



**Høgskolen  
i Innlandet**

Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk

**Carina Huse-Weinreich**

**Masteroppgave i utdanningsledelse**  
**Kompetanse og endringer i lærende**  
**barnehager**

Competence and changes in learning  
kindergarten

Master i utdanningsledelse

**2022**

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

---

## Norsk sammendrag

Bakgrunn for tematikk i denne avhandlingen er forskning på kompetanseheving og endringsprosesser. Ansattes kompetanse er avgjørende for barnehagens kvalitet og i arbeidet med barns trivsel, trygghet og utvikling i barnehagen. I en tid med stort fokus på forskning av små barn må barnehagene følge arbeidet og være i endring. Formålet med å undersøke og drøfte tematikken er for å se på sammenhengen mellom kompetanseheving og endringsprosesser opp mot Senges (1991) teori om lærende organisasjoner. Den overordnede problemstillingen er:

*«Hvordan kan barnehagene som lærende organisasjon jobbe med å utvikle gode læringsmiljø».*

Den første artikkelen har tittelen: *«Mobbing og krenkelser i barnehagen»*. Der undersøkes det hva barnehagen gjør for å forebygge mobbing og krenkelser, hvordan det oppdages, og hva barnehagen gjør når mobbing og krenkelser avdekkes. Den andre artikkelen har tittelen: *«Implementering av rammeplan i barnehager»*, der belyses prosessen med å innføre rammeplan som kom i 2017, og om arbeidet har ført til synlige endringer.

Funn i undersøkelsene viser at det er store forskjeller innad i barnehagene i hvordan ansatte forholder seg til rammeplanens forpliktelser. Det samme med hvordan ansattes vilje til å delta i endringsprosesser og tilegnelse av kompetanse. Motstanden som oppstår når endring foregår er naturlig og nødvendig i et demokratisk samfunn, uten at det nødvendigvis skal sette stopper for endringsprosesser. På bakgrunn av mange ulike ansatte og like mange syn, er det svært viktig at barnehagen er lærende organisasjon, og en lærende barnehage, der alle ansatte jobber ensrettet.

Styrere i barnehager har et stort ansvar i en kompleks rolle med press fra mange kanter. Både foreldre, ansatte, myndigheter og politikere har meninger om barnehagens samfunnsmandat, og hvordan de skal drives. Å være styrer krever både mot og høy kompetanse. Informantene i undersøkelsene som både er styrere og barnehagelærere gir et bilde av barnehager som er i endring, der forbedringer skjer, men at barnehagene preges av en kultur som der ikke alle ansatte jobber kunnskapsbasert, dette får konsekvenser for barna.

## Engelsk sammendrag (abstract)

The subject of these thesis has its background in research on competence development and change processes. The competence of employees is decisive for the quality of day care center, and for children`s well-beeing, security and development. In a time with a strong focus on research of young children, kindergartens must follow the work, and be changing. The purpose of survey and discussing the theme is to look at the context between increase and change processes in relation to Senges (1991) theory of learning organizations. The superior issue is:

*“How can kindergardens as a learning organization work to develop a good learning environment”.*

The first article has the title *«Bullying and violations in kindergardens»*. It examines what the day care center does to prevent bullying an violations, how it is detected, and what the day care center does when bullying and violations are discovered. The second article has the title: *«Implementation of rammeplan for barnehager»*. It puts spotlight on the process of introducing rammeplan which was published in 2017. and whether the work has led to visible changes. Findings in the eximinations shows that there are big diffrences within the kindergardens in how employees relate to rammeplanens commitments. The same with how empolyees willingness to relate in change processes and the acquisition of competence. The resistance that arises when change takes place is natural and necessarily in a democratic society, without it necessarily puts stop to change processes. Based of many different employees and the same number of wiews, it is important that the kindergarten is a learning organization, where all the employees works in the same direction.

Managers in kindergartens have a big responsibility in a complex role with pressure from many different sides. Parents, employees, authorities and politicians have opinions about the kindergartens social mandate, and how they should be run. Beeing a manager requires courage and a high level of competence. The informants in the surveys, gives a picture of kindergartens that are changing, where improvements are taking place, but that kindergartens are charaterized by a culture where not all the employees working based on knowlegde, this has consequences for the children.

## Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av en epoke i livet, med tre års studier i utdanningsledelse ved Høgskolen Innlandet. Studiet har vært kombinert med full jobb som styrer i barnehage. Jeg innrømmer at det har vært tøft, men samtidig lærerikt, interessant og morsomt. Studietiden ble ikke helt som forventet. Litt ut i studiet ble vi rammet av pandemi. Hvem hadde trodd at halve studietiden skulle foregå digitalt? Dette har allikevel gått bra, og jeg vil berømme Høgskolen Innlandet og forelesere for hvordan dette er blitt tilrettelagt for oss studenter.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Anne-Karin Sunnevåg for støtte og konstruktive innspill, din energi er svært motiverende, og jeg er veldig takknemlig for all hjelp. En takk går også til informanter som har bidratt, uten dere ville det ikke blitt noen oppgave. En takk går også til kollegaer og arbeidsgiver, som har bidratt og tilrettelagt for at jeg har kunnet gjennomføre masterstudiet.

Til sist, og ikke minst tusen takk familien min. Dere har tålt en spisestue overfylt med bøker og papirer, og det at jeg ikke alltid har vært til stede når hodet mitt fylt med oppgaveskriving. Iben og Eline, takk for deres tålmodighet.

Jeg har lært mye i prosessen med å skrive denne masteroppgaven, og håper andre vil finne den interessant å lese.

16. mai 2022

Carina

---

# Innholdsforegnelse

<b>NORSK SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)</b> .....	<b>4</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>5</b>
<b>INNHOLDSFOREGNELSE</b> .....	<b>6</b>
<b>TABELLER OG FIGURER</b> .....	<b>8</b>
<b>1. KAPPEN</b> .....	<b>9</b>
1.1 INNLEDNING.....	9
<b>2. TEORETISK OG EMPIRISK GRUNNLAG</b> .....	<b>10</b>
2.1 ARTIKKEL 1, KOMPETANSEHEVING .....	10
2.2 ARTIKKEL 2, ENDRINGSARBEID .....	11
2.3 SAMMENHENG MELLOM ANSATTES KOMPETANSE OG ENDRINGSARBEID .....	12
2.4 LÆRENDE ORGANISASJON .....	13
2.4.1 <i>Personlig mestring</i> .....	13
2.4.2 <i>Mentale modeller</i> .....	14
2.4.3 <i>Felles visjon</i> .....	14
2.4.4 <i>Gruppelæring</i> .....	14
2.4.5 <i>Systemtenkning</i> .....	15
2.5 LÆRINGKULTUR .....	16
<b>3. FORSKNINGSMETODE- OG DESIGN</b> .....	<b>18</b>
3.1 KVALITATIV METODE .....	18
3.2 DESIGN .....	18
3.3 VALIDITET .....	19
3.4 RELIABILITET .....	21
3.5 FORSKNINGSETISKE VURDERINGER.....	22
<b>4. RESULTATER</b> .....	<b>23</b>
4.1 RESULTATER FRA INTERVJUER I ARTIKKEL 1 .....	23
4.2 RESULTATER FRA INTERVJUER I ARTIKKEL 2.....	24
<b>5. DRØFTING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>26</b>
5.1 BARNEHAGEANSATTES KOMPETANSE .....	26
5.2 VOKSENROLLEN .....	26
5.3 ENDRINGSARBEID.....	27
5.4 KOMPETANSEHEVING .....	28

---

5.5 AVSLUTTENDE KONKLUSJON.....	29
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>31</b>
<b>ARTIKKEL 1 .....</b>	<b>33</b>
<b>DE ANSATTES KOMPETANSE .....</b>	<b>43</b>
<b>ARTIKKEL 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>79</b>

## Tabeller og figurer

Figur 1: The new meaning of educational change	side 11
Figur 2: Organisasjonslæring	side 15



---

# 1. Kappen

## 1.1 Innledning

Barnehager i Norge har siden den første barnehageloven kom i 1975 (Barnehageloven, 1989) vært gjennom store endringer. Synes på barn har endret seg og det stilles helt andre krav til barnehagen og de ansatte en den gang både fra foreldre, eiere og politikere.

Rammeplanen sier at barnehagens innhold skal være variert og allsidig, og tilpasses enkeltbarnet og barnegruppa (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 19), og stiller tydeligere krav til barnehagens ansatte enn tidligere rammeplaner. I 2021 kom nytt kapittel i barnehageloven om psykososialt barnehagemiljø, som sier at barnehagen skal ha nulltoleranse for mobbing og krenkelser (Barnehageloven, 2005, § 41). Barnehager med høy kvalitet, har godt kvalifiserte ansatte (Meld. St. 6, (2019-2020). s,27), og barnehagen skal være et sted der ansatte kan utvikle seg faglig (Meld st. 6, (2019-2020) s, 63). Det viser seg at det ikke er tilstrekkelig kompetanse i barnehagens personalgruppe, og at dette er en hindring for å kunne sikre alle barn et systematisk pedagogisk tilbud (Meld st. 6, (2019-2020). s, 64). Det jobber i dag mange ansatte uten barnehagefaglig utdanning, dette stiller store krav til barnehagens styrer som har ansvar for at personalet utvikler en felles forståelse det barnehageloven og rammeplan beskriver (Rammeplan, 2017, s 16).

I denne oppgaven undersøkes det hvordan barnehagen som lærende organisasjon skal klare å ivareta det rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) krever, og hvordan kollektiv kompetanseheving som en del av endringsarbeid kan bidra til varige endringer for at barna skal trives, lære og utvikle seg i barnehagen. Problemstillingen det søkes svar på er;

*«Hvordan kan barnehagene som lærende organisasjon jobbe med å utvikle gode læringsmiljø».*

## 2. Teoretisk og empirisk grunnlag

I dette kapittelet sammenfattes teori fra de to artiklene i denne masteroppgaven. Nytt teoretisk perspektiv presenteres. I den første artikkelen er teori om kompetanseutvikling beskrevet, i andre artikkel, teori om endringsprosesser. Ny teori er Senges (1991) beskrivelse om lærende organisasjoner. Kunnskapsbakgrunnen danner grunnlag for drøfting og konklusjon.

### 2.1 Artikkel 1, kompetanseheving

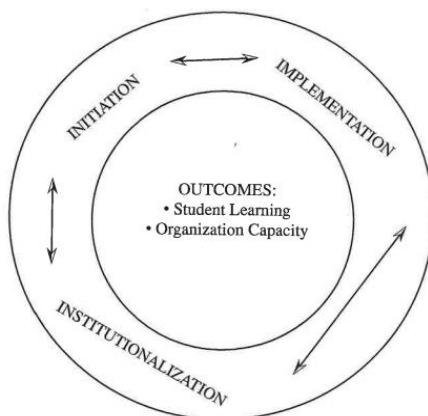
Kompetanse er en samlet benevnelse for kunnskap, ferdigheter og holdninger (NOU 2019:2, s 14). Rammeplan sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37). Dette innebærer at organisasjonen sammen med de ansatte er i en kontinuerlig læringsprosess hvor det utvikles, forvaltes og brukes kunnskapsressurser for å mestre utfordringer (Stålsett, 2006, s 33). Kompetanseheving en viktig del av driften, og må foregå til enhver tid (Aas & Paulsen, 2017, s 133). Hvordan det tilrettelegges for gode læringsarenaer er en forutsetning for de ansattes tilgang til læringsarenaene. Organisasjoner må ha fokus på læring og kunnskapsutvikling, og det må forankres i de ansattes ønsker om å mestre (Aas & Paulsen, 2017, s 132). Som ansvarlig i barnehagen må styrer legge til rette for at de ansatte utvikler en felles forståelse for at det pedagogiske arbeidet er forankret i barnehageloven og rammeplan, og skal sørge for at de ansatte tar i bruk sin kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2017, 16). Barnehagens ansatte må være forpliktet til å bruke sin kompetanse når de er på jobb. Stortingsmelding 19 (2015-2016, s 72) påpeker at ansattes kunnskap om barns utvikling og læring er en forutsetning for å kunne gi barnehagebarn utviklingsmuligheter. I arbeid med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) har myndigheter bevilget store ressurser for å heve barnehageansattes kompetanse (Utdanningsdirektoratet, u.å.). For å kunne bli en lærende barnehage må det legges til rette for både individuell og kollektiv læring (Gotvassli, 2013, s 96). Gjennom kollektiv læring og etablering av profesjonelle læringsfelleskap, er alle ansatte ansvarlige om felles mål i å lære og drive forbedringsprosesser (Dufour et al., 2016, s 19). I satsingen med å sette inn kompetansehevende ressurser er det lagt til rette for å veilede barnehagene i å implementere rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) slik at barnehageansattes kompetanse øker, og praksis bli kunnskapsbasert.

## 2.2 Artikkel 2, endringsarbeid

Ansatte i barnehagen er forpliktet til å jobbe etter rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), denne er forskrift til barnehageloven (2005). I endringsprosesser må leder bevisst bruke overordnede planer og lover som et moralsk kompass (Robinson, 2018, s 28). Dette for å stå støtt, og kunne ta riktige beslutninger basert på pålitelig kunnskap som gir gode resultater.

Endrings- og forbedringsarbeid beskrives som to ulike fenomener, men begrepene likestilles ofte. Endring innebærer å lede fra en tilstand til en annen, mens forbedring handler om å øve innflytelse til en bedre tilstand (Robinson, 2018, s 23). Arbeidet med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) utgjør et større endringsarbeid, da den bygger på tidligere rammeplaner (Barne- og familiedepartementet, 1995) og (Kunnskapsdepartementet, 2006), samtidig som den inneholder nye kapitler og temaer. For å oppnå godt resultat i endringsarbeid er det avgjørende at alle ansatte er involvert i de endringsprosesser. Dette bidrar til å skape fellesforståelse til den aktuelle endringen (Roland & Westergård, 2015, s 24).

Fullan (2016, s 57), snakker om fasene initiering, implementering og institusjonalisering. Fasene er sirkulære, der en fase går over i en annen, og hendelser i en fase overføres og påvirker neste fase. Initiering handler om igangsetting (Fullan, 2016, s 55), implementering om å iverksette og gjennomføre en intervensjon (Fullan, 2016, s 67). Institusjonalisering er prosessen med å videreføre endringen (Fullan, 2016, s 55).



Figur 1. Fra «The new meaning of educational change» av M. Fullan, 2016, s 56.

Endring er en krevende prosess, der det oftere oppstår motstand enn omfavelse (Robinson, 2018, s 27). Årsaker til motstand er ulikt, det er en naturlig reaksjon for å beskytte interesser og innflytelse på egen situasjon. Motstand kan skyldes at endringer kolliderer med ansattes egne verdier og idealer, eller at det ikke ønskelig med innblanding i arbeidet de utfører da endringer kan oppfattes som innblanding og kontroll (Martinsen, 2016, s 223). Å undertrykke ansattes motstand og ikke være åpen for kritiske ytringer kan begrense videre dialog (Jacobsen, 2004, s 142). Gjennom å invitere ansatte til dialog, kan motstand snus, og engasjementet kan brukes til å skape forståelse for endringsbehovet. Gjennom engasjementstilnærming kan leders alternative, og de ansattes nåværende handlingsteori drøftes, for i fellesskap komme frem til hva som skal endres eller ikke, eller hvordan den skal foregå (Robinson, 2018, s 48).

## 2.3 Sammenheng mellom ansattes kompetanse og endringsarbeid

Samfunnet er i stadig endring, det samme er barnehagen. Barneoppdragelse for 40 år siden er noe annet enn i dag. Uten å gå nærmere inn på temaet kan det nevnes at begrepet barneoppdragelse ikke nevnes i rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), isteden er begrepet danning er kommet inn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 21). Ansatte i barnehagen må ha kompetanse om hva begrepene betyr. I en lærende organisasjon der endringsarbeid foregår kontinuerlig, inngår kompetanseheving. Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16) sier at de ansatte skal utvikle en forståelse for at barnehagens pedagogiske arbeid er forankret i barnehageloven og rammeplan. Det må etableres en kultur der ansatte har forståelse for at det å jobbe i barnehage innebærer å jobbe kunnskapsbasert, de må derfor være villig til å delta i nødvendige endringsprosesser.

I endringsprosesser er fasene initiering, implementering og institusjonalisering sirkulære, og fortsetter i spiral (Fullan, 2016, s 57). Endringer og kompetanseheving må følge hverandre. Når ansatte opplever endringsprosesser som vanskelig, og de gir uttrykk for å miste kontroll over egen arbeidssituasjon, må det legges til rette slik de får mulighet til å øke sin kompetanse (Stålsett, 2009, s 54). Ansatte med god faglig kompetanse vil ha forståelse for nødvendigheten av endringsprosesser i et komplekst system sammensatt av flere enheter.

---

## 2.4 Lærende organisasjon

Kompetanseheving og endringsarbeid kan ses på i sammenheng med hverandre og helhetlig. Betegnelsen lærende organisasjon kan tilknyttes, og sees som overordnet. Senge (1991), presenterer teorien om lærende organisasjoner. Han definerer begrepet som organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner for å skape de resultater de ønsker, og der nye utvidede tenkemåter oppmuntres (Senge, 1991, s 9). Kollektive ambisjoner får dermed fritt utløp slik at mennesker blir flinkere til å lære i felleskap (Senge, 1991, s 17), blant annet hvordan barnehager kan utvikle kollektiv læring, og dermed forbedre kvaliteten på arbeidet (Ertesvåg og Roland, 2013, s 68). For å klare å engasjere og motivere ansatte, må ledere vite hvordan de skal engasjere tanker og følelser for å rette kollektiv intelligens, kompetanse og engasjement mot endring (Fullan & Quinn, 2017, s 69). I teorien om lærende organisasjoner utvikles de fem disiplinene parallelt (Senge, 1991, s 17).

### 2.4.1 Personlig mestring

Personlig mestring handler blant annet om individuell læring (Senge, 1991, s 145). Med personlig mestring, menes mer enn utvikling av kompetanse og ferdigheter, selv om disiplinen er basert på nettopp det. Personlig mestring strekker seg utover i en åndelig utfoldelse for å kunne skape det kreative. Dette er til hjelp når mennesker skal kartlegge hva som er viktig for dem og for å kunne se sin nåværende virkelighet og hvor de befinner seg (Senge, 1991, s 147). Mennesker med høy grad av personlig mestring lever i en kontinuerlig lærende tilstand de aldri blir ferdig med. De er klar over sin uvitenhet og det de ikke kan, samtidig som de har høy selvtillit (Senge, 1991, s 148). Personlig mestring og utvikling av personlig visjon kan gi den enkelte et bilde av hvordan den vil leve og strekke seg etter (Senge, 1991, 152). Ingen mennesker kan tvinges til å utvikle seg og sin personlige mestring. For å fremme personlig mestring på arbeidsplassen kan det tilrettelegges for et miljø der prinsipper bak personlig mestring praktiseres daglig, og forpliktelser er en norm (Senge, 1991 s 176). Gjennom å snakke om personlig mestring kan noen inspireres, her må leder gå foran som et godt eksempel (Senge, 1991, s 177).

## 2.4.2 Mentale modeller

Mentale modeller handler om generalisering om hvordan verden og menneskene rundt forstås (Senge, 1991, s 178). Mennesker har ulike mentale modeller fordi ting oppleves ulikt, og det legges merke til ulike ting. Dette påvirker medarbeidere i organisasjoner i stor grad (Senge, 1991, s 179). Mentale modeller kan påvirke, og treghet ved dypt inngrodde modeller kan svekke organisasjonen (Senge, 1991, s 181).

## 2.4.3 Felles visjon

Visjoner er viktig for utvikling, men en visjon uten en bakenforliggende hensikt er kun en god ide (Senge, 1991, s 154). En visjon er ofte inspirert av en ide, men favner lenger (Senge, 1991, s 211). En felles visjon kan gi svar på hva som er ønskelig å skape, den er et bilde av noe som er felles og som forplikter videre å ha sammen. Felles visjoner knytter en organisasjon sammen (Senge, 1991, s 212), det virker oppmuntrende på mennesker og skaper begeistring som bidrar til å løfte organisasjoner. Samtidig fører det til et eierforhold hos medarbeidere, en felles identitet (Senge, 1991, s 214).

En lærende organisasjon må ha en felles visjon, da det skaper overordnede mål. En felles visjon bidrar til at det åpnes opp for at tenkemåter avsløres, inngrodde synspunkter gis opp, og personlige og organisasjonsmessige svakheter erkjennes (Senge, 1991, s 215). Felles visjoner er en forlengelse av personlige visjoner, da den eneste visjonen som motiverer er ens egen (Senge, 1991, s 216). Å jobbe etter en annens visjon fører kun til lydighet. Når personlig mestring ligger til grunn når felles visjoner utvikles, kan det skape nivåer av kreativ spenning der alle har medansvar for helheten, ikke kun sin egen. (Senge, 1991, s 117). For å engasjere og inspirere må en visjon være forankret i de verdier det leves etter til daglig (Senge, 1991, s 227).

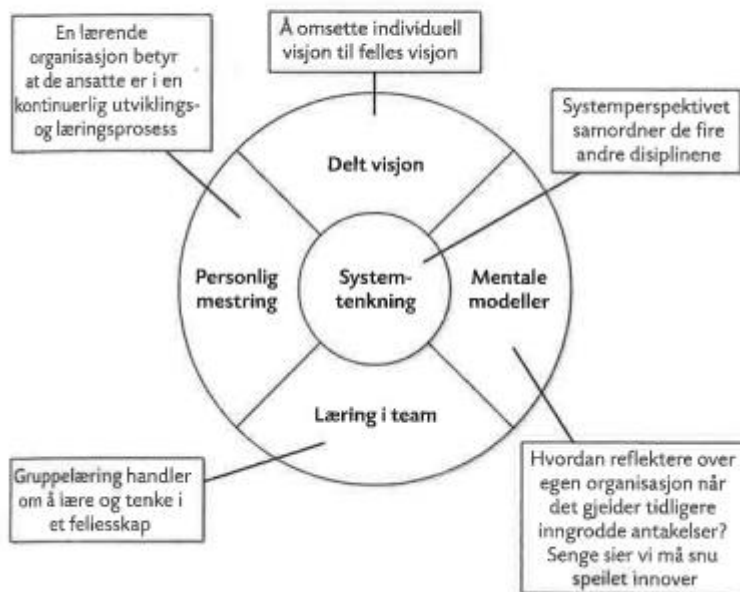
## 2.4.4 Gruppelæring

Gruppelæring handler om arbeidet og læringen som foregår i fellesskap, fra individ, til gruppe og til å bli en del av organisasjonen. Når et lag er samstemt og fininnstilt og det oppstår felles retningsfølelse, harmoniseres kreftene. Den enkelte ofrer ikke personlige interesser når den felles visjonen blir en forlengelse av sin egen personlige visjon.

Fininnstilling er en betingelse for at individuell styrke, skal gi styrke i laget (Senge, 1991, s 237). Gruppelæring baseres på felles visjon og personlig mestring (Senge, 1991, s 238), og er en kollektiv disiplin som foregår i et samspill (Senge, 1991, s 239).

## 2.4.5 Systemtenkning

Systemtenkning utgjør den femte disiplinen sammen med de fire andre disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, delt visjon og gruppelæring. Når en ide går fra å være en oppfinnelse til en innovasjon, innebærer det at flere komponenter koples sammen, og dannes gradvis til en helhet (Senge, 1991, s 12). Systemtenkning integrerer og binder de fire andre disiplinene sammen til en sammenhengende helhet. Hver disiplin er tenkt som å utvikle kompetanse og ferdigheter i en lærende organisasjon der læring øker kapasitet for å skape (Ertesvåg & Roland, 2013, s 71). I systemtenkning oppfattes helhetene (Senge, 1991, s 75), og strukturene bak komplekse situasjoner synliggjøres (Senge, 1991, s 76).



Figur 2. Modellen organisasjonslæring av Peter Senge, 2006, (Ertesvåg & Roland, 2013, s 71).

## 2.5 Læringkultur

I utvikling av læringskultur er det nødvendig med en grunnleggende forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er (Aas & Paulsen, 2017, s 132). Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 4) stiller tydelige krav til barnehageansattes forpliktelser for planlegging, gjennomføring og vurdering av arbeidet i barnehagen. Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37) påpeker at barnehagen skal være en lærende organisasjon, og beskrives som organisasjoner som lærer og bruker kunnskap for å bli mer effektive (Martinsen, 2015, s 254). Effektivitet i barnehagen kan forstås der ansatte jobber helhetlig for å bedre kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Det viser seg at barn gjennomsnittlig tilbringer ca. 35 timer per uke i barnehagen, dette stiller store krav til barnehagen, og det er nødvendig å sikre kvalitet. Det ser ut til at betydningen av barnehagens kvalitet er omtrent like stor som betydningen av foreldrenes omsorgskvalitet i utvikling av barns læring (Nordahl & Sunnevåg, 2017, s 9). For å sikre god kvalitet i barnehagene kreves kompetente ansatte.

En lærende organisasjon kan ha profesjonelle læringsfellesskap. Disse består av team der som jobber for å oppnå felles mål, og for å oppnå en praksis som fører til bedre resultater (Dufour et al., 2016, s 19). Ledere er nødt til å fremme samarbeidskultur der ansatte jobber i team som presterer. Når hele organisasjonen har søkelys på at samarbeid er veien for å oppnå mål, heves læringsnivået (Dufour et al., 2016, s 182). I profesjonelle læringsfellesskap der grunnpilarene består av misjon, visjon, verdier og mål, må medarbeidere i fellesskap komme frem til hva disse skal inneholde for å etablere en felles plattform. Uten prosess der det stilles spørsmål til dette vil ikke organisasjonen ha noe å jobbe frem mot (Dufour et al., 2016, s 42). En felles plattform klargjør prioriteringer og fokuserer. Den gir retning, styrer kollektiv atferd og etablerer målsettinger (Dufour et al., 2016, s 44). Å utarbeide en visjon sammen med strategier for endring kan gi retning når arbeidet fastsettes (Martinsen 2015, s 59). Visjoner og strategier trenger nødvendigvis ikke være spesielt kreative eller nyskapende, det enkle og kjente kan fungere godt (Martinsen, 2015, s 60). Visjonen bør ta hensyn til verdier, håp og idealer hos medarbeidere, og bør vektlegge ideologiske langsiktige mål. En god visjon skal være både utfordrende og realistisk og gi uttrykk for organisasjonens grunntanker (Martinsen, 2015, s 235). Rammeplan (Kunnskapsdirektoratet, 2017) kan være et grunnlag for utarbeidelse av visjon.



---

For å lykkes i endringsprosesser må gode ideer skapes samtidig som de bygger på kapasitet og eierskap blant deltakerne. Ideens og prosessens kvalitet er like avgjørende for å oppnå godt resultat (Fullan & Quinn, 2017, s 35). Kapasitetsbygging er viktig for å skape sammenheng mellom kunnskap og for at samarbeidskulturen skal bli dypere. Felles mening blir klarere og forpliktelsen sterkere (Fullan & Quinn, 2017, s 78). Kapasitetsbygging er en tilnærming som påvirker i å utvikle kultur, øke endringstempo, skape bærekraftighet og styrke strategien i hele organisasjonen (Fullan & Quinn, 2017, s 80). I læringsprosesser som lykkes med endringer er kunnskapsdeling ofte en forutsetning (Aas & Paulsen, 2017, s 133). Barnehager med sterk kunnskapsorientering, og der ansatte bruker kunnskapen i pedagogisk praksis øker sannsynligheten for positiv læring og utvikling for barna (Nordahl & Sunnevåg, 2017, s 9).

I arbeidet med endringsarbeid må kompetanseheving foregå for at mentale modeller kan avdekkes, og for at arbeidet i egen organisasjon kan granskes. Dette avhenger av evne til åpenhet og påvirkning fra andre ved for eksempel refleksjon og veiledning (Ertesvåg & Roland, 2013, s 77). Handlingsteorier bunner først og fremst i de nøkkeloppfatninger og verdier den enkelte har, og er grunnlag for handlinger og konsekvenser det fører til (Robinson, 2018, s 37). Handlingsteorier kan deles i to, det som sies, uttrykt teori, og det som praktiseres, bruksteori. Uttrykt teori baserer seg på det en har gjort eller har tenkt å gjøre, mens bruksteori om det en faktisk gjør. (Robinson, 2018, s 40). Uttrykte teorier er viktige, de gir uttrykk for den standard og ambisjoner som ønskes for egne handlinger (Robinson, 2018, s 41). Det er ønskelig at rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) føringer blir barnehageansattes samlede handlingsteori, både uttrykt teori og bruksteori. Når rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) føringer setter bestemmelser for arbeidet i barnehagen må det settes inn kompetansehevingstiltak, og en kultur for at ansatte tilegner seg kompetansen.

### 3. Forskningsmetode- og design

I dette kapittelet presenteres forskningsdesign og metoder som er anvendt i de to artiklene, deretter drøftes validitet og reliabilitet for å så foreta forskningsetiske vurderinger.

#### 3.1 Kvalitativ metode

For å belyse problemstillingene, er kvalitativ metode anvendt i begge artikler. Kvalitativ forskning preges av følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i, ved å være tett på informantene (Tjora, 2018, s 15). Gjennom kvalitativ forskning søkes det på forståelse av fenomener ved blant annet intervju (Thagaard, 2018, s 15). Intervjuene i begge studiene er forankret i hermeneutikken, der grunntanken er at verden møtes med et sett forutsetninger som avgjør hva som er forståelig og uforståelig. Forforståelsen er nødvendig for å kunne forstå det som skal undersøkes og rettes oppmerksomhet mot (Gilje & Grimen, 1993, 148). En hermeneutisk tilnærming er at et fenomen kan tolkes på flere måter, og at det egentlig ikke finnes en sannhet. I tolkningen av intervjutekster kan forskeren rette oppmerksomhet mot den meningen som forstås (Thagaard, 2018, s 37).

Det er benyttet semistrukturert intervju som metode for å belyse problemstillingene i begge artiklene. Det ble på forhånd utarbeidet intervjuguide med godt planlagte spørsmål, som ble justert underveis i intervjuet. Et delvis strukturert intervju har en fleksibel form, der spørsmålene kan tilpasses til informantens beskrivelser, og spørsmål om temaer som ikke var planlagt i forkant kan inkluderes. På denne måten innhentes den kunnskapen som ønskes, samtidig som det kan komme opp temaer som er viktig for informanten å fremme (Thagaard, 2018, s 91).

#### 3.2 Design

I de to undersøkelsene som er gjort, er det innhentet empirisk data, der totalt 6 personer er intervjuet. Deres erfaringer og opplevelser danner grunnlag for funnene.

I artikkel 1, er problemstillingen «*Hva gjør ansatte for å forebygge, avdekke og håndtere mobbing i barnehagen, og hvilke resultater gir det?*». Bakgrunnen for undersøkelsen var at livsmestring og helse kom inn som et av de nye temaene i rammeplan

---

(Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11), og omtalte mobbing og krenkelser. Barnehageloven fikk nytt kapittel i barnehageloven i 2021, som omhandler mobbing og krenkelser (Barnehageloven, 2005, §§ 41-43). Det var et ønske å undersøke i hvilken grad barnehagene hadde jobbet med forebygging og håndtering av mobbing og krenkelser, og om det var satt inn kompetansehevende tiltak for å sikre at barna får støtte i å mestre motgang og håndtere utfordringer (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11), Barnehageloven (2005, §§ 41-42) sier at det skal være nulltoleranse i barnehagen for at barn krenkes, og det må jobbes forebyggende for å sikre et trygt og godt barnehagemiljø for alle barn. Dersom det forekommer tilfeller av mobbing, skal ansatte i barnehagen utarbeide aktivitetsplan. I tillegg sier barnehageloven (2005, § 43) at aktivitetsplikten blant ansatte er skjerpet, og at den enkelte er forpliktet til å melde ifra dersom en annen ansatt krenker barn.

Artikkel 2 har problemstillingen: «*Hvordan har barnehagen jobbet for å implementere rammeplan*»? Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) inneholder mange endringer, og nye temaer, og stiller tydeligere krav til barnehagens innhold og oppgaver enn tidligere rammeplaner. Det var et ønske å finne ut hvordan prosessene med implementeringsarbeidet hadde foregått, og hvordan barnehagens ansatte var blitt tatt med i prosessene. Det var også ønskelig å få vite om informantene kunne se resultat av endringsprosessene fra rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) ble utgitt og frem til i dag, 4-5 år etter.

### 3.3 Validitet

Validitet handler om gyldigheten av de resultatene som kommer frem i forskningen, og hvordan disse blir tolket. Forsker må være kritisk overfor egne tolkninger, da egen posisjonering i det miljøet det forskes på har betydning for resultat. Særlig viktig er det hvis forsker har tilknytning innenfor miljøet det sees på, eller posisjon som utenforstående. (Thagaard, 2013, s 181). Validiteten styrkes gjennom kritisk analyseprosess (Thagaard, 2013, s 189). Ved å gjøre rede for prosjektets teoretiske utgangspunkt og de beslutninger som tas underveis om hvordan data tolkes, bidrar det til å synliggjøre gyldigheten av tolkningene forskeren har kommet frem til (Thagaard, 2013, s 200).

Begge artikler er forankret med anerkjent teori og empiri innenfor skole- og barnehageforskning. Valgt teori som er brukt i artiklene er vurdert som relevante til problemstillingene. Validitet baserer seg blant annet på om forskningen samsvarer med

liknende studier (Thagaard, 2013, s 181). Ved å ta i bruk flere kilder som samsvarer med hverandre gir det mulighet for å se sammenhengen mellom teori og empiri, problemstilling og studien.

Begge studiene handler om arbeid med rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) og dens innhold. I den første studien, ble det sett på hvordan barnehagene iverksetter rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11) krav om å forebygge mobbing og krenkelser, og dersom det avdekkes, hvordan det håndteres og stoppes. Studien er forankret i relevant teori og empiri om mobbing og mobbeatferd i barnehagen og teori om kompetanseheving for å følge opp arbeidet. Artikkel 2 tar for seg hvordan rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) er blitt iverksatt i barnehagene. Teori og empiri var hentet fra evalueringer av tidligere rammeplaner (Østrem et al., 2009) og underveisrapporten om evaluering av rammeplan for barnehagen (Homme, et al., 2020). Studien omhandler implementering, og er forankret i Fullans (2016) teori om fasene initiering, implementering og institusjonalisering i endringsarbeid. Intervju av informantene i artikkel 2 er utarbeidet med de tre fasene som temaer.

For å vurdere validitet i studiene som presenteres er det tatt utgangspunkt i teori om metode og semistrukturert intervju, med litteratur fra Tjora (2018) og Thagaard (2018). Dette har også vært utgangspunktet fra planlegging av prosjektet til ferdig rapport.

I søken på svar på problemstillingene startet arbeidet med å planlegge og velge metoder. Det ble utarbeidet intervjuguider til intervjuene som kunne gi svar på problemstillingene.

Kvalitative metoder handler blant annet om kontakt mellom forsker og informanter gjennom intervju (Thagaard, 2018, s 11). Intervjuguidene var satt opp med tematiserte spørsmål. Når intervjuguiden er delt opp i temaer er det lettere å holde orden på spørsmålene (Tjora, 2018, s 157). Senere analyseres data om samme tema fra flere deltakere i prosjektet, og bidrar til å belyse dybden i temaene (Thagaard, 2018, s 171). I kvalitative intervjustudier velges informanter på grunnlag av at de har forutsetning for å uttale seg om temaet, de er ikke tilfeldig valgt ut. Informantene representerer først og fremst seg selv, men også en posisjon (Tjora, 2018, s 130). Informantene i er strategisk valgt ut til å delta i prosjektet. De ble kontaktet på e-post, med informasjon om prosjektet, og skjema for å signere samtykke for deltakelse. Semistrukturert intervju benyttes i begge studiene. Intervjuet betraktes som en samtale, og en uformell tilnærming der informanten kan bringe opp relevante temaer i løpet

---

av intervjuet (Thagaard, 2018 s 90). I semistrukturerte intervjuer kan oppfølgingsspørsmål stilles for å innhente mer utfyllende informasjon, eller at intervjuer gir et nikk eller mm for å synliggjøre at informanten kan fortsette å fortelle ((Postholm & Moen, 2009, s 61). Temaene for prosjektet var i hovedsak fastsatt på forhånd, mens rekkefølgen kunne justeres underveis (Thagaard, 2018, s 91). Intervjuene fortonet seg ulikt, og informantene besvarte spørsmålene ut ifra eget ståsted, med sitt spesielle fokus. Dette ga variasjon i intervjuets tematikk. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuer. Lydopptak gir fyldig informasjon av dialogen om engasjement i samtalen, hvordan spørsmål besvares, nøling og pauser (Thagaard, 2018, s, 111). Kort tid etter intervjuene ble de transkribert. Gjennom å lytte til lydfiler gir det anledning til å reflektere over samtalens forløp (Thagaard, 2018, s 112). Der informantene leter etter ord i intervjuet kan det for eksempel være et tegn på usikkerhet, og kan ha betydning i analysen (Tjora, 2018, s 174). Når intervjueren transkriberer er sannsynligheten for at viktig data som stemning i intervjuet eller informantens kroppsspråk ikke går tapt (Tjora, 2018, s 175), da dette legger seg på minne. I rapporteringen er det brukt sitat fra funnene som drøftes opp mot relevant teori. Funn og resultat i undersøkelsene vurderes som valid

### 3.4 Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til å redegjøre for hvordan data er utviklet. Dette innebærer blant annet beskrivelse av kontakt med informanter som er etablert når undersøkelsen er foretatt (Thagaard, 2018, s 181). Reliabilitet kan knyttes til den kvalitet av data prosjektet baseres på, og til de vurderinger av hvordan data anvendes og videreutvikles (Thagaard, 2018, s 188). Forskerens engasjement kan forstyrre prosjektets reliabilitet, det er derfor viktig i størst mulig grad å unngå faglig forutforståelse (Tjora, 2018, s 235).

For å synliggjøre reliabiliteten i undersøkelsene beskrives både fremgangsmåte og prosess, det samme med utvalg av informanter og litteratur. Det synliggjøres i teksten hva som er data fra informanter og egen tolkning. Det er reflektert rundt egen rolle og objektivitet som forsker både i intervjusituasjonen og i tolkning av data. Gjennom litteratur som gjør rede for liknende svar, er data utviklet slik at feilkilder i størst mulig grad er luket bort.

### 3.5 Forskningsetiske vurderinger

I studier der data utvikles på bakgrunn av kontakt mellom forsker og informanter, får forsker data som kan knyttes til deltakerne i prosjektet (Thagaard, 2018, s 21). Informanter i begge undersøkelser er kun benevnt med tittel og barnehagene er anonymisert. Informantene beskriver situasjoner som i teksten presenteres oppdelt, og vil være vanskelig å spore. Prosjektene er meldepliktige, og er meldt inn til «*norsk senter for forskningsdata*» og godkjent. I forskning stilles det krav til informert samtykke som beskriver konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard, 2018, s 22). Det kan være et problem at små fagmiljø er gjennomsiktige (Thagaard, 2018, s 25). Sitater fra informantene som er tatt med er derfor vurdert som etterprøvbart. Svarene informantene har gitt vil ikke føre til negative konsekvenser for noen. Forskning hviler på tillit mellom forsker og informant, og det er en forventning om at det ivaretas (Tjora, 2018, s 178). I begge undersøkelser er transkribering utført av forsker så nøye som mulig. I intervjuene reflekterer alle informanter over egen praksis, det er lagt vekt på at ingen fremstilles negativt samtidig som data er konkret og saklig.

---

## 4. Resultater

I dette kapittelet presenteres de viktigste funn fra intervjuene i artikkel 1 og artikkel 2.

### 4.1 Resultater fra intervjuer i artikkel 1

I artikkel 1 ble to styreere intervjuet om hvordan det er jobbet i barnehagene for å forhindre at mobbing og krenkelser forekom, hvordan de ansatte forholdt seg til barna og hva som var gjort for å heve ansattes kompetanse. Hovedfunnene var disse:

I personalgruppene har begge barnehager full pedagogdekning, og i den ene barnehagen er det større andel ansatte med fagbrev som barne- og ungdomsarbeider enn i den andre, som har mange ufaglærte. Styreerne sier at barnehagens samlede kompetanse er avgjørende i arbeidet med mobbing og krenkelser, og at det er noe alle må ta tak i og være gode til.

Når barnehagene driver kompetanseheving nevner de at det ansatte skal lese faglitteratur, delta på forelesninger, skrive praksisfortellinger, reflektere sammen og trene på god praksis. Det kan virke som arbeidet med kompetanseheving ikke er planlagt og strukturert godt nok, og det varierer om de de ansatte deltar i kompetansehevingstiltakene for å tilegne seg kompetanse. Det kan virke som ansattes manglende deltakelse i kompetansehevingstiltak kan påvirke det direkte arbeidet med barna. Styreerne forteller at ansatte som er tett på med barna klarer å støtte barna i lek og aktivitet, men at det ikke er alle voksne som gjør dette. De ansatte har ulik praksis. Selv om alle ansatte vet at det er viktig å være tett på skjer ikke dette, og at det ikke virker som alle har så lett for det.

Om planer og tiltak fortelles det at det ikke er utarbeidet planer som ivaretar arbeid mot mobbing og krenkelser. Begge styreerne bekrefter at mobbing i barnehagene forekommer. Når mobbing og krenkelser avdekkes, settes det inn tiltak for å ivareta barna, både den som blir utsatt, og den som utøver. Når det forekommer mobbing og krenkelser informeres foreldre, barnehagen tar også imot foreldres bekymringer. Mobbing tas på alvor, barnehagen setter inn tiltak og jobber strukturert og systematisk, både for å ivareta den som utsetter en annen for mobbing, og for den som blir utsatt.

## 4.2 Resultater fra intervjuer i artikkel 2

I artikkel 2 ble det foretatt fire intervjuer i to barnehager, med en styrer og en barnehagelærer fra hver. Her ble det stilt spørsmål om hvordan rammeplan (Kunnskapsdepartement, 2017) var iverksatt og arbeidet med prosessene var foregått.

De to barnehagene som presenteres, er ulike på flere måter. Den ene en eldre barnehage, og den andre ganske ny. Den eldre barnehagen er slitt og virker liten, mens den nye, større og mye romsligere. Den nye barnehagen er nesten dobbelt så stor som den eldre. Begge barnehagene har full pedagogdekning, i resten av bemanningen hadde flertallet fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere, i den største barnehagen flest ufaglærte.

I begge barnehagene hadde barnehagelærere vært involvert i arbeidet med å utarbeide plan for implementering, i den ene barnehagen deltok alle ansatte på et personalmøte når kjernekomponenter skulle velges. I den ene barnehagen ble det utarbeidet plan for fire år fremover, i den andre ble planen revidert etter et år. På spørsmål om det ble satt inn kompetansehevingstiltak svarte styrerne og barnehagelærerne ulikt. Mens styrerne fortalte om fellesmøter og nettbasert kompetanseheving, svarte barnehagelærerne at det ikke var kommet noen tilbud om kompetanseheving annet enn å lese rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Styrerne forteller at barnehagene nå jobber mer ensrettet enn tidligere, og at det er mer refleksjon og fagsnakk nå enn før. Barnehagelærerne bekrefter det samme, og at det er mer trykk på det faglige, som fører til utvikling blant de ansatte. Om temaer forteller styrerne at det har vært jobbet med barnehagens verdigrunnlag og relasjonsarbeid. Barnehagelærerne har mer fokus på den relasjonelle biten enn styrerne. Andre temaer som kommer opp er ansvar, roller og voksenrollen. Når det gjelder ansattes motivasjon for endringsarbeid forteller styrerne at det ikke alltid er lett. Noen er positive til endringer, mens andre ikke. Den ene styreren forteller at dette gjelder særlig de ufaglærte. Begge barnehagelærerne forteller at de er motivert for endringsarbeid og det å jobbe kunnskapsbasert, de ser det som nødvendig i barnehagen. Når det kommer til ansattes kapasitet for endringer kommer det frem at dette er noe de fleste har, men at det må jobbes for å heve denne, og at det må begrunnes faglig for å få alle med. I beskrivelse av utfordringer forteller den ene styreren at



hun tror de kan ha satt i gang for mye på en gang i barnehagen, og at det gjør at det ikke er lett for alle ansatte å henge med. Den andre svarer at det er ansatte som ikke er villig til å være med i endringsarbeidet, og at de må bruke mye tid på å få alle ansatte til å delta. Styrene opplever arbeidet som omfattende og krevende, og at utfordringen videre er å få alle til å delta. Til tross for motstand fortelles allikevel om at det har skjedd endringer i barnehagene, både når det gjelder at alle ansatte i barnehagen er kjent med rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) innhold, og at de har en bedre fellesforståelse nå enn tidligere. Den ene styreren forteller at tydelig ledelse fører til flere lojale medarbeidere, og bedre samarbeid enn tidligere. Det fortelles om bedre dokumentasjon av arbeid og at barnehagen står mer samlet enn tidligere, og jobber at de jobber bedre ut mot enkeltbarn. For å opprettholde endringene som er skjedd sier styrene at de vil fortsette arbeidet, jobbe kontinuerlig, holde trykket oppe og ikke slippe det de holder på med. Den ene styreren sier at de vil fortsette å delta i utviklingsarbeid.

## 5. Drøfting og konklusjon

I dette kapittelet gjøres det rede på hvorfor kompetanseheving og endringsarbeid er viktig for å skape en lærende organisasjon, og danner bakgrunnen for problemstillingen; «*Hvordan kan barnehagen som lærende organisasjon jobbe med å utvikle gode læringsmiljø*».

### 5.1 Barnehageansattes kompetanse

Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) stiller store krav til barnehagens ansatte. Barnehageloven (2005, § 25) krever at pedagogisk leder er utdannet barnehagelærer. Til øvrig grunnbemanning er det ingen formelle krav, utover antall (Barnehageloven, 2005, § 26). Barnehagene som deltar i de to undersøkelsene har full barnehagelærerdekning, og mange av de ansatte har fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere. Noen ansatte har ingen formell barnehagefaglig kompetanse. Ansattes utdanning og kompetanse er faktorer som har betydning for barnas hverdag (Lekhal et al., 2016, s 15). Det er flere kommuner og barnehager som nå stiller minimumskrav om fagbrev som barne- og ungdomsarbeider ved ansettelse. Det vil med tiden bli flere ansatte med formell barnehagefaglig kompetanse, dette kan bidra til å heve kvaliteten i barnehagen. Regjeringen vil i tillegg på sikt skjerpe kravet til pedagogisk bemanning ytterligere for å forbedre kvaliteten i barnehagesektoren (Meld.st.6 (2019-2020). s 64).

### 5.2 Voksenrollen

Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 20) sier at personalet skal støtte og berike leken på barnas premisser. I artikkel 1 forteller styrerne at enkelte ansatte ikke alltid er tett på barna. De befinner seg langt unna leken, og er ikke oppmerksomme på sin manglende tilstedeværelse. Spørsmål som må stilles her er hvordan det kan tillates at ansatte ikke trenger å gjøre den jobben de er satt til? Skyldes det at de ansatte ikke har forstått, eller at de ikke vil forstå viktigheten av sin rolle som omsorgsgiver og støttespiller for barna, og sitt oppdrag som rollemodell? I ytterste konsekvens kan denne praksisen ses på som forsømmende, som er motsatsen til autoritativ væremåte. En autoritativ voksen har krav og forventninger som er relatert til barnets alder og modning, samtidig som relasjonen er preget

---

av varme (Roland, 2021, s 29). Ingen kan tvinges til å utvikle personlig mestring og seg selv, men det kan tilrettelegges på arbeidsplassen at har et miljø preget av forpliktelse til personlig mestring (Senge, 1991, s 176). Det må etableres forventninger til at ansatte er forpliktet til å gjøre jobben sin, og det å delta og være til stede der barna er. En av de viktigste oppgavene barnehageansatte har er å være relasjonsbyggere. Gode relasjoner fremmer trygghet, og er viktig for barns læring (Lekhal et al., 2016, s 31). Når dette ikke skjer fratas barna viktig utviklingsstøtte, de får nødvendigvis ikke den hjelpen de trenger. Ut ifra om det er en voksen til stede og i nærheten der barna oppholder seg, vil det nærmest være tilfeldig om barna får nødvendig hjelp når konfliktsituasjoner oppstår, de har behov for trøst eller trenger støtte til å utvide leken. Variasjonen i kvaliteten ut ifra hvilken voksen som er til stede og i nærheten vil føre til kvalitetsforskjell i det pedagogiske tilbudet. Lekhal et al., (2016, s 35) sier at barnehagekvaliteten er viktig for barna både her- og nå, og for deres trivsel og tilpasning senere. Dette er viktig for alle barn, men spesielt for de mest sårbare. Når det er sagt er det mange ansatte som har et sterkt engasjement for det å jobbe i barnehage. I artikkel 2 forteller en barnehagelærer at hun brenner for sitt arbeid med barna, og at de jobber for at barna skal ha det bra. Den andre barnehagelæreren forteller om glede gjennom endringsarbeid i det å etablere en bedre barnehagehverdag for barn. Ansatte med høy grad av personlig mestring lever i en lærende tilstand, de er bevisst om det de ikke kan og har allikevel høy selvtillit i arbeidet sitt (Senge, 1991, s 148). Det er pedagogisk leder som leder arbeidet med å planlegge, utvikle og gjennomføre arbeidet i barnegruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). Det må her forventes at medarbeidere er motiverte i å samarbeide om dette.

### 5.3 Endringsarbeid

Styrer skal følge opp arbeidet med utvikling av barnehagens innhold og arbeidsmåter (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). I arbeidet med personlig mestring, må leder inspirere, og gå foran som et godt eksempel (Senge, 1991, s 177). Barnehagen gjenspeiler samfunnet som stadig er i endring, forskning om pedagogikk er ferskvare. Gotvassli (2013, s 96) sier at hvis barnehagen skal kunne utvikle seg til å bli en lærende organisasjon må ledere og medarbeidere tilrettelegge for både individuell og kollektiv læring. Når det samarbeides blir ansatte flinkere til å lære kollektivt (Senge, 1991, s 17).

I endringsarbeid deler Fullan (2016, s 57) opp prosessen i 3 faser. Initiering, implementering og institusjonalisering. I artikkel 2 forteller begge styrere at det ble utarbeidet implementeringsplaner i samarbeid med de ansatte før selve arbeidet ble satt i gang, barnehagelærerne bekrefter også å ha deltatt i dette arbeidet. Gjennom å inkludere ansatte i initieringsfasen, forankres endringsarbeidet (Ertesvåg & Roland, 2013, s 28). Gjennom arbeid i fellesskap skjer gruppelæring, det oppstår da felles retningsforståelse der krefter harmoniseres (Senge, 1991, s 237). I implementeringsfasen forteller styrerne i artikkel 2 at det ikke er alle ansatte som har motivasjon for implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det kommer frem at det særlig er ufaglærte som viser motstand. For å engasjere og motivere ansatte må organisasjonens visjon være en forlengelse av personlig versjon (Senge, 1991, s 216). Når en felles visjon er etablert bidrar det til å åpne opp for at inngrodde synspunkter gis opp og svakheter hos den enkelte og i organisasjonen erkjennes (Senge, 1991, s 215). Ansattes mentale modeller kan påvirke arbeider, og inngrodde holdninger kan svekke organisasjonen (Senge, 1991, s 181). At ansatte motsetter seg i å iverksette i ny rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) er problematisk, det må tas tak i, for å få til varig endring må at alle ansatte delta i prosessen. Den ene styreren forteller allikevel at tydelig ledelse, fører til at ansatt er følger arbeidet og at de er lojale. Barnehagelærerne forteller at deres motivasjon for endringsarbeid er høyt, og at de ser nødvendigheten av det. Som leder for ansatte er barnehagelærerne rollemodeller i endringsarbeidet. For å engasjere og inspirere ansatte må ledere etterleve verdiene daglig (Senge, 1991, s 227). I artikkel 2 forteller både styrere og barnehagelærer om at de fleste har kapasitet for endring. Med gode prosesser er det grunn til å tro at barnehagene lykkes i arbeidet med å implementere rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017).

## 5.4 Kompetanseheving

Som leder av en lærende organisasjon er det først og fremst styrers ansvar å sørge for at alle ansatte innehar og får nødvendig kompetanseheving. Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 15) sier at for å oppnå de krav som er satt, må ansatte reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, og bli faglig oppdatert. Hvis kompetanseheving skal gi effekt må den settes i system (Roland & Westergård, 2015, s 23). Martinsen (2015, s 254) beskriver lærende organisasjoner, organisasjoner der ansatte lærer og tar i bruk kunnskap. Gotvassli,

---

(2013, s 96) sier at hvis barnehagen skal kunne utvikles til å bli en lærende organisasjon må både ledere og medarbeidere legge til rette for å utvikle individuell og kollektiv læring.

I artikkel 1 forteller den ene styreren om at kompetanseheving skjer gjennom videreformidling til personalet fra kurs selv har deltatt på, lese faglitteratur og refleksjon, styrer 2 nevner særlig at ansatte har skrevet praksisfortellinger. Det er ingen tvil om at kompetanseheving skjer, men arbeidet kan virke litt tilfeldig. I artikkel 2 trekker begge styrere frem støttemateriellet fra utdanningsdirektoratet (Utdanningsdirektoratet, u. å.). Begge forteller at dette har vært et godt hjelpemiddel i kompetansehevingen og i arbeidet med å implementere rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). I artikkel 2 forteller barnehagelærerne at de ikke har deltatt på kurs, støttemateriellet (Utdanningsdirektoratet, u. å.) ikke. Det kan skyldes at barnehagelærerne ikke er bevisst på hva kompetanseheving innebærer, og at de først og fremst ser kurs på som kompetansefremmende. For å heve ansattes bevissthet om at kompetanseheving foregår på ulike måter må styrer sette ord på når kompetanseheving skjer på planleggingsdager og personalmøter gjennom for eksempel litteraturstudier, refleksjon og summegrupper. Kollektive ambisjoner fører til læring i fellesskap (Senge, 1991, s 17). Når kompetanse utvikles, integreres disiplinene personlig mestring, mentale modeller, delt visjon og gruppelæring til den femte disiplinen systemtenkning som en helhet (Senge, 1991, s 12). Ledere må etablere en kultur der det er klar forventning om at ansatte lærer kontinuerlig (Fullan & Quinn, 2017, s 76). her må leder gå foran som et godt eksempel (Senge, 1991, s 177).

## 5.5 Avsluttende konklusjon

I arbeidet med å være en lærende organisasjon må det erkjennes at barnehagene står overfor utfordringer i form av mange krav utenfra. Å lede barnehager er annerledes enn tidligere, og det er mange som har en mening om hvordan dette foregår. At rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) stiller krav er positivt. Den bidrar til forpliktelser som styrer må overvåke og kontrollere. Arbeidet ansatte gjør skal forankres i kunnskap, det må etableres en kultur der det forventes at kompetanseheving er en del av driften slik at endringsarbeid foregår kontinuerlig. Stortingsmelding 19 (2015-2016, s 72) sier at de ansattes kunnskap er en forutsetning for å gi barna utviklingsmuligheter. Og at barnehager med sterk kunnskapsorientering øker sannsynligheten for læring og utvikling for barn

(Nordahl og Sunnevåg, 2017, s 9). Med tanke på at ansatte med barnehagelærerutdanning og fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere vil øke i tiden fremover, øker kompetanse og gode vilkår for kollektive prosesser i barnehagene. Gjennom kollektivt arbeid kan kvalitet i barnehagen forbedres (Ertesvåg & Roland, 2013, s 68). Når rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37) sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon er det hensiktsmessig å se disse i sammenheng med Senges (1991) beskrivelse om disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. Kontinuerlig arbeid med ansattes kompetanseheving og endringsarbeid i barnehagen må inngå som en del av dette.

---

## Litteraturliste

- Aas, M. & Paulsen, J. M. (Red.). (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Fagbokforlaget.
- Barnehageloven. (1989). *Lov om barnehager*. (Lov 2005-06-16-60). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/1989-06-16-60>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. (Lov 2005-06-17-64). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Barne- og familiedepartementet (1995). *Rammeplan for barnehagen Q-0903 B*.
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R. & Many, T. (2016). *Håndbog i professionelle læringsfællesskaber*. Dafolo.
- Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2014). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Fifth edition.
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. A. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018\\_2022.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018_2022.pdf) Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Lekhal, R., Zachrisson, H. D., Solheim, E., Moser, T. & Drugli, M B. (2016). *Dette vet vi om barnehagen: Betydningen av kvalitet i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 19 (2015-2016). *Melding til Stortinget. Tid for lek og læring. Bedre innhold til barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 6. (2019-2020). *Tett på – Tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage og skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- Nordahl, T. & Sunnevåg, A-K. (2017). Forbedringsarbeid i barnehagen. *Paideia*. 2017 (14), 7-19.

- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov 1*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/nou/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>
- Postholm, M. B. & Moen, T. (2009). *Forsknings- og utviklingsarbeid i skolen. En metodebok for lærere, studenter og forskere*. Universitetsforlaget.
- Robinson, V. (2018). *Færre endringer – Mer utvikling*. Cappelen Damm Akademisk.
- Roland, P. (2021). *Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole. Relasjonskvalitet, utfordrende atferd, mobbing og sosial emosjonell læring*. Cappelen damm akademisk.
- Roland, P. & Westergård, E. (Red.). *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og struktur i praksis*. Universitetsforlaget.
- Senge, Peter. (1991). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Hjemmets bokforlag
- Stålsett, Unni. (2006). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.). *Støttmateriell til rammeplan for barnehager*. Hentet 19. mars 2022. [Støttmateriell til rammeplan for barnehagen \(udir.no\)](https://www.udir.no/stotte)
- Homme, A. Danielsen, H. og Ludvigsen, K. (red.). *Implementering av rammeplan for barnehagen* (Rapport nr 37/2020). Norge samfunn.  
[Implementeringen av rammeplan for barnehagen underveisrapport.pdf \(unit.no\)](https://www.unit.no/Implementeringen_av_rammeplan_for_barnehagen_underveisrapport.pdf)
- Østrem, S. Bjar, H. Føsker, L. R. Hognes, H. D. Jansen, T. T. Nordtømme, S. & Tholin, K. R. (2009). *Alle teller mer. En evaluering av hvordan Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. (Rapport 1/2009). Høgskolen i Vestfold.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3 utg.). Gyldendal Norsk Forlag.



---

## Artikkel 1

*Denne artikkelen har tittelen **Mobbing i barnehagen**, den tar for seg empiri og teori om mobbeatferd, gjort blant annet av Idsøe & Roland. Artikkelen ser på hvordan barnehagene oppfyller sitt samfunnsmandat om å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing. Artikkelen baserer seg på intervju av 2 erfarne styrere, som jobber i store barnehager. Å jobbe med krenkelser og mobbing krever motiverte og kompetente ansatte, og barnehagene skal være lærende organisasjoner som videreutvikler deres kompetanse. Arbeidet i barnehagen må være godt planlagt for å tilrettelegge aktivitet og lek som fremmer vennskap og god samhandling mellom barna. Til dette er det nødvendig med voksne som er gode rollemodeller, som liker å jobbe i barnehage og er bevisst på og forstår viktigheten av sin tilstedeværelse. Resultatet i denne studien viser at det skjer mye godt arbeid i barnehagen, men mobbing og krenkelser foregår, noe av dette kunne nok vært unngått.*

### Innledning

Dagens samfunn preges av en rekke utfordringer blant barn og unge, dette gjenspeiles i barnehagen. De siste årene har det vist seg at mobbing og krenkelser foregår blant barn i barnehagen. I rammeplan for barnehager påpekes det at barnehagen skal ha en helsefremmende og forebyggende funksjon. De ansatte i barnehagen skal bidra til barnas trivsel, livsglede, mestring og følelse av egenverd, og jobbe for å forebygge krenkelser og mobbing (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11). Barnehagen skal fremme vennskap og fellesskap, og de ansatte skal håndtere, stoppe og følge opp mobbing og krenkelser (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 23). Det er både viktig og nødvendig at det gjøres forebyggende arbeid mot mobbing i barnehagen. Personalet må være støttende og til stede sammen med barna, og sikre opplevelse av livsglede, mestring og følelse av egenverd som et ledd i å forebygge diskriminering og mobbing (Utdanningsdirektoratet, 2018, s 4). I arbeidet med å forebygge krenkelser og mobbing, skal barnehagen sette inn tiltak når utfordringer avdekkes som en del av barnehagens ordinære tilbud (NOU 2019:2, s 24).

2021 kom nytt kapittel inn i barnehageloven, barnehagens psykosiale miljø. Barnehagene skal heretter ha nulltoleranse for krenkelser som utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Barnehagens ansatte plikter å gripe inn når dette skjer (Barnehageloven, 2005, § 41). I lovforslaget kom ble det presisert at ingen barn skal utsettes for-, og det skal ikke tolereres utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Dette gjelder både

om aktive og direkte handlinger og uttrykk, og mer passiv atferd som utestenging, isolering og baksnakking (Prop. 96 L (2019-2020), s 51). Når nye planer og lovverk foreligger skal dette ut til personalet. Det er styrers oppgave å gjennomføre og iverksette endringer gjennom kompetanseutvikling (Roland & Westergård, 2015, s 11). Det må utvikles kultur for kunnskapsbasert pedagogisk praksis innenfor arbeidet mot krenkelser og mobbing. På bakgrunn av dette er følgende problemstilling for denne studien;

***Hva gjør ansatte for å forebygge, avdekke og håndtere mobbing i barnehagen, og hvilke resultater gir det?***

---

## **Teoretisk og empirisk perspektiv**

Studien er teoretisk og empirisk forankret i relevant kunnskap om mobbing i barnehagen. Empiri og teori er overlappende og bakteppe for endelig drøfting og konklusjon.

### **Hva er krenkelser og mobbing?**

Barnehagen skal ikke godta utestenging, mobbing, vold, diskriminering og trakassering. Alle som jobber i barnehagen forpliktes til å gripe inn dersom dette skjer. (Barnehageloven, 2005 § 41). Alle ansatte skal melde ifra til styrer ved mistanke om, eller hvis de får kjennskap til at barn ikke har et trygt og godt barnehagemiljø, saken må da undersøkes. I slike tilfeller skal det utarbeides en plan som beskriver hvilke problemer som skal løses, planlagte tiltak, tidsrom for gjennomføring, hvem som skal gjennomføre de, og når tiltakene skal evalueres (Barnehageloven, 2005, § 42).

Mobbing som begrep ble tatt i bruk på 70-80 tallet, og ble betegnet som atferd der en person plaget og trakasserte en annen, eller at en person gjentatte ganger ble utsatt for negative handlinger fra en eller flere over en viss tid (Olweus, 1992, s 17). I den tid begrepet mobbing har eksistert har ansatte i barnehager og skoler fått en større og mer utvidet forståelse for fenomenet. Der det tidligere kun ble snakket om mobbing, snakke det nå også om krenkelser. Mobbing beskrives som gjentatte negative handlinger mot en som ikke kan forsvare seg. Krenkelser er et videre begrep enn mobbing, og kan også være en negativ hendelse mot en som faktisk kan forsvare seg (Roland, 2020, s 42). Mobbeatferd i barnehagen kan ha ulike former og alvorlighetsgrad, både fysisk, verbal og relasjonell mobbing (Idsøe & Roland, 2017, s 28). Fysisk mobbing kan være å dytte, slå, sparke og rive andres leker. Verbal mobbing kan være å gi kallenavn til andre, komme med fornærmelser, true og erte. Et eksempel på verbal mobbing er å kalle andre med dyrenavn. Relasjonell mobbing handler om å ekskludere og utestenge, spre rykter, få andre til å skade noen, sjefe og lage regler for de andre. Denne formen for mobbing kan foregå skjult. Et barn kan gi instruks til andre om at de ikke skal leke med Kari. Når Kari spør om noen vil leke nøler de, Kari føler seg utestengt, men forstår ikke hvorfor de andre ikke vil leke med henne (Idsøe & Roland, 2017, s 30). Alle former for mobbing er uønsket atferd, og både skadende og sårende for den som utsettes. Barn som utsettes for mobbeatferd kan vise fysiske symptomer som vondt i magen og hodet eller føle seg triste eller redde (Idsøe & Roland, 2017, 39). Mobbing av barn i barnehagen er handlinger der andre krenker en annens opplevelse av å høre til og være en betydningsfull person for fellesskapet (Lund et al., 2015, s 45). Mobbing

kan være et emosjonelt eller fysisk overgrep med tre karakterika. Intensjon, gjentakelse og ubalanse i maktforholdet. Kriteriene øker gradvis etter hvert som barnet blir eldre, og da særlig intensjonen om å skade en annen. Kriteriene må betraktes i forhold til barnets utviklingsnivå og kontekst, derfor brukes begrepet mobbeatferd når det gjelder barnehagebarn. Deres atferd er ofte uten motiver fordi de ikke i stor nok grad har utviklet prososiale strategier som selvregulering, tålmodighet og samarbeidsevner (Idsøe & Roland, 2017, s 17).

### **Mobbeatferd**

Barnehagens ansatte må forstå hva mobbeatferd er, og ha kunnskap om hvordan dette kan forebygges og stoppes. Små barn kan eksperimentere med ulike måter å oppføre seg på, noe som er en naturlig del av deres sosiale læring. Dersom gjentatte handlinger ikke korrigeres, kan dette bli et handlingsmønster hos barnet. (Idsøe & Roland, 2017, s 27). På en småbarnsavdeling kan biting eller dytting blant barna forekomme. Denne atferden må korrigeres på en autoritativ måte, ved for eksempel si «*se nå ble Ola lei seg, bare kose*». Annen atferd som også er viktig å være observant på, er der barn som til stadighet tar en leke fra et spesielt annet barn. Den voksne må da gripe inn slik at negativ atferd ikke utvikles. Der barn hvisker hemmeligheter til hverandre, og hviskingen inneholder vond informasjon og kallenavn om andre, kan defineres som mobbeatferd. Mobbeatferd er også når barn stadig tildeles lite attraktive roller, nektes en populær rolle, eller kommanderes til å gjøre ulike ting i leken den selv ikke ønsker å gjøre, men ikke klarer å stå imot. Der barn sier «*Du får ikke leke med meg*», kan dette utvikle seg til relasjonell mobbing og bevisst ekskluderingsstrategi. Det er viktig at barnehagens ansatte er bevisst på hvor fri barnas lek skal være, og følge med på denne for å unngå at det oppstår negative episoder blant barna (Idsøe & Roland, 2017, s 33).

Når mobbing og krenkelser forekommer i barnehagen, blir andre barn ofte tilskuere. For barn kan det være vanskelig å vite hvordan de skal hjelpe når mobbing skjer, eller det kan hende de ikke tør med tanke på at de selv kan bli utsatt. Barn som er vitne til mobbing som er tilskuere kan føle seg skyldig i mobbing, og de som ler eller er med på mobbingen kan selv senere bli aktive mobbere (Idsøe & Roland, 2017, s 41). Det er derfor viktig at forebygging og arbeid med sosial kompetanse er en viktig del av barnehagens arbeid.

### **Konsekvenser av mobbing**

---

Det er ikke bare de barna som utsettes for krenkelser og mobbing som trenger hjelp. De barna som har mobbeatferd, trenger også støtte for å utvikle sin sosiale kompetanse. Barn med velutviklet empati mobber i mindre grad, og hjelper andre som utsettes for mobbing (Idsøe & Roland, 2017, s 37). Barnehagens ansatte har ansvar for å sikre at barna ikke utvikler handlingsmønstre som kan lede til mobbeproblemer og mobbeatferd. De må snakke med barna om hvordan de sammen kan forebygge og stoppe mobbing. Barna skal også lære holdninger og praktisere ferdigheter for å kunne stå imot mobbing. Førskolealderen er en formativ fase i livet og har fundamental betydning for barns utvikling. Der mobbing avdekkes er det viktig at de voksne forstår mobbing som et handlingsmønster. Der et barn blir omtalt som en mobber istedenfor å bli lært alternative positive strategier og løsninger, kan det utvikles problemer som vil være vanskelig å løse på sikt (Idsøe & Roland, 2017, s 23). På samme måte som vi vet at å bli utsatt for mobbing er skadelig, kan det å utvikle mobbeatferd også føre til store belastninger senere i livet.

### **Voksenrollen**

I arbeidet med å forebygge krenkelser og mobbing anbefales en autoritativ væremåte (Idsøe & Roland, 2017, s 79). En autoritativ væremåte innebærer å både inneha relasjonsvarme, krav og kontroll (Idsøe & Roland, 2017, s 48). Autoritative voksne jobber med varme relasjoner, de er tydelige, og griper inn når det skjer uønskede hendelser både over for den som utsetter en annen for krenkelser og mobbing, og den som blir utsatt. Nære og positive relasjoner mellom barn og personale fremmer trivsel og trygghet. Dette fungerer som en emosjonell base og er utgangspunkt for mestring og læring i barnehagen (Drugli, 2015, s 89). De voksne må være observante og oppmerksomme på situasjoner som oppstår i barnehagen, og vise tydelig at negativ atferd ikke aksepteres. Det må legges til rette for aktiviteter som fremmer samhandling mellom barna (Idsøe & Roland, 2017, s 37). Dette innebærer at de voksne i barnehagen må være sensitive, lydhøre og observante. Når mulighetene for å krenke og mobbe ikke er til stede, vil utstrekning reduseres.

Barnehagens ansatte må ha et bevisst forhold til det å være rollemodell, både i forhold til egen atferd og hvordan de snakker til og omtaler andre. Barna fanger opp voksnes væremåte, og konflikthåndtering må læres og løses. Der mobbing avdekkes er det viktig å se på voksnes atferd mot andre, og om det er en sammenheng (Idsøe & Roland, 2017, s 23). Når mobbing avdekkes og et barn ber om hjelp, må de voksne respondere på en støttende måte (Idsøe & Roland, 2017, s 40).

### **Samarbeid barnehage – hjem**

Barnehageloven sier at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal sørge for at barnas behov for omsorg og lek ivaretas, og at læring og danning fremmes for allsidig utvikling (Barnehageloven, 2005, §1). Når et barn eller foreldre gir uttrykk for at barnet ikke har det trygt i barnehagen, skal barnehagen undersøke saken og sørge for tiltak. Det samme gjelder når barnehagen oppdager det (barnehageloven, 2005, § 42). Barnehage og foreldre må samarbeide slik at barnet fungerer godt på begge arenaer (Drugli, 2015, s 130). Samarbeidet mellom de ansatte i barnehagen og foreldre foregår gjennom daglig kontakt ved levering og henting i barnehagen. Gjennom foreldremøter og utviklingssamtaler informeres foreldre om barnehagens pedagogiske arbeid og om hvordan barnet har det i barnehagen. Foreldre må også informere barnehagen når det skjer noe som er av betydning og som påvirker barnet. Når mobbeatferd skjer i barnehagen, skal foreldre informeres og få kjennskap til saken gjennom samarbeidsmøter. Foreldrene må få informasjon om hvordan barnehagen skal håndtere saken, og foreldrenes bekymringer og innspill til saken må tas til følge (Idsøe & Roland, 2017, s 86).

### **Kompetanseutvikling i barnehagen**

Læring og kunnskapsutvikling er en prosess som skjer kontinuerlig, og må være en del av organisasjonen til enhver tid (Aas & Paulsen, 2017, s 132). Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at barnehagens ansatte skal være best mulig rustet til å utføre arbeidsoppgavene. For å oppfylle barnehagenes samfunnsmandat kreves kompetanse. I strategi for kompetanse og rekruttering beskrives en rekke tiltak for å heve kompetansenivået til barnehagens ansatte, deriblant lokale barnehageutviklingstiltak (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 23). Mange barnehager benytter seg av dette, det heves de ansattes kompetanse og bidrar til å styrke barnehagens pedagogiske tilbud.

Barnehagen skal være en lærende organisasjon. Arbeidet skal planlegges og vurderes slik at barna får et tilrettelagt tilbud (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37). Begrepet lærende organisasjon brukes for å beskrive organisasjoner som lærer og utvikler kunnskap for å drifte effektivt (Martinsen, 2015, s 254). En lærende organisasjon kan sammenliknes med profesjonelle læringsfelleskap. Profesjonelle læringsfelleskap består av medlemmer som inngår i et team der alle er ansvarlige for et felles mål som er forbundet med at de skal lære. Samarbeid er middel for å nå målet, og ikke et mål i seg selv. Samarbeidet er en systematisk prosess til målet som skal føre til bedre resultater for elevene (Dufour et al., 2016, s 19).

---

Læringsfelleskapet kan bestå av alle ansatte, men også mindre grupper som avdelinger og lederteam.

Læring kan foregå i møtet mellom forelesninger, litteraturstudier, egenvurdering og tilbakemeldinger, og profesjonelle læringsteam. Den enkeltes praksis påvirkes av disse, og det vil foregå en kontinuerlig utvikling. Vellykkede strategier for utvikling av kompetanseheving knyttes i sterk grad til erfaringsutveksling, refleksjon og utprøving av ny praksis under forutsetning at den enkelte samtidig bevisst jobber med egenvurdering (Roald, 2017, s 25). Effektiv kompetanseheving gjennom disse dimensjonene kan bidra til å gjøre barnehagen til en lærende organisasjon.

### **Kompetanse**

Det kreves at styrer har utdanning som barnehagelærer eller tilsvarende som gir barnehagefaglig og pedagogisk kompetanse, det samme gjelder for pedagogisk leder (Barnehageloven, 2005, § 24). For annen grunnbemanning er det ingen krav til formell utdanning for å bli ansatt i barnehage. Det er allikevel ønskelig at ansatte har fagbrev som barne- og ungdomsarbeider (Meld. St. 6 (2019-2020) s 75). Noen kommuner setter dette som et krav ved utlysning av stillinger.

I barnehagen er det styrers ansvar at barnehagens ansatte tar i bruk sin kompetanse. Styrer skal lede, følge opp og sørge for at arbeidet med planlegging, dokumentasjon og vurdering forgår på en slik måte at hele personalgruppa involveres (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). Kompetanse er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Med kunnskap menes det vi vet, med ferdigheter det vi gjør og holdninger sammen med verdier, det vi tror på og mener. I arbeidslivet erverves kompetanse gjennom utdanning, opplæring, erfaring og kompetanseutvikling på arbeidsplassen (NOU 2019:2, s 14). For å forebygge, avdekke og håndtere mobbing må ansatte i barnehagen ha kompetanse, og være villig til å tilegne seg fagkunnskaper. Fellestid som avdelingsmøter, personalmøter og planleggingsdager kan benyttes til kompetanseheving.

### **Ledelse**

Ledelse i barnehagene har gjennom årene endret seg. På 1970 og 80 årene var styrere i barnehager en glemt og usynlig leder (Gotvassli, 2013, s 20). Dagens styrere leder barnehagene strategisk og sikrer utvikling gjennom søkelys på driftsform, mål, pedagogikk og metodikk. I dag må styrer ha blikket innad i organisasjonen, samtidig som blikket er utad for å ivareta alle krav (Gotvassli, 2013, s 27). Styrer har det daglige ansvaret i barnehagen,

og skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). I prosjekt- og endringsarbeid må styrer være involvert, ha en aktiv og engasjert deltakelse og yte kvalitativ god ledelse (Ertesvåg & Roland, 2014, s 89). Ledelse har som funksjon å styre retning. Gjennom å skape visjoner kan virksomheten beskrives hvordan den skal utvikles på en gjennomførbar måte (Martinsen, 2015, s 59).

## **Metode**

### **Vitenskapsteoretisk forankring**

For å undersøke og forstå hvordan barnehagens ansatte forebygger, avdekker og forhindrer krenkelser og mobbing anvendes hermeneutisk vitenskapelige perspektiv. Hermeneutikken fremhever betydningen av fortolkninger av andres handlinger ved å sette søkelys på et dypere meningsinnhold. Et fenomen kan tolkes på flere nivåer, det finnes ingen egentlig sannhet. (Thagaard, 2018, s 37). Grunntanken i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av noen forutsetninger, det er de som avgjør om vi forstår eller ikke. Forforståelse er nødvendig for å i det hele tatt kunne forstå det fenomenet vi undersøker (Gilje & Grimen, 1993, s 148). Gilje & Grimen (1993), beskriver den hermeneutiske sirkel som forbindelsen mellom det som skal fortolkes, forståelsen og den sammenhengen og konteksten det skal fortolkes i. All fortolkning består av bevegelser mellom helhet og det som skal fortolkes, konteksten det fortolkes i, mellom det som skal fortolkes og egen forforståelse (Gilje & Grimen, 1993, s 153). Når det gjelder forforståelse, er det tre ting som har betydning for problemet med fortolkning og forforståelse. Den ene er der forforståelsen ikke er uttalt eller språklig formulert, såkalt «*taus kunnskap*». Den andre er at forforståelsen ikke alltid henger sammen i et system som støttes eller passer inn i hverandre. Den tredje er at forforståelsen er reviderbar og kan forandres i møtet med verden og nye erfaringer (Gilje & Grimen, 1993, s 151).



---

## Metode

Problemstillingen setter søkelys på styrers syn om hvordan barnehagene forebygger, avdekker og håndterer krenkelses og mobbing i barnehagen. Semistrukturert intervju er valgt som relevant kvalitativ forskningsmetode. Intervju egner seg til å få kjennskap til hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018, s 53).

Intervjuguide (vedlegg 4) og spørsmål ble utarbeidet i forkant av intervjuet, og kategorisert i temaer for å få skaffe frem grundig informasjon om ansattes kompetanse, kompetanseheving, planer og tiltak, syn på voksenrollen og barnehagens samarbeid med foreldre og foresatte. Det typiske kvalitative intervjuet har oftest en delvis strukturert intervjuguide, der temaene er fastlagt på forhånd, der rekkefølgen kan justeres (Thagaard, 2018, s 91).

## Utvalg

To styrere er strategisk valgt som informanter i studiet. Begge har mange års erfaring både som pedagogiske ledere og styrere, og med videreutdanning innenfor ledelse. Det forventes at kompetansen deres er høy. Begge er styrere i store barnehager, og har dermed en stor personalgruppe å jobbe med. Styrene ble på forhånd kontaktet via epost, informert om prosjektet og forespurt om de ville delta (Vedlegg 2). Strategisk utvelgning baseres på å systematisk velge ut personer som innehar kvalifikasjoner problemstillingen viser til (Thagaard, 2018, s 54). Analyse av data er tid- og ressurskrevende, derfor bør omfanget av antall deltaker i kvalitative utvalg ikke være for store (Thagaard, 2018, s 59).

## Analyse og koding

Intervjuet ble gjort gjennom lydopptak og transkribert i etterkant av intervjuet med forhåndsdefinerte kategorier. Gjennom å lese teksten flere ganger og kategorisere i temaer kan vi oppdage sider i dataene vi ikke har fanget opp tidligere (Thagaard, 2018, s 152). Gjennom å kode kan teksten som representeres gi meningsinnhold. Ved å bruke kortfattede koder er det lett få oversikt over innholdet (Thagaard, 2018, s. 159).

## Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om forskningens troverdighet og pålitelighet, og hvordan det redegjøres for utvikling av innhentet data, blant annet med å beskrive kontakten med deltakeren.

Reliabilitet er basert på at forskeren redegjør for hvilken betydning erfaringer i felten har for hvordan data er utviklet (Thagaard, 2018, s 181). Forskerens engasjement vil kunne påvirke resultatet, det er derfor viktig å foreta forskningen uten forutforståelse, og være åpen for å justere forståelsen underveis (Tjora, 2018, s 235). Fremgangsmåten intervjuet foretas på, kan inneholde egne vurderinger. Lydopptak gir grunnlag for å utvikle data, og er mer uavhengig enn notater tas. Reliabiliteten kan knyttes til kvaliteten av data, og til vurderinger av hvordan data er brukt og utviklet (Thagaard, 2018, s 188). Kun deltakernes uttalelser er tatt inn i datamaterialet. Begge intervjuene ble foretatt hos deltakerne, og intervjusituasjonen bar preg av ro og trygghet.

Validitet handler om hvordan data tolkes, og gyldigheten av tolkningene. Forskerens forforståelse er knyttet til validitet, og kan presiseres ved å stille spørsmål til eventuelle tolkninger (Thagaard, 2018, s 189). Gyldighet knyttes også til spørsmålet, og om de svarene forskningen gir faktisk er svar på de spørsmål som stilles (Tjora, 2018, s 232). Validitet styrkes ved å gå kritisk gjennom analyseprosessen, og se om alternative perspektiver kan gi relevant forståelse. Verdien av egne tolkninger forsterkes når det vises til at alternative tolkninger som er mindre relevante ((Thagaard, 2018, s 189). Underveis i intervjuet ble det stilt oppklarende spørsmål som; «*Forstår jeg deg rett når du sier ...*».

## Etiske overveielser

Kvalitative metoder krever bevissthet om etiske retningslinjer og forventninger om at det utvises etisk praksis (Thagaard, 2018, s 20). I studier der det foretas intervju, knyttes det særskilte regler om personopplysninger. I forskning skal det gis informert samtykke. Det skal loves konfidensialitet og gis informasjon om konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2018, s 21). Opplysningene som gis i forskningsprosjektet skal behandles slik at deltakernes identitet forblir skjult, det samme gjelder for oppbevaring av data fra intervjuene (Thagaard, 2018, s 24).

Før prosjektet kunne starte ble søknad utarbeidet, sendt inn til Norsk senter for forskningsdata og godkjent (Vedlegg 1). Deltakerne var informert om prosjektet (vedlegg 2), og hadde gitt skriftlig samtykke (vedlegg 3). Deltakerne ble også informert om at de kunne

---

trekke samtykke tilbake uten at det på noen måte ville få konsekvenser for dem. Styrerne som er intervjuet, er fullstendig anonymisert. Det gis ingen opplysninger eller data som kan relateres til dem, og det er kun styrerne selv som vet at de bidrar til studien. I temaanalyser kan beskrivelser fra en situasjon presenteres oppdelt slik at er det vanskelig å kjenne igjen teksten, dermed beskyttes deltakernes anonymitet (Thagaard, 2018, s 180).

## Resultater

De to styrerne som er intervjuet er begge utdannet barnehagelærere, de har lang erfaring fra barnehage, både som pedagogiske ledere og styrere. Begge har videreutdanning innenfor ledelse og fremstår som trygge ledere og reflekterte fagpersoner. Begge gir uttrykk for et ønske om å lede fremtidsrettede barnehager med god kvalitet. Da intervjuene ble foretatt var nytt kapittel i barnehageloven, psykososialt barnehagemiljø nettopp tredd i kraft, det er derfor ikke vektlagt i denne studien. Funnene i intervjuene er delt inn i kategoriene kompetanse og kompetanseheving, planer og tiltak, voksenrollen, og samarbeid barnehage-hjem.

### De ansattes kompetanse

Intervjuet ble innledet med at styrerne beskrev de ansattes utdanning, andel med barnehagelærerutdanning, andel med fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte ansatte. Styrer 1 svarer:

*Alle pedagogene har barnehagelærerutdanning, og noen både videreutdanning og master i spesialpedagogikk. I resten av grunnbemanningen har noen få fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere, ganske mange ansatte er ufaglærte assistenter.*

På samme spørsmål svarer styrer 2:

*Personalgruppa her er godt skolert. Alle pedagoger har barnehagelærerutdanning, og noen har videreutdanning i spesialpedagogikk. I resten av grunnbemanningen har nesten alle fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere.*

Begge barnehager har barnehagelærere i pedagogstillingene, og fyller dermed kravet om pedagognorm. Den ene barnehagen har flertall med barne- og ungdomsarbeidere, mens den

andre har flest ufaglærte, dette gir barnehagene samlet sett ulike forutsetninger i kompetansenivået.

## **Kompetanseheving**

Barnehagene skal være en lærende organisasjon, og de ansatte skal ha kompetanse om hvordan krenkelser og mobbing forebygges, avdekkes og håndteres. Til dette svarer styrer 1:

*Jeg videreformidler ofte fra kurs og samlinger jeg selv har deltatt i når vi har planleggingsdager og personalmøter.*

Til det samme svarer styrer 2:

*Da vi startet å jobbe med mobbing hadde vi en forelesning for alle ansatte. Jeg videreformidler ofte også fra forelesninger og fagdager på personalmøter og planleggingsdager.*

Begge barnehagene har i noen grad hatt ulike former for forelesning om temaet mobbing i barnehagen. Personalmøter og planleggingsdager er der alle ansatte møtes, og der fagkunnskap formidles. Styrer 1 forteller:

*Vi bruker faglitteratur, og har kjøpt inn bøker til alle ansatte som det diskuteres og reflekteres mye om i etterkant.*

Alle ansatte har lest det samme som grunnlag for felles diskusjoner og refleksjoner.

Styrer 2 utdyper:

*Vi bruker Rammeplanen og kommunens planer innenfor området, og i perioder har personalet hatt i oppdrag å være i nærheten av barnas lek, og lage praksisfortellinger.*

Styrer viser til aktiv bruk av rammeplan og kommunens interne planer. Praksisfortellinger kan brukes til videre refleksjon i læringsgrupper.

---

## Voksenrollen

I arbeidet med forebygging, avdekking og håndtering av krenkelses og mobbing er den voksne som rollemodell avgjørende for hvordan samspillet barna seg imellom er. Styret 1 forteller:

*Personalet må være så nær leken at de vet hva som foregår, det er ofte de står langt unna barna.*

Styret 2 forteller:

*Det er viktig at vi jobber med den autoritative voksenrollen. Personalet må være i nærheten av barna, noe vi stadig må gjenta.*

Bare den ene nevner begrepet autoritativ, men begge styrene snakker om viktigheten av at de voksne er tett på, men at det ikke alltid skjer. Det må dermed stadig gjentas.

Styret 1 sier videre:

*Hvordan personalet samhandler med hverandre påvirker barnehagemiljøet, de voksne er rollemodeller.*

Styret 2 sier videre i det om å være en god rollemodell:

*De ansatte som mestrer dette best, er de med god psykisk helse. Det er nok ikke alle som burde jobbe i barnehage.*

Begge styrene peker på viktigheten av at god samhandling de voksne imellom, og at deres trygge, eller utrygge væremåte påvirker barna.

Styret 1 fortsetter:

*Personalet sier at krenkelses og mobbing avdekkes når de er til stede, i nærheten av leken og gjerne med i leken.*

Styret 2 sier:

*Noen ansatte har det bare i seg, de er flinke til å gripe inn med en gang, mens andre ikke er like oppmerksomme. Alle vet hva som skal til, men de klarer ikke å være til stede, det forundrer meg.*

Begge styrere forteller at de ansatte jobber ulikt. Noen ansatte er tett på og til stede, og observerer, deltar sammen med barna og griper inn når uønsket atferd inntreffer, mens andre ikke følger særlig godt med. Styrerne har en klar forventning om at de ansatte skal være deltakende og aktive uten at dette allikevel skjer.

### **Planer og tiltak**

Barnehagen må ha planer for å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing og det skal settes inn tiltak. På spørsmål om hva slags planer barnehagen har svarer styrer 1:

*Nei vi har ikke direkte planer, men der barn faller utenfor og er mye alene utarbeides det tiltaksplaner, denne systematiske jobbingen gir gode resultater.*

Til spørsmål om planer forteller styrer 2:

*Vi har ikke hatt planer som har vært tydelige nok på dette med mobbing og krenkelser, vi trenger å få det inn i et system. Vi har laget plan for enkeltbarn, det har vært nyttig.*

Barnehagene har altså ikke konkrete planer for hvordan de skal jobbe forebyggende. Der det avdekkes krenkelser og mobbing utarbeider barnehagene plan for håndtering. Planer kommer på plass når krenkelser og mobbing avdekkes.

Om hva barnehagene konkret gjør for å avdekke og håndtere krenkelser og mobbing forteller styrer 1:

*Det foretas mye observasjoner av barna. Når vi gjør dette systematisk kan vi oppdage barn som er alene, da må personalet gripe inn.*

Styrer 2 forteller:

*De avdelingene som har avdekket mobbing og krenkelser jobber godt i smågrupper. De jobber med struktur på avdelingen og med faste voksne i gruppa som er nær barna.*

Det avdekkes altså krenkelser og mobbing, og situasjonene blir håndtert. Barnehagene setter inn systematiske tiltak som kan bidra til et tryggere barnehagemiljø.

---

## Samarbeid barnehage – hjem

I arbeidet med å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing skal barnehage og hjem samarbeide. Styrer 1 forteller om foreldresamarbeidet når krenkelser og mobbing avdekkes:

*Når foreldre gir oss melding om at barnet deres ikke vil i barnehagen, enten det er at de har blitt ertet, utestengt fra lek eller har vondt i magen, innkaller vi raskt til foreldresamtale. Det er viktig at vi hører på foreldrene og hvordan de opplever situasjonen.*

Til samarbeidet med foreldrene sier styrer 2:

*Der vi oppdager barn som truer, blir det tatt opp med foreldrene, både de som truer og de som har blitt truet. Når vi jobber med disse sakene, hjelper vi barnet som blir mobbet til å stå imot, og vi støtter den som mobber med å prøve å finne positive sider hos den. Det er ikke lett å være den som mobber heller.*

Begge styrere forteller at de selv deltar i møtene med foreldre når saker avdekkes. Barn og foreldre tas på alvor, og det jobbes over lenger tid slik at barn skal føle trygghet og trivsel i barnehagen. Det gis også hjelp til barnet som har utsatt en annen for krenkelser og mobbing.

## Drøfting og konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hva ansatte i barnehager gjør for å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing, og om det gir resultat. Bakgrunnen for å belyse dette viktige temaet har vært for å se om krenkelser og mobbing forekommer, siden ansatte i barnehagen ble forpliktet i å håndtere, stoppe og følge opp krenkelser og mobbing (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11). Det er kun to styrere som er deltakere i studien, men det antas at det de forteller er gjenkjennbart for det som også skjer i andre barnehager. Derfor kan dette være interessant å se på for andre.

## Kompetanse

Informantene forteller at barnehagene har full pedagogtethet. Kravet er at barnehagen skal ha en ansatt per tre barn under tre år, og en ansatt per seks barn over tre år (Barnehageloven, 2005, § 26). Mange barnehager strever med å oppfylle pedagognormen. At barnehagene

fyller pedagognormen er svært positivt, og at det er ansatte i begge barnehager med videreutdanning gir samlet økt kompetanse. De to barnehagene skiller seg fra hverandre når det kommer til resten av grunnbemanningens kompetanse. Den ene har flertall av ansatte med fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere, den andre flertall av ufaglærte. Hvorfor det er slik fremkommer ikke i studien, men en årsak kan være at det har vært stor utskiftning av ansatte i den ene barnehagen og den andre ikke, eller at det legges bedre til rette for å kunne ta fagbrev i den ene barnehagen enn i den andre. Kunnskapsdepartementets strategi om kompetanse og rekruttering beskriver hvordan ansatte i barnehagen kan ta fagbrev som barne- og ungdomsarbeider som av ordningene innunder kompetansetiltak (Kunnskapsdepartementet, s 24, 2017). Å tilrettelegge og verdsette kompetanse kan stimulere til utdanning. Barnehagens samlede kompetanse er avgjørende i arbeidet med å forebygge, avdekke og håndtere krenkelsers og mobbing. Det er et arbeid alle ansatte må engasjere seg i.

### **Kompetanseheving**

Det finnes mange måter å jobbe med kompetanseheving på. Forelesning, litteraturstudie, egenvurdering og tilbakemelding og profesjonelle læringsteam er alle med på å videreutvikle praksis (Roald, 2017, s 25). Ingen av informantene anvender benevnelsen lærende organisasjon, men de beskriver det de har hatt av kompetanseheving. Her nevnes å lese faglitteratur, forelesninger, trene på god praksis, skrive praksisfortellinger og å reflektere sammen. Det er veldig positivt at ansatte leser faglitteratur, men når arbeidet med kompetanseheving ikke er tilstrekkelig strukturert og planlagt kan blir kompetansehevingen mer eller mindre tilfeldig og oppstykket. At det foregår kompetanseheving er det ingen tvil om, men bedre systematikk kunne virke både motiverende og sannsynligvis påvirket det direkte arbeidet sammen med barna. For at kompetanseheving skal gi resultat må styrer gå systematisk til verks i en endringsprosess gjennom initiering, implementering og institusjonalisering (Roland & Westergård, 2015, s 23). I tillegg må den enkelte jobbe bevisst med egenvurdering (Roald, 2017, s 25).

### **Voksenrollen**

Informantene vektlegger viktigheten av at de ansatte til enhver tid må være nær barna for å vite at de er i gode leke- og samspillsituasjoner. Gjennom kvalitetstid der barnets ønsker for aktiviteter styrer, kommer den voksne tett på og gir barnet relasjonsstøtte (Idsøe og Roland,



---

2017, s 81). Styrerne forteller at dette ikke alltid skjer, og at de ansatte i barnehagen har ulik praksis. Det fortelles at alle ansatte vet hvor viktig det er at de er tett på, hos noen faller dette seg naturlig, hos andre ikke. Det vil altså si at det varierer om det tilrettelegges for lek og aktivitet av de voksne. Kompetanse er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger (NOU 2019:2, s 14). Når ansatte ikke gjør det de skal, handler det om deres ferdigheter, og at de dermed ikke har den kompetansen som er nødvendig for å jobbe i barnehage. Et spørsmål som kan stilles videre er om den ansatte blir konfrontert med sin atferd, og settes det ord på hva som forventes av de ansatte?

### **Planer og tiltak**

Rammeplan påpeker at kunnskapsbasert planlegging skal bidra til kontinuitet og progresjon for både enkeltbarn og barnegruppen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37). At styrerne sier at ikke foreligger planer som ivaretar arbeidet mot krenkelser og mobbing virker rart. Alle barnehager utarbeider årsplaner, disse beskriver hvordan barnehagen skal jobbe og hva de legger vekt på. Hvordan barnehagen jobber for å fremme progresjon skal også komme frem i barnehagens årsplan. Det forutsettes at teorier, planer og tiltak gjennomføres for å kunne oppnå ønsket resultat (Idsøe & Roland, 2017, s 76).

Der det avdekkes krenkelser og mobbing, settes tiltak inn. System og systematikk er begreper som benyttes. Det er grunn til å tro at mer strukturert planlegging ville ført til at personalet kunne jobbet forebyggende, og at saker som avdekkes kunne vært unngått.

### **Samarbeid barnehage - hjem**

Begge styrerne forteller at foreldre informeres når deres barn utsettes eller utsetter andre for mobbing og krenkelser avdekkes, og hvordan situasjonen håndteres. Barn som utsettes for mobbeatferd trenger ofte hjelp av voksne (Idsøe & Roland, 2017, s 40). De som mobber trenger også hjelp og støtte for å utvikle nødvendig sosial kompetanse (Idsøe & Roland, 2017, s 37). Barnehage og foreldre må samarbeide når barn trenger hjelp. Det kan virke som foreldresamarbeid er en av barnehagenes virkelige styrker. Rammeplan sier at barnehagen skal legge til rette for godt foreldresamarbeid, utveksling av observasjon og vurdering om barnets helse og trivsel, og ta hensyn til foreldrenes synspunkter (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 29). Dette virker det som barnehagene ivaretar på en hensiktsmessig måte. Når samarbeid med barnets hjem fungerer godt, vil det også være lettere å ta opp de vanskelige

sakene, de som omhandler krenkelser og mobbing. At barnehage og foreldre samarbeider om dette, er en forutsetning for å lykkes i arbeidet. Styrerne forteller at begge parter i en sak ivaretas, både den som er utsatt for krenkelser og mobbing og barnet som utsetter en annen med mobbeatferd. At det settes inn tiltak for begge parter er viktig. Barna skal kanskje omgås i lang tid fremover, i barnehagen, nærmiljøet og i skolen, ubalansen dem imellom må rettes opp. Den ene styreren sier «*Det er ikke lett å være den som mobber heller*». Tidligere ville man kanskje oversett barnet med mobbeatferd, ville ikke gitt det oppmerksomhet, og konsentrert seg om å gi omsorg til den som var utsatt. I dag vet vi at autoritative voksne stiller krav til barna samtidig som de er omsorgsfulle, og at denne væremåten har betydning for barnets atferd og utvikling.

## **Konklusjon**

For å konkludere hva barnehagene gjør for å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing og hvilke resultater det gir, er det grunn til å si at barnehagene har et forbedringspotensiale. Det viser seg at ikke alle ansatte er tett på med barna, og ikke involverer seg slik det er ønskelig. Når styrere sier dette dukker spørsmålet i etterkant opp om den ansatte er blitt konfrontert med sin atferd, og settes det ord på forventninger til de ansatte? Der barnehagene avdekker krenkelser og mobbing iverksettes det tiltak i samarbeid med barnets foreldre, det jobbes systematisk. Krenkelser og mobbing forekommer i barnehagen, og kanskje skyldes dette barnehagens mangelfulle planlegging, ustrukturerte kompetansehevingstiltak og ansatte som ikke forstår viktigheten av sin tilstedeværelse i det å være aktive i barnas lek og aktivitet. Temaet mobbing er noe alle har kjennskap til, kunnskapen har økt, og det har i flere år vært et krav i rammeplan om å forebygge krenkelser og mobbing (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 11). Det er grunn til å tro at det forekommer krenkelser og mobbing i barnehagen som ikke avdekkes. Det kan være hendelser som er vanskelig å få øye på i barnehagen, barn som ikke blir hørt, eller at de selv ikke er i stand til å si ifra. Det kan på ingen måte godtas at barn har det utrygt i barnehagen, her må det sette inn tiltak for forbedring.

Det kunne vært interessant og forske på hva som skjer fremover når barnehages ansatte er forpliktet etter loven å gripe inn når krenkelser og mobbing forekommer, og det skal utarbeides skriftlige planer som beskriver aktivitetsplikten (Barnehageloven, 2005, §§ 41 og 42). Det er å håpe at loven fører til at barnehageansattes kompetanse øker, slik at de vil

forstå viktigheten av å være til stede og i nærheten av barnas lek. På denne måten kan barna få den hjelpen de trenger, enten det er å håndtere atferdsvansker eller få hjelp til selvhevdelse for at antall mobbesaker reduseres til det minimale.

## Litteraturliste

- Aas, M. & Paulsen, J. M. (Red.). (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Fagbokforlaget.
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. (Lov 2005-06-17-64). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Drugli, M. B. (2015). *Liten i barnehagen. Forskning, teori og praksis*. Cappelen Damm.
- Dufour, R. Dufour, R. Eaker, R & Many, T. (2016). *Håndbog i profesjonelle læringsfællesskaber*. Dafolo.
- Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2014). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Idsøe, E. & Roland, P. (2017). *Mobbeatferd i barnehagen. Temaforståelse, forebygging, tiltak*. Cappelen Damm akademisk.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*.  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018\\_2022.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7e72a90a6b884d0399d9537cce8b801e/kompetansestrategi-for-barnehage-2018_2022.pdf). Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Lund, I., Godtfredsen, M., Helgeland, A., Nome, D. Ø., Kovac, B. V., & Cameron, D. (2015). *Hele barnet, hele løpet; Mobbing i barnehagen*. In: Kai Hansens trykkeri: Foreldreutvalgene for barnehager (FUB), grunnskoleopplæringen (FUG) og Sørlandet sykehus, avdeling for barn og unges psykiske helse (A-Sup,) Universitetet i Agder og Kristiansand kommune.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Meld. St. 6. (2019-2020). *Tett på – Tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage og skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov 1*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/nou/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>. Kunnskapsdepartementet
- Olweus, D. (1992). *Mobbing i skolen. Hva vet vi, og hva kan vi gjøre*. Universitetsforlaget.

- 
- Prop. 98 L (2019-2020). *Endringer i folkehøgskoleloven, barnehageloven og voksenopplæringsloven. (Samleproposisjon).*  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bc1ea1a163a5452e9b616b77f4522e63/no/pdfs/prp201920200096000dddpdfs.pdf>. Kunnskapsdepartementet.
- Roald, K. (2017). *Ledelse og tillitsvalgte sammen om profesjonsutvikling i barnehage og skole.* <https://utdanningsforskning.no/globalassets/ledelse-og-tillitsvalgte-sammen-om-profesjonsutvikling-i-barnehage-og-sk....pdf>. KS, Skolelederforbundet og Utdanningsforbundet.
- Roland, E. (2020): *Mobbeloven. Opplæringslovens kapittel 9A og god praksis.* Fagbokforlaget.
- Roland, P. & Westergård, E. (Red.). (2015). *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og struktur i praksis.* Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder.* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis.* (3 utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Grunnlagsdokumentet for arbeid med barnehage-, skolemiljø, mobbing og andre krenkelses. En felles plattform for statlige aktører.*  
<https://www.statsforvalteren.no/contentassets/513fa156aaa64eb3a20965a0d79c1d1a/grunnlagsdokument-barnehage-skolemiljo-mobbing-og-krenkelses.-revidert-utgave-15.09.17.pdf>. Utdanningsdirektoratet.
- Utdanningsdirektoratet. (2018). *Barns trivsel–voksnes ansvar.* <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/stottemateriell-til-rammeplanen/trivselsveileder/#>. Utdanningsdirektoratet.

## Artikkel 2

*Denne artikkelen undersøker hvordan implementering av rammeplan har foregått i barnehager. Den tar utgangspunkt i empiri og teori om endringsprosesser, hva som karakteriserer endringsprosessene og hva det innebærer. Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer av styrere og barnehagelærere i 2 kommunale barnehager. Resultat viser at det har foregått et stort endringsarbeid i barnehagene. Alle ansatte har måtte delta og sette seg inn i rammeplanens innhold og hevet sin barnehagefaglige kompetanse. Dette fører til bedre kvalitet i barnehagene, barna får et bedre barnehagetilbud.*

### Innledning

Som forskrift til barnehageloven ble rammeplan for barnehager utgitt første gang i 1995. Den rettet seg primært mot barnehagens personale som en forpliktende ramme i arbeid med planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens innhold (Barne- og familiedepartementet, s 7, 1995). Rammeplanen førte til at barnehagene fikk et forpliktende samfunnsmandat. (Meld. St.41 (2008-2009) s 13). I 2006 ble rammeplan for barnehagens innhold og rammer utgitt. Målet med denne var å gi alle barnehagens ansatte en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2006, s 4).

Den siste Rammeplanen, utgitt i 2017, er tydeligere enn tidligere rammeplaner både i forhold til barnehagens verdigrunnlag, ansvar og roller, innhold, didaktikk og pedagogikk. Den sier at det verdigrunnlaget barnehagen har, skal være synlig i alle deler av barnehagens pedagogiske arbeide. Barnehagen skal også samarbeide med familie og hjem for å ivareta barnas behov for omsorg og lek, læring og danning, som grunnlag for allsidig utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 7). Frem til i dag har det foregått store endringer innenfor barnehagesektoren, med mye forskning om arbeid i barnehagen og barn i førskolealder. Det har vært stor satsing på utdanning av barnehagelærere, og videreutdanning av både styrere og barnehagelærere. Der det tidligere jobbet assistenter i barnehagene, jobber det i dag en stor andel ansatte med fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere. Stortingsmelding 6 påpeker at barnehagens ansatte må ha nødvendig pedagogisk kompetanse for å kunne innfri rammeplanens intensjoner (Meld. St. 6 (2019-2020) s 64). I 2018 trådte ny pedagognorm i kraft, den sier at det skal være én pedagogisk leder per 7 barn under tre år, og én pr 14 barn

---

over tre år (Barnehageloven, 2005, § 26). Selv om rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) bygger på tidligere rammeplaner, må implementeringen forstås som et omfattende endringsarbeid. For at endringsarbeidet skal lykkes må ledere forstå praksisen som skal endres og presentere alternative måter å gjøre det på. Det er vanskeligere å implementere enn å planlegge (Robinson, 2018, s 35). I slikt endringsarbeid må barnehagens styrer lede prosessene og delta aktivt, samtidig som alle ansatte involveres (Ertesvåg & Roland, 2013, s 89). Med dette som bakteppe er problemstillingen;

### *Hvordan har barnehagen jobbet for å implementere rammeplan?*

## **Teoretisk og empirisk perspektiv**

Denne studien er forankret i teori og empiri om endringsprosesser med særlig søkelys på de tre hovedfasene initiering, implementering og institusjonalisering (Fullan, 2016, s 55).

## **Endrings- og forbedringsarbeid**

I dag går flertallet av alle barn i Norge i barnehage (Utdanningsdirektoratet, u. å), og det stilles store krav til kvalitet i barnehager. Dette innebærer at barnehagene må gjennomføre endringsprosesser som fører til bedre kvalitet (Ertesvåg & Roland, 2013, s 13).

Stortingsmelding 41 peker på 3 hovedmål for barnehagene: Likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager, styrking av barnehagene som læringsarena og at alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap (Meld. St 41 (2008-2009), s 6). For å oppnå disse mål er det nødvendig med kontinuerlig endringsarbeid. Kunnskapsbasert systematisk endringsarbeid kan gi god implementeringseffekt. (Roland og Ertesvåg, 2018, s 24). Styrer har det daglige ansvaret for det pedagogiske, personalmessige og administrative, og skal sørge for at barnehageloven (Barnehageloven, 2005) og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) følges. Styrer skal sørge for at personalet tar i bruk sin kompetanse og at hele personalgruppen involveres i arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). For å skape fellesforståelse og forpliktelse overfor endringen som skal skje, må de ansatte involveres i prosessene i endringsarbeidet (Roland & Westergård, 2015, s 24).

Begrepene endrings- og forbedringsarbeid brukes ofte om hverandre. Disse må sees som to ulike fenomener, der endring er å lede organisasjonen fra en tilstand til en annen, mens forbedring er å øve innflytelse til en bedre tilstand (Robinson, 2018, s 23). Rammeplan

(Kunnskapsdepartementet, 2017) bygger på tidligere rammeplaner samtidig som den inneholder nye temaer. Arbeidet vil inngå som et større endringsarbeid og kan deles inn i tre hovedfaser. Initiering, implementering og institusjonalisering. Disse tre er sirkulære, der den ene fasen går over i den andre, og hendelser i en fase kan føre tilbake og endre tidligere beslutninger (Fullan, 2016, s 57). Det som skjer i den ene fasen, vil påvirke de andre fasene.

### **Initieringsfasen**

Initieringsfasen handler om igangsetting, der det er tatt en beslutning om å sette i gang en endring (Fullan, 2016, s 55). Denne fasen, før selve intervensjonen igangsettes, ses som forberedelse- og motiveringsfase (Ertesvåg & Roland, 2013, s 26). Forberedelser gjøres på bakgrunn av barnehagens forutsetninger, data som ståstedsanalyser, observasjoner og undersøkelser. Her må det gjøres prioriteringer. Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) ble tidlig sendt til barnehagene, og prosesser kunne igangsettes i god tid for å planlegge implementeringen. Før en endringsprosess settes i gang må en rekke faktorer avklares og vurderes. Hva er organisasjonens behov og er det bevissthet om dette i organisasjonen? Er organisasjonen forberedt, og er det kapasitet for endring? Kan de ansatte forplikte seg over for endringen og er det entusiasme for det? Finnes det insentiver og forsterkere? Og hvilke erfaringer har de ansatte fra tidligere endringsarbeid (Ertesvåg & Roland, 2013, s 28).

At det oppstår motstand i endringsarbeid er noe ledere må være forberedt på (Martinsen, 2015, s 253). Endringsarbeid er en forstyrrende og krevende prosess både materielt og psykologisk, det er naturlig at det oppstår motstand. Endringsarbeid krever tid og innsats (Robinson, 2018, s 27). Motstand til endringer er en naturlig reaksjon, og handler om å beskytte egne interesser og innflytelse over egen situasjon. Årsaker til motstand kan være ansattes frykt for tap av makt og status, der ny strategi krever at arbeidet gjøres på en annen måte, eller at deres ansvar reduseres eller forsvinner. Endringer som kolliderer med verdier og idealer kan vekke sterke følelser og føre til motstand. At ansatte ikke ønsker innblanding i arbeidet og ikke vil bli kontrollert av andre kan også skape motstand (Martinsen, 2016, s 223). Motstand kan betraktes som å vise tegn til sterke verdier og følelser, og kan snus til engasjement (Martinsen, 2016, s 223). Motstand er nødvendig, det kan bidra til at tenkte endringer justeres. Gjennom å bruke ansattes engasjement for å skape forståelse for endringsbehovet, kan det inviteres til dialog om eksisterende og alternative handlingsteorier.



---

På denne måten kan man komme frem til felles beslutninger om hvordan man kan endre (Robinson, 2018, s 48). Rammeplanen for barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2017) inneholder temaer som kan gjøre det nødvendig å endre praksis i barnehagen, den basert på teori og forskning om arbeid i barnehager som ansatte i barnehager er forpliktet å jobbe etter. Allikevel kan barnehagene selv velge hvordan arbeidet skal gjøres. Dette kan føre til ulikheter både i prosesser og resultat mellom barnehagene. For at barnehagene skal oppnå målet med å være en pedagogisk virksomhet som gir barna et tilrettelagt tilbud, må barnehagen være en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37). Lærende organisasjon er beskrivelsen for organisasjoner som lærer og utvikler kunnskap (Martinsen, 2015, s 254). Der det skal endres eller forbedres må leder både artikulere det moralske formålet som beskriver lover og planer overfor ansatte, og bruke det som et moralsk kompass i dens lederbeslutninger (Robinson, 2018, s 28). Et grundig arbeid i initieringsfasen vil føre til gode forberedelser for utfordringer som kan oppstå i implementeringsfasen, slik at for eksempel motstand til endringer reduseres (Ertesvåg & Roland, 2013, s 34). Dette kan forhindre konflikter blant ansatte med svak kultur for det kollektive (Ertesvåg & Roland, 2013, s 130). For å lykkes i endringsarbeid må et pedagogisk læringsfellesskap være etablert, der det er enighet om å oppnå felles mål (Dufour et al., 2006, s 19). Gode forberedelser i initieringsfasen kan være det som avgjør resultatet for endringsarbeidet. Tiltakene her vil forfølges i implementeringen. Godt planlagt og systematisk arbeid vil føre til klarhet og gode muligheter for gjennomføring (Ertesvåg & Roland, 2013, s 28). For å få til dette må leder kjenne sin organisasjon godt, ha gode analytiske evner og kritisk blikk på egen organisasjon. Barnehagens styrer skal i samarbeid med barnehagelærerne ha god oversikt over det som foregår i barnehagen, og derfor være i stand til å ta avgjørelser om hvilke endringsprosesser som bør igangsettes.

### **Implementeringsfasen**

Implementering innebærer å sette i gang prosesser med å gjennomføre nye ideer, programmer eller aktiviteter (Fullan, 2016, s 67). Implementering handler også om å iverksette og gjennomføre en intervensjon. Overgangen mellom initierings- og implementeringsfasen er som tidligere nevnt ofte overlappende. Implementering innebærer å innlemme og samkjøre usikre og komplekse prosesser med den eksisterende praksisen (Robinson, 2018, s 35). Etablert praksis og rutiner skal ivaretas samtidig som det nye kommer. Implementeringsfasen regnes fra det tidspunkt det direkte arbeidet mot barna tar til, ofte i sammenheng med kompetanseheving. I oppstarten av arbeid med kompetanseheving

av personalet, kan det påvirke kvaliteten arbeidet de ansatte utfører, og dermed virke inn på det direkte arbeidet med barna (Ertesvåg & Roland, 2013, s 33). Kompetanseheving må være en del av organisasjonen til enhver tid (Aas & Paulsen, 2017, 132). Målet med implementering er å få til en varig endring av enhetens praksis (Ertesvåg & Roland, 2013, s 33).

I arbeid med implementering er det viktig å være bevisst på faktorene behov, klarhet, kompleksitet og kvalitet, disse må løses i implementeringsfasen. Organisasjonen må vite hvilke behov for endringer de har (Fullan, 2016, s 69) og det må være klarhet om hva som skal endres (Fullan, 2016, s 70). Det må også være bevissthet om hvor kompleks og vanskelig det kan være å få til en endring (Fullan, 2016, s 71). Den siste faktoren handler om at implementeringen må inneha den kvaliteten som for eksempel læreplanene sier at endringen skal føre til (Fullan 2016, s 72). I arbeidet med å iverksette rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) må det være et bevisst forhold til disse fire faktorene i implementeringsarbeidet. I arbeid med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) må det sørges for at alle ansatte forstår rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) føringer, som på ingen måte kan velges bort. De ansattes innsikt og forståelse for rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) forpliktelser, kompetanseheving og endret praksis skal foregå parallelt.

### **Institusjonaliseringsfasen**

Institusjonaliseringsfasen eller videreføringen referer til om endringen blir værende i systemet eller forsvinner gjennom at endringen forkastes eller slites vekk (Fullan, 2016, s 55). Nøkkelen til varig endring handler om at organisasjonen jobber systematisk fra initierings- til institusjonaliseringsfasen, at ansattes kompetanse vedlikeholdes og om arbeidet og endringen fornyes. Avhengig av endringsarbeidet vil det variere hvor lang tid det tar før arbeidet kan videreføres. Endringsarbeidet fra initieringsfasen til institusjonaliseringen, tar i mindre endringsprosesser 2-4 år, og i større endringer 5-10 år (Fullan, 2016, s 58). Arbeid med rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) vil inngå som et større endringsarbeid. Institusjonaliseringen kan være avhengig av forutsetninger i organisasjonen som ansattes kompetanse før implementeringen, stabilitet i personalgruppa og andre uforutsatte forhold (Ertesvåg og Roland, 2013, s 41). Dette stiller store krav til barnehagen. En organisasjon er til enhver tid i bevegelse med blant annet utskiftning av

---

personale. Barnehagens styrer må til enhver tid være bevisst på hvordan den skal få med alle, også nye ansatte som ikke har deltatt og vært involvert i implementeringen. Barnehagens styrer må ha en klar strategi på hvordan dette skal sikres. Som beskrevet tidligere, de tre fasene initiering, implementering og institusjonalisering er en sirkulær prosess, og endringsprosessene foregår i en spiral. Etter gjennomgåtte faser går arbeidet videre inn i en ny initieringsfase som en del av en kontinuerlig endringsprosess (Ertesvåg & Roland, 2013, s 27). Fornyelse av endringsarbeidet vil fortsette.

### **Evaluering av tidligere rammeplaner**

Da den første rammeplanen kom, var målet å gi barnehagens ansatte og samarbeidsutvalg en forpliktende ramme til arbeid med planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens innhold. Den satt også forpliktelser til ansatte om krav til det sosiale samspillet og fem fagområder barna skulle får erfaring med i løpet at et barnehageår (Barne- og familiedepartementet 1995, s 7). Barne- og familiedepartementet konkluderte i etterkant med at planen var for omfattende, og at en revidert rammeplan ville utdype barnehagelovens bestemmelser om formål og innhold. Som et supplement ville det også bli gitt ut temahefter og veiledninger (Meld. St. 19 (2015–2016). s 20).

Revidert rammeplan ble innført i 2006. (Kunnskapsdepartementet, 2006). I de ti årene som var gått var det skjedd store endringer innenfor fagfeltet barnehage. Barnehagene var nå innlemmet under Kunnskapsdepartementet. Innenfor barnehagefeltet ble dette sett på som en anerkjennelse til at barnehagene var en del av barnas utdanningsløp. I evalueringen av rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2006) viste det seg at flertallet av styrerne mente at den kun hadde ført til endringer i barnehagens pedagogiske praksis i noen grad. Kun en liten del mente at barnehagen hadde endret pedagogisk praksis i stor grad. Evalueringen viste at fagområdene ble vektlagt ulikt, men at temaet barns medvirkning ble vektlagt i stor grad. Styrene ga tilbakemelding om at det var få temaer som var utfordrende å implementere, og at dokumentasjon var det som ble oppfattet som mest krevende. Det samme med mangel på tid til refleksjon for å kunne implementere rammeplanen (Østrem et al., 2009, s 48). Barnehagelærerne som ble intervjuet uttrykte en positiv holdning og engasjement til rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2006), det samme gjorde barnehagenes øvrige personale. Som styrerne, ga også barnehagens ansatte uttrykk for at mangel på tid til diskusjon og refleksjon satt begrensning for å realisere intensjonen i rammeplan

(Kunnskapsdepartementet, 2006) (Østrem et al., 2009, s 190). Evalueringen førte til at det ble avdekket store behov for kompetanse i barnehagene, og at dette var en forutsetning for å kunne gjennomføre rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2006). Det ble avdekket at det var behov for flere ansatte med barnehagelærerutdanning for å kunne tolke og forstå kompleksiteten i rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2006) samtidig som utdanningen måtte styrkes. Det ble også satt søkelys på behov for økt kunnskap og mer bevissthet om dokumentasjon som verktøy og at det burde ytes mer fokus om de minste barna i barnehagen (Østrem et al., 2009, s 100).

På oppdrag fra Utdanningsdirektoratet, leder forskningsinstituttet Norce i samarbeid med Høgskolen på Vestlandet, Universitetet i Bergen og Universitetet i Tromsø arbeidet med evaluering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). Hensikten med evalueringen er å få kunnskap om videre arbeid med implementering, og framtidig politikktutforming. I arbeidet er det blant annet sendt ut spørreundersøkelser til alle styrere, og gjort casestudier i barnehager. Arbeidet startet i 2018 og slutføres 2023 (Utdanningsdirektoratet, 2019). Prosjektet har blant annet foretatt styrerundersøkelsen *Barnehagestyrernes erfaring og arbeid med implementering av rammeplan*» (Lotsberg et al., 2020, s 143). og barnehagestudien. Denne tar for seg hvordan barnehagens ansatte forstår og fortolker rammeplan, og deres erfaringer med å sette i verk den nye rammeplanen (Eide et al., 2020, s 199).

Styrerundersøkelsen slår fast at størrelse på barnehagen kan være en ressurs. Det antas at store barnehager har et mer omfattende støtteapparat enn mindre i utførelsen av lederfunksjoner som er nyttig når rammeplan skal iverksettes. På den andre siden sier undersøkelsen at større barnehager kan være mer komplekse enn mindre, og at det kan skape utfordringer i implementeringsarbeidet. Mindre barnehager kan være mer oversiktlige. (Lotsberg et al., 2020, s 147). Sammen med motiverte ansatte er tydelig ledelse rangert som de viktigste betingelser og faktorer i implementeringsarbeidet. (Lotsberg et al., 2020, s 162). Barnehagens størrelse er avgjørende når det gjelder tilgang på kompetanse, der de større barnehagene har større fagmiljø enn de mindre. (Lotsberg et al., 2020, s 168). Styrerundersøkelsen sier at det først og fremst er de pedagogiske lederne som har bidratt til å initiere endrings- og utviklingsarbeidet med rammeplan nest etter styrerne selv (Lotsberg et al., 2020, s 170).

---

I implementeringsfasen viser barnehagestudien til at alle ansatte måtte lese rammeplanen og personalmøter og planleggingsdager ble brukt til å drøfte og avklare innholdet (Eide et al., 2020, s 205). Barnehagestudien sier også at barnehageansatte fikk tilbud om ulik kompetanseheving som skulle hjelpe til med forståelse av rammeplan (Eide et al., 2020, s 208). Styrerundersøkelsen sier at særlig støttemateriellet fra Utdanningsdirektoratet (Utdanningsdirektoratet, u. å.) har vært godt hjelpemiddel til kompetanseheving i barnehagene (Lotsberg et al., 2020, s 177). Barnehagestudien bekrefter dette, i tillegg nevnes også andre nettbaserte ressurser (Eide et al., 2020, s 210).

Styrerundersøkelsen viser til at en stor andel av styrerne sier at rammeplan nå i stor grad preger det daglige arbeidet i barnehagen (Lotsberg et al., 2020, s 171), og at de større barnehagene opplever at rammeplanen preger arbeidet i større grad enn de minste barnehagene (Lotsberg et al., 2020, s 172). Barnehagestudien sier at rammeplanen brukes i planleggingsarbeid og som forankring til planverk, vurdering og dokumentasjon, men at dette varierer fra barnehage til barnehage (Eide et al., 2020, s 214).

Konklusjon i styrerundersøkelsen sier at rammeplan har en sentral plass i barnehagens daglige virksomhet, og at styrernes evne til å lede prosessen med implementering er styrket de siste ti årene. Arbeidet med rammeplan er omfattende, og går over lang tid (Lotsberg et al., s 196). Oppsummeringen av barnehagestudien sier at det varierer i hvilken grad arbeidet med implementering er videreført utover det første året etter at rammeplan kom, og at styrerne har ulik grad av tilstrekkelig implementeringskompetanse (Eide et al., 2020, s 255). Styrerundersøkelsen understreker at arbeid med rammeplan krever organisasjons- og lederkompetanse (Lotsberg et al., s 196).

## Metode

Denne studien undersøker hvordan implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) har foregått i to barnehager, gjennom å belyse styrere og barnehagelæreres opplevelse av implementeringsprosessene initiering, implementering og institusjonalisering. Som informanter er to barnehagestyrere og to barnehagelærere valgt. Styrere og barnehagelærere har ulike roller i barnehagen. Styrer er øverste leder og barnehagelærer er pedagogisk leder på en avdeling, og inngår i barnehagens lederteam. I et endringsarbeid vil disse to ha ulike roller. Det var ønskelig å undersøke hvilke erfaringer barnehagene har hatt med implementering av rammeplan og om styrer og barnehagelærer har samme inntrykk, både på tvers av rolle og barnehage.

## Vitenskapsteoretisk perspektiv

Denne studien er forankret i hermeneutikken, der en av grunntankene er at det som forstås alltid er på grunnlag av visse forutsetninger som gir forforståelse og bakgrunnskunnskap for fenomenet som undersøkes (Gilje & Grimen, 1993, s 148). Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke gjennom, og sette søkelys på et dypere meningsinnhold, og at det ikke finnes noen faktisk sannhet. Hermeneutikken hjelper til å gi forståelse for betydningen av fortolkning av innhentet data av fenomenet som skal undersøkes. I tolkning av intervjuer rettes oppmerksomheten mot den mening teksten formidler, teksten gis mening og gir kunnskap om fenomenet som undersøkes og et dypere meningsinnhold (Thagaard, 2018, s 37). I studien legges det til grunn en forforståelse om kjennskap til arbeid i barnehager og rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017).

## Metode

For å få svar på problemstillingen om hvordan barnehagene har implementert rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) er kvalitativ metode anvendt i form av semistrukturert intervju. Spørsmålene var på forhånd planlagt, og intervjuguide til styrer (vedlegg 8) og intervjurunde til barnehagelærer (vedlegg 9) ble utarbeidet med utgangspunkt i teori og empiri om endringsprosesser. Metoden er valgt fordi den gir rom for fleksibilitet og at det underveis kan stilles oppfølgingsspørsmål slik at informantene kan tydeliggjøre og utdype detaljer underveis. I et delvis strukturert intervju belyses temaene gjennom spørsmålene, og det kan tilpasses og tilføyes nye spørsmål som ikke var planlagt (Thagaard, 2018, s 91). Når intervjuguiden er godt planlagt gir det rom for fleksibilitet overfor informantens utsagn

---

(Thagaard, 2018, s 95). Intervjuene er gjort gjennom lydopptak. Lydopptak sikrer at alt som blir sagt kommer med, samtidig som det vil være lettere å sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet (Tjora, 2018, s 166).

## **Utvalg**

Det er viktig at utvelgingsprosessen er hensiktsmessig for problemstillingen som gir data for å forstå de fenomener skal undersøkes. Strategisk utvelgelse baseres på å velge ut informanter som kan gi svar på problemstillingen (Thagaard, 2018, s 54). I utvalget ble to barnehagestyrere og to barnehagelærere fra to kommunale barnehager strategiske valgt, og invitert til å delta i undersøkelsen. Utvelgingen var blant annet på bakgrunn av at informantene hadde vært ansatt på samme sted i perioden fra initieringsfasen startet. Informantene ble kontaktet på epost med forespørsel om å delta, og informasjon om prosjektet (Vedlegg 6).

## **Analyse og koding**

Analysen har som mål å få økt kunnskap om fenomenet det forskes på (Tjora, 2018, s 196). Gjennom å bli godt kjent med innhentet data og lese tekster flere ganger kan det oppdages nye sider ved dataene som ikke fanges opp av kategoriene som er satt. Når det er gjort lydopptak av intervjuet kan det gi ny innsikt og bedre forståelse gjennom å lytte til opptakene flere ganger (Thagaard, 2018, 152). Det ble gjort lydopptak av intervjuene, og datamateriale ble transkribert. Gjennom å høre på lydopptaket flere ganger ble detaljer som gjentakelser, tonefall og pauser fanget opp. I analysearbeidet er det viktig å fremme det som kan bidra til å besvare problemstillingen, få med det som er relevant, og vurdere om innsamlet data er tilstrekkelig (Tjora, 2018, s 196). Det er kun tatt med data fra intervjuene som er med på å belyse problemstillingen. Når data bearbeides, kan koding være nødvendig. Koding av data innebærer å dele opp teksten med koder for å kategorisere temaene (Thagaard, 2018, s 153). Etter transkribering er teksten delt opp i kategoriene initiering, implementering og institusjonalisering, videre er disse delt inn med undertemaer.

## **Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet gir uttrykk for kvalitet i prosjektet, og er relevant for å vurdere troverdighet og gyldighet av arbeidet. Reliabilitet knyttes til hvordan data utvikles og beskriver hvordan kontakt med informanter er etablert og opplevd inntrykk. Reliabilitet baseres på redegjøring av erfaringer, og hvordan data er utviklet. (Tjora, 2018, s 235). Spørsmålene som stilles må være så presise som mulig slik at informanten forstår de og klarer å svare. Reliabilitet kan også knyttes til at samme spørsmål stilles nesten likt flere ganger, men med en liten justering.

Validitet handler om gyldighet av resultater, hvordan de tolkes, hvilken posisjon forskeren har i miljøet og hvilken betydning det har for tolkningene. (Thagaard, 2018, s 181).

Forskeren må så langt det lar seg gjøre være nøytral og objektiv, da engasjement kan virke støyende og påvirke resultatet (Tjora, 2018, s 235).

## **Etiske overveielser**

Forskning krever å forholde seg til etiske prinsipper både innenfor forskningsmiljøet og i relasjon til omgivelsene (Thagaard, 2018, s 20). Der det kreves kontakt mellom forsker og informanter ved intervju foreligger det etiske forholdsregler for studier som behandler personopplysninger. Det stilles krav om informert samtykke der forskeren gir deltaker informasjon om forskningen, formålet, hvem som vil ha tilgang til informasjonen, hvordan resultater skal brukes og konsekvenser for deltakelse. Et samtykke vil gi deltakere grunnlag for å vurdere om de ønsker å delta (Thagaard, 2018, s 22). Forskningsmateriell og opplysninger er konfidensielle, og skal behandles slik at deltakernes identitet ikke blir kjent for andre (Thagaard, 2018, s 24).

Det er sendt inn søknad som er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (Vedlegg 5). Informantene som deltar i prosjektet har undertegnet informert samtykke (Vedlegg 7), og er fullstendig anonymisert.



## Resultater

Det er foretatt 4 intervjuer i 2 kommunale barnehager. 2 styrere og 2 barnehagelærere har deltatt i studien. Barnehagene er strategisk valgt med kriteriet om at informantene har vært delaktige i barnehagens endringsarbeid fra oppstarten av prosessen og frem til nå.

Barnehagene er ulike i størrelse, antall barn og ansatte. Den ene barnehagen er over 40 år gammel, den andre nær 10 år. I intervjuene er to ulike intervjuguider brukt, en til styrerne og en til barnehagelærerne, dette for å tilpasse intervjuet til informantene. I alle intervjuene er det gjort lydopptak, og intervjuene er transkribert og kategorisert etter tema.

## Bakgrunnsvariabler

Intervjuene startet med at informantene beskrev barnehagens størrelse med antall barn og avdelinger, hvor mange ansatte som jobber i barnehagen, antall barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og ufaglærte.

*Styrer 1: Hos oss går det 120 barn fordelt på 9 avdelinger. Vi har 29 ansatte. 12 barnehagelærere, 10 fagarbeidere og 7 uten barnehagefaglig kompetanse. I tillegg til meg som styrer har barnehagen også assisterende styrer.*

*Styrer 2: Vi er en 5 avdelings barnehage, med til sammen 72 barn. Her jobber det 15 ansatte, av disse er 7 barnehagelærere, 6 har fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere og 2 er ufaglærte.*

Begge barnehagene har det antall barnehagelærere loven krever. I den største barnehagen er flest antall ansatte uten barnehagelærerutdanning, i den minste er det jevnere. Mange av de ansatte i begge barnehagene har fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere.

## Initiering

Styrene og barnehagelærerne spørsmål om hvordan arbeidet startet, planer og involvering..

### Oppstart, planer og involvering

Om initieringsfasen der forberedelser med igangsetting av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) ble det stilt spørsmål om hvordan barnehagene startet arbeidet, om det ble utarbeidet planer for implementering og hvem som deltok i arbeidet.

*Styrer 1: Vi startet arbeidet i lederteamet om hvordan vi skulle jobbe for å iverksette rammeplanen og sette mål for arbeidet. Det ble utarbeidet en fremdriftsplan for perioden 2017-2021.*

*Styrer 2: Arbeidet startet tidlig, med en gang vi visste at rammeplan skulle komme. Arbeidet ble satt i gang med prosess i pedledergruppa. Det ble utarbeidet plan, som igjen ble revidert og justert i 2018, da den måtte tilpasses bedre. Alle ansatte deltok i arbeidet med å velge kjernekomponenter.*

*Barnehagelærer 1: Jeg deltok da vi laget planer for implementering, og vi jobbet jevnt og trutt med dette, både på personalmøter og i lederteamet. Vi pratet mye om det.*

*Barnehagelærer 2: Pedlederteamet jobbet strukturert og systematisk i startfasen for å finne ut hvordan vi skulle jobbe. Vi satt opp mål og plan for arbeidet.*

Før rammeplanen kom ut, ble barnehagelærerne i begge barnehagene involvert i arbeidet og det ble utarbeidet planer. I den ene barnehagen en langsiktig plan for 4 år. I den andre en plan som måtte revideres og tilpasses, her deltok alle ansatte i valg av kjernekomponenter. Begge barnehagelærerne bekrefter å ha deltatt i planleggingsprosessen. I den ene barnehagen ble også jobbet på personalmøter der alle ansatte deltok.

---

## Implementering

I arbeidet med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) ble det spurt om kompetanseheving, arbeid med temaer, motivasjon, kapasitet og utfordringer.

### Kompetanseheving

Informantene fikk spørsmål om det ble satt inn kompetansehevingstiltak for ansatte i implementeringsfasen.

*Styrer 1: Vi startet arbeidet med en introduksjon for å selge rammeplanen inn, og den ble delt ut til alle ansatte. Det ble satt inn kompetansehevingstiltak på ulike nivå. Noe deltok jeg på, noe var for pedagogene og noe var for alle ansatte. Der ikke alle deltok delte vi videre på fellesmøter. Vi brukte filmene som var lagt ut på Udir.no og så jobbet vi med refleksjonsoppgaver.*

*Styrer 2: Vi har brukt mye av det som ligger på nett. Etter hvert har vi også deltatt på nasjonale satsinger og kompetansepakker, blant annet Stine Sofies barnehagepakke. Vi har også brukt støttmateriell fra Utdanningsdirektoratet.*

*Barnehagelærer 1: Det var noen tilbud om kurs, men jeg er usikker på om de rettet seg direkte mot rammeplanen. Rammeplanen ble delt ut på planleggingsdagen til alle, og vi måtte lese den.*

*Barnehagelærer 2: Jeg kan ikke huske noen direkte kompetansehevingstiltak, vi reflekterte mye sammen ut ifra det vi hadde lest. Vi trengte ikke kurs for å vite hvordan vi skulle jobbe med rammeplan, vi trengte å finne ut hvordan vi skulle iverksette rammeplanens intensjoner, mål og verdigrunnlag.*

Det virker som styrere og pedagoger har et ulikt syn på hva kompetanseheving dreier seg om. Styrerne nevner fellesmøter med informasjon, filmer fra internett, refleksjonsoppgaver og nasjonale satsinger. Pedagogene nevner kurs.

Videre ble det stilt spørsmål om kompetanseheving har påvirket det direkte arbeidet med barna i barnehagen.

*Styrer 1: Jeg ser at vi jobber mer ensrettet enn tidligere, dette har nok med å gjøre at verdigrunnlaget er tydelig, vi vet hvor vi vil. Vi utarbeider kjennetegn for god praksis når vi jobber med ulike tema. Her kan vi se om det er slik vi hadde tenkt at det skulle være. Vi har også mer faglige diskusjoner på personalmøter og planleggingsdager hvor vi diskuterer praksisen vår.*

*Styrer 2: Vi har deltatt i Stine Sofies opplæringsprogram, her har vi fått med oss mye, og vi ser gode resultat. Det foregår mye drøfting og refleksjon på våre møter, og jeg synes de ansatte har hevet sin kompetanse. De ser og møter barna på en annen måte enn tidligere. Vi trykker foreldrene, og jobber på en annen måte enn tidligere. I arbeid med Stine Sofies barnehagepakke har vi opplevd at flere barn enn tidligere sier ifra om ting som ikke er greit hjemme, vi oppdager ting vi ikke så før.*

*Barnehagelærer 1: Vi er blitt bedre til å jobbe likt i forhold til hvordan vi gjør det i rutinesituasjoner med påkledning og måltider. Vi har også jobbet mye med tilvenning og endret rutiner slike at det skal bli bedre for barna.*

*Barnehagelærer 2: Når vi jobber med fag og vi kan diskutere, skjer det noe med tankene og holdningene våre, de fleste blir mer reflekterte. Når vi setter teori i sammenheng med praksisfortellinger, skjer det etter hvert ting Det påvirker arbeidet med barna. Folk endrer seg.*

---

## Temaer

Rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) inneholder mange temaer. Det ble spurt om hvilke temaer barnehagene har jobbet med i implementeringsfasen.

*Styrer 1: Vi har jobbet mye med barnehagens verdigrunnlag, ansvar og roller, med barnehagens formål og innhold, ja vi har etter hvert vært gjennom mye. Vi bruker generelt mye tid på utviklingsarbeid, vi tar for oss små snutter av gangen.*

*Styrer 2: Vi har jobbet mye med relasjoner, venner og omsorg. Det relasjonelle både i personalgruppa og til barna.*

*Barnehagelærer 1: Vi har jobbet veldig mye med samarbeid mellom voksen og barn og verdiplattformen vår. Det relasjonelle har vært gjennomsyret hele veien.*

*Barnehagelærer 2: Vi har jobbet veldig mye med voksenrollen og relasjoner, jeg tenker at det er grunnlaget for kvalitet i barnehagen. Dette må vi fortsette å jobbe med.*

Barnehagene har jobbet med ulike temaer. Det nevnes verdigrunnlag, ansvar og roller, relasjoner og voksenrollen.

## Motivasjon

Det ble stilt spørsmål om de ansattes motivasjon for endringsarbeid.

*Styrer 1: Det kan være vanskelig å hekte alle på. Noen forstår betydningen av å jobbe forskningsbasert, mens andre viser motstand for endring. Arbeidet med implementering av rammeplan har ikke vært lett.*

*Styrer 2: Noen liker det, andre ikke og må ha veiledning for å delta. Det er tungt å få de med de som ikke er motivert, det er særlig de ufaglærte.*

Barnehagelærerne blir spurt om å beskrive sin egen motivasjon for endringsarbeid.

Barnehagelærer 1: *Den er stor, jeg brenner for arbeidet mitt med barna.*

Barnehagelærer 2: *For meg er det veldig motiverende å jobbe med endringsarbeid. Jeg er interessert i fag og vil lære mer. Hvis vi ikke jobber med endringsarbeid, stagnerer vi.*

I barnehagene svarer både styрere og barnehagelærere at de ansattes motivasjon for endringsarbeid varierer. Barnehagelærerne svarer at de er motivert.

### **Kapasitet**

På spørsmål om de ansattes kapasitet for endringer svares:

Styrer 1: *De fleste har, og så er det en liten andel som ikke har, det er allikevel noe de ikke kan velge bort, vi må finne kapasitet, hente den frem.*

Styrer 2: *Mange har kapasitet for mye endring, og er gode til å stå i dem. Når ting blir faglig begrunnet får vi etter hvert med oss alle.*

Barnehagelærer 1: *Stort sett er de fleste med, det er måten ting introduseres for dem. Det er viktig at det ikke blir for mye på en gang og at alle forstår hvorfor vi skal endre.*

Barnehagelærer 2: *Det varierer, og det stiller utfordringer til oss som skal lede arbeidet. Noen har stor kapasitet, andre ikke.*

De ansatte i barnehagene ulik grad av kapasitet for endringer. Barnehagelærerne beskriver at ansattes kapasitet øker når de forstår hvorfor endringen skal skje.

---

## Utfordringer

Det ble stilt spørsmål om hva som har vært utfordrende knyttet mot implementering av rammeplan:

*Styrer 1: Vi har kanskje satt i gang for mye på en gang, stadig nye utviklingsprosjekter og nye ting vi måtte ta tak i. Før vi var ferdig med implementering av rammeplan startet vi med Stine Sofie sin barnehagepakke, så var det kapittel 8 i barnehageloven og kommunens kvalitetsplaner.*

*Styrer 2: Det at vi har ansatte som ikke vil være med og at vi må bruke tid på det. Det tar lang tid å få med alle. Det er mye jobb å få med alle.*

Det kan virke som styrer 1 ikke helt ser sammenhengen mellom implementering av rammeplan, Stine Sofies barnehagepakke og kapittel 8 i barnehageloven (Barnehageloven, 2005, § 41-43) som omhandler barnehagens psykososiale barnehagemiljø. Begge har derimot opplevd arbeidet med innføring av rammeplan som et stort og omfattende og tidkrevende arbeid.

## Institusjonalisering

### Utfordringer

Når det gjelder videreføringen spørres det om hva som oppleves som utfordrende ved å iverksette ny rammeplan.

*Styrer 1: Utfordringen er å kople alle på alt vi gjør.*

*Styrer 2: Utfordringen er å få med alle.*

Her er det enighet om at det er utfordrende å få alle ansatte til å delta i implementeringsarbeidet.

## Endringer

Styrene får spørsmål om hvilke endringer de er spesielt fornøyde med å ha fått til i arbeidet med implementering av rammeplan.

*Styrer 1: Det at alle kjenner innholdet i rammeplanen, den gir oss retning. Alle vet at det som står der er basert på forskning og teori, den forteller oss hvordan vi skal jobbe.*

*Styrer 2: Det at man nå ikke lenger er låst til egen avdeling, vi jobber i felles barnehage og har bedre samarbeid enn tidligere. Det er en bedre fellesforståelse enn tidligere, de ansatte opplever at det er tydelig ledelse og flere er lojale til endringer enn tidligere. Vi har utarbeidet egen plan for mobbing, det er vi veldig fornøyde med.*

Det kan virke som implementering av rammeplan har ført til å gi barnehagens ansatte en fellesforståelse for oppdraget å jobbe i barnehage og økt kompetanse i det å hjelpe enkeltbarn. At den ene barnehagen har utarbeidet egen plan for arbeide med mobbing i barnehagen er interessant.

Det stilles spørsmål om hvilke endringer arbeidet med implementering har ført til.

*Styrer 1: Vi er bedre på å dokumentere arbeidet vårt enn tidligere, at vi gjør det vi sier, at vi klarer å jobbe etter de målene vi har satt..*

*Styrer 2: At vi nå samlet sett ser barna som individ og ikke som gruppa, vi ser enkeltbarnet bedre nå. Vi har jobbet mye med barn som har det vanskelig, og fått med foreldrene i arbeidet. Samtidig som vi har jobbet med enkeltbarnet har vi etablert bedre relasjon med foreldