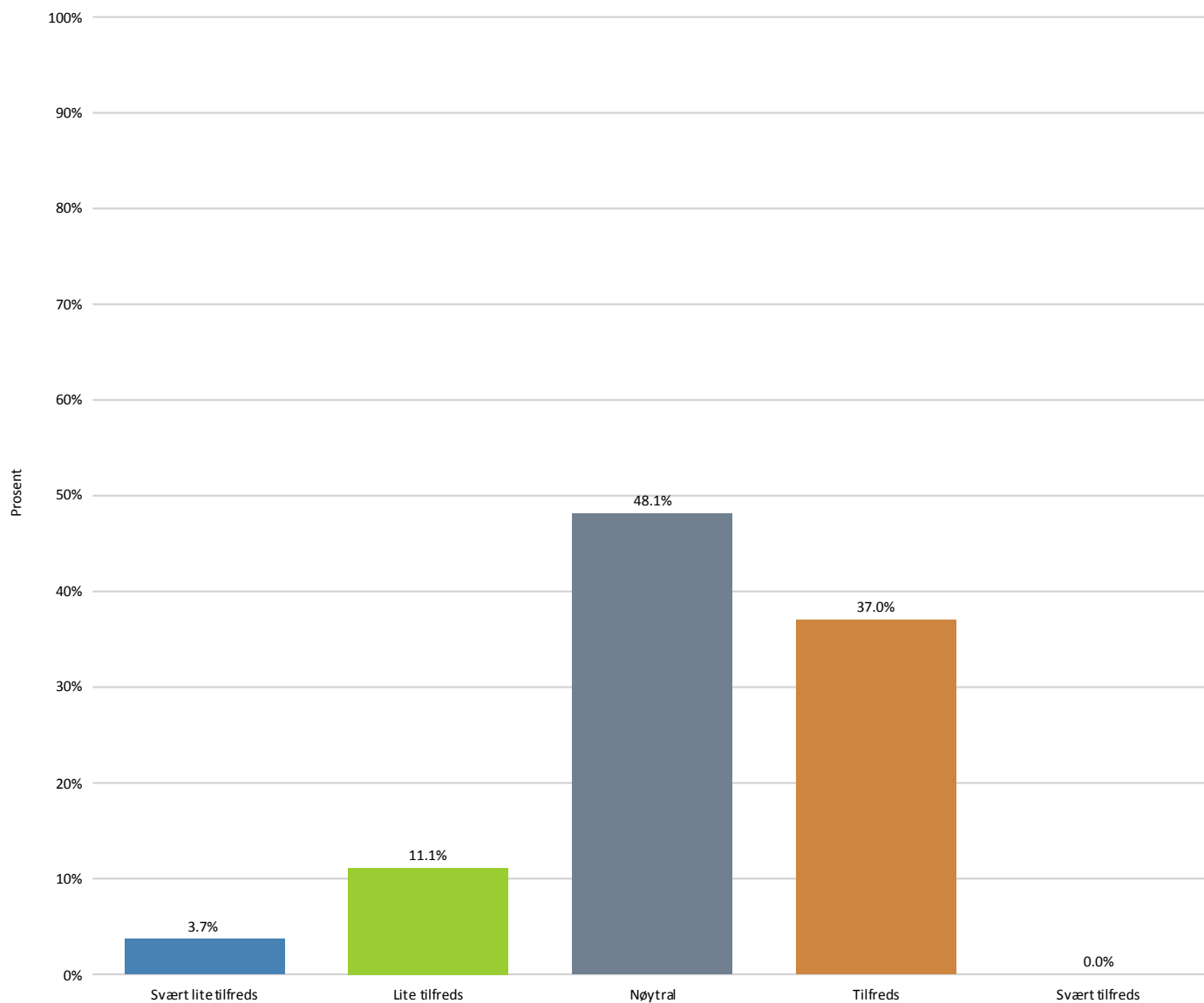
Navn	Prosent
Helt uenig	7,1%
Uenig	42,9%
Enig	42,9%
Helt enig	7,1%
N	14

24. Det var avsatt tilstrekkelig tid (antall møter) i samarbeidsforum



Navn	Prosent
Helt uenig	28,6%
Uenig	28,6%
Enig	42,9%
Helt enig	0,0%
N	14

25. Hvor fornøyd er du totalt sett med det arbeidet som ble gjort i samarbeidsforumet?



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hvor fornøyd er du totalt sett med det arbeidet som ble gjort i samarbeidsforumet?	27	3,19	0,77	3,00

Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	3,7%
Lite tilfreds	11,1%
Nøytral	48,1%
Tilfreds	37,0%
Svært tilfreds	0,0%
N	27

26. Hvordan kan vi organisere arbeidet i samarbeidsforum på en bedre måte?

Vet ikke, deltok ikke her.

Gruppene må være ferdig med prioriteringene i god nok tid slik at det kan legges inn i skjemaet før møtet. Det er bortkastet tid å gjøre dette på møtet

Sammen i samarbeidsforumet legge mer felles føringer for både samarbeidsforum og arbeidsgruppene. Opplever at kriteriene vi diskutert ut fra var veldig ulike i de ulike gruppene, og at det derfor ble vanskelig å få til en likeverdig behandling av alle meldingene.

Var ikke direkte innvoldert, bare med som reserve en gang.

Noen prinsipielle drøftinger ble tatt så raskt at fremmøtte ikke helt fikk med seg hva som ble bestemt. Ble heller ikke konkludert i selve møtet. Skal man ha prinsipielle drøftinger må en gjøre mer av det som ble gjort en gang - at man sitter i smågrupper å drøfter forslag, som så blir tatt i plenum. Bruke I (individuelt)- G (gruppe) - P (plenum) = IGP-metoden for å få drøfta ting.

Tallet på representanter i samarbeidsforum er også alt for høyt, mye ressurser som går bort. Her trengs bare en liten gruppe som vurderer. Tenker at tematisk arbeidsgruppe og samarbeidsforum kan vere en og samme gruppe. Synes fylkesmannen fraskriver seg ansvaret for Rekomp-ordningen med å si at det er det samarbeidsforum som bestemmer. Fylkesmannen er satt til å forvalte kompetansemidlene fra Kunnskapsdepartementet, så da tenker eg at fylkesmannen og nokre representantar frå dei tre tidlegare fylkene saman gjer prioriteringane. Aller helst ønsker et at fylkesmannen utarbeider ein fordelingsmodell for "kompetansemidlane" slik som fylkesmannen i Buskerud gjorde det. Da ble det forutsigbart for kommunene og barnehagene og en kunne planlegge kompetanseheivng framover i tid.

På forhånd:

Vi burde blitt enige om kriterier på forhånd, før arbeidet i de tematiske gruppene startet. Dere er opptatt av om det var demokratiske prosesser i arbeidet, og dette var en utfordring når kriteriene og meningene sprikte slik de gjorde.

I gruppen:

Vi fikk navnet på barnehagene og det utfordret objektiviteten til oss deltagere. Noen eiere var mer aktive enn andre.

Nettverksmeldingene var særlig utfordrende.

Føler ikke at jeg helt vet hva og hvordan. Har ikke selv sattet i samarbeidsforumet.

Synes det var få kommunale barnehager som ble valgt ut og at ekstra oppfølging var et tiltak som ble valgt for de fleste.

Det betyr at færre får hjelp.

Det er nødvendig med bedre tid, for en bedre drøftings- og prioriteringsprosess.

Kriterier for prioriteringer MÅ være klare og tydelige før barnehagene melder behov inn.

I tillegg bør det bevilges ytterligere midler for å nå ut til flest mulig/ flere barnehager enn det som vi oppnådde i denne runden.

Det er bra organisert som det er. Supert at prioriteringene ble lagt inn fortløpende under møtet.

Behov for at samarbeidsforumet gir klarere føringer til de tematiske arbeidsgruppene, slik at presentasjon av funn/ forslag til fordeling blir gjort likt og etter samme mal.

Test

vr i utgangspunktet ikke med i samarbeidsforumet, med møtte på et par møter som vara. Dette gjaldt flere flere fra tematiske arebiudsgruppene. Synes arbeidet i Samarbeidsforumet var mye likt det vi gjorde i tematisle grupper, med hadde altså bare glimt av det.

Prioritere at flere barnehager får kompetansemidler enn at mange barnehager får tett oppfølging.

Organiseringen er helt sikkert grei nok, men grunnlaget samarbeidforumet får å arbeide med må være mye tydeligere og sammenlignbart mellom de forskjellige tematiske gruppene.

Samarbeidforumet bør ta de tematiske arbeidsgruppene prioriteringer på alvor, ellers blir den jobben som er gjort i de gruppene bortkastet. Har ikke innsikt i hvordan dette arbeidet foregikk, men oppfattet at de tematiske arb. gruppene hadde løst oppgavene på ulik måte og det fikk konsekvenser for arbeidet i samarbeidsforum.

Virket nesten som om UH sektoren fikk for stor påvirkning på resultatene

Angående det siste møtet, 14.mai. Søknadene burde vært registrert inn på skjema før møtet og alle de tematiske gruppene burde hatt prioriteringen sin klar.

Det er viktig at det utarbeides en møteplan og at det ikke blir for mye bytting av møtedatoene. Jeg har ikke deltatt i samarbeidsforum har derfor ikke forutsetning for å si så mye om dette.

Jeg synes noen representanter fra tematisk arbeidsgruppe tok mye tid/plass - hadde ikke gjort god nok prioritering på forhånd. Vi var heller ikke helt enig i kriteriene. Dette forarbeidet må være bedre på plass, da ville det vært nok tid.

Noen mindre kommuner har veldig nært forhold mellom myndighet og kommunaleier. Opplevde at de ikke var sikre på hva de satt der som, og da blir den kommunale eier stemmen sterk.

De innledende møtene opplevdes famlende og lite konkrete.

Det bør settes av tid til å skape felles forståelse om kriterier.

Endelig vedtak om hvem som skal få og ikke burde også hatt mer tid, her gikk ting så fort.

Flere barnehagemyndigheter fra bydelene/kommunene må være representert, da det er disse som kjenner barnehagene i sine kretser. Selv om barnehagemyndighetene har møter på forhånd så tror ikke jeg at de vil få den informasjonen som trengs. Det går litt for lang tid mellom hvert felles møte. Må være mere på`n i selve vurderingsprosessen. letter for gruppene å komme nå de blir kalt inn, enn om de skal organisere dette på forhånd. I tillegg må det legges mere felles føringer/kriterier for hvilke søknader som skal plukkes ut og vurderes.

Gi bedre tid til prioritering av søknadene.

Jeg har i perioden ikke fått deltatt i samarbeidsforumet , men har plass der. For å kunne sende inn måtte jeg fylle ut ovenstående spørsmål. Se bort fra mine tilbakemeldinger der, da deltakelsen i samarbeidsforumet har vært minimal.

Vil du delta i forskningsprosjektet

Kvalitetsutjevning og barnehagefaglig kompetanseheving

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor det overordnede forskningsspørsmålet i oppgaven er hvordan eiere og barnehageledere blir påvirket av nytt styringsdokument og om antall barnehager som får tilbud om kompetanseheving gjennom barnehagefaglig kompetanseheving og meldte behov fra eiere av barnehager påvirker motivasjonen. Det er også relevant og se på forskjeller mellom private og kommunale barnehager. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål/ problemstilling

Hvordan kan nytt styringsdokument påvirke barnehageeiers og barnehageleders operasjonalisering av kompetansekartlegging og av å melde behov for barnehagefaglig kompetanseheving? Med tanke på hvor mange barnehager som vil få tilbud om kompetanseheving.

Mine hypoteser er:

- Det er forskjell på eier og leder i barnehage.
- Barnehageledere er motivert i kraft av sitt samfunnsmandat.
- Det vil være forskjeller mellom privat og kommunal eier.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet. Dette er en masteroppgave, og det er student Hanne Ensrud som står for oppgaven med hjelp av veileder Ida Drange.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er aktuelt å intervju eiere og barnehageledere i private og kommunale barnehager i Region Viken. Du er enten eier/ eierrepresentant eller barnehageleder.

Tilgang på utvalgsliste er gjennom Region Viken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsmetode som skal benyttes er intervju. Det er et mål å intervju 10 barnehageeiere fra tre kommuner i Akershus og 10 barnehageledere i tre kommuner i Akershus.

Det er aktuelt å samle inn data på om du representerer enkeltstående privat, privat i kjede eller kommunal barnehage, om barnehagen er stor eller liten, beliggenhet, om personalgruppa har mange faglærte/ få faglærte, hvilke verktøy som benyttes for å kartlegge kompetanse, på hvilken måte kartlegges kompetanse, bakgrunnen for hvorfor barnehagen har meldt behov for kompetanseheving.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak og transkriberes for analyse. Lydopptaket skal lagres på en intern server hos OsloMet. Når lydopptaket er transkribert vil data slettes.

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 vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er student som vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt ved intervju.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og lagre datamaterialet på en sever hos OsloMet.
- Dataene blir behandlet på en slik måte at det er mulig å ta ut enkeltpersoners bidrag. Jeg vil sende ut sitatsjekk til de det angår, slik at de hele tiden er oppdatert på opplysninger om seg selv.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2020. Alle opplysninger vil bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- OsloMet ved Agnete Vabø - agnvab@oslomet.no eller telefon: 67 23 84 57
- Veileder Ida Drange - idadr@oslomet.no eller mobil: 920 10 342
- Student Hanne Ensrud – hanne.ensrud@hotmail.com eller mobil: 40 24 85 24
- Vårt personvernombud: [*sett inn navn på personvernombudet hos behandlingsansvarlig institusjon*]
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ida Drange
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Hanne Ensrud
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet **Kvalitetsutjevning og barnehagefaglig kompetanseheving** og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE FOR MASTEROPPGAVE

Kort om meg selv og hensikten med prosjektet

- Klarere bruk av lydopptak
- Poengtere anonymitet, at det blir laget en kode per navn på de som deltar i intervjuet.
- Kort presentasjon av de som deltar i intervjuet
- Gjennomgang av hvordan intervjuet skal gjennomføres (det vil være et strukturert intervju)

Intervju av barnehageleder:

Rammevilkår:

- 1) Hva slags barnehage representerer du – privat eller kommunal? (vi går runden)
- 2) Hvordan er beliggenheten til din/ deres barnehage? Landlig, tettsted eller by?
- 3) Hvor mange barn går i barnehagen din/ deres? – (vi går runden)
- 4) Hvordan er barnegruppene sammensatt?
- 5) Har dere høyt eller lavt aldersgjennomsnitt i personalgruppa?
- 6) Hvordan er kjønnsrepresentasjon blant de ansatte?

Kompetansestrategi og bevissthet rundt kompetanse og kvalitet:

- 7) Hvilken innvirkning har ny strategi på hvordan du/ dere jobber med kompetanseheving blant personalgruppa i din barnehage?
- 8) Vil ny strategiplan påvirke egne kompetanseplaner, og i så fall hvordan?
- 9) Hvordan jobbes det med personalgruppa med tanke på implementering av rammeplanen?
- 10) Hvordan involveres personalgruppa i kompetansehevende tiltak med tanke på kompetanse for fremtidens barnehage?
- 11) Hvordan gikk du/ dere frem for å for å avdekke behov barnehagen/ barnehagene deres har?
- 12) Hva påvirket at du/ dere meldte behov til Region Viken? evt. Ikke meldte behov?
- 13) Hvordan
- 14) Hvordan opplevde du/ dere prosessen etter meldte behov?

Faktorer som kan påvirke implementeringsprosess:

- 15) Hvilke faggrupper er representert i din/ deres barnehage? Kan personalsammensetningen påvirke implementeringsprosessen for rammeplanen?
- 16) Reflekter over sammenheng mellom høy alder og lønnsutgifter kontra lav alder og lønnsutgifter?
- 17) Reflekter over sammenheng mellom fagutdannede og ufaglærte og lønnsutgifter?
- 18) Er økonomi en faktor som påvirker arbeidet rundt kartlegging av kvalitet i barnehagen og det å avdekke behov?
- 19) Dersom det er tilbud om kurs på dagtid, hvordan velger barnehagen å organisere seg?
- 20) Vil det være aktuelt å anvende vikar dersom det blir kompetansehevende tiltak på dagtid – enten i barnehagen eller på UH? Kan økonomi eller andre faktorer være til hinder for å få gjennomført kompetansehevende tiltak tilfredsstillende?

Elementer som kan påvirke motivasjon:

- 21) Kan du/ dere utdype hvordan barnehagen/ barnehagene blir påvirket utfra om dere har fått tilbud om kompetansehevende tiltak eller ikke?
- 22) Hvordan vil du/ dere jobbe mot barnehagen/ barnehagene for å kunne skape ønske og motivasjon for å melde behov i fremtiden?
- 23) Dersom dere har fått kompetansehevende tiltak – ved enten å få kursing innad i barnehagen, eller tilbud om kurs på Universitet eller Høgskole i Region Viken, har dette vært med på å skape motivasjon og refleksjon i personalgruppa? I så fall hvordan vises det? Hvordan påvirkes motivasjonen for å søke neste gang?
- 24) Dersom dere ikke har fått tilbud om kompetansehevende tiltak, hvordan har det vært med på å påvirke motivasjonen til å søke neste gang?
- 25) Hvis dere kan bidra til å utvikle et kurstilbud som er skreddersydd deres behov –
 - Hva vil være viktigst av de fire hovedtemaene å heve kompetansen på?
 - Hvordan bør tilbudet legges opp for å forankre dette hos dere (tidsaspekt, deltagere)?
- 26) Er det noen faktorer som kan være til hindring for å melde behov til Region Viken?
- 27) Hva tenker du/ dere om målsettingen til den nye strategiplanen: «Alle barnehager utvikler sin pedagogiske praksis gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling.» Kan den nås gjennom regional ordning?



Kvalitetsutjevning og barnehagefaglig kompetanseheving

Referanse

537919

Status

Vurdert

Åpne Meldeskjema

☰ Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding

N

NSD Personvern

24.10.2019 13:47

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 537919 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.10.2019.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og

berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Gry Henriksen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

N

NSD Personvern

24.10.2019 10:31

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 537919 er innsendt og mottatt.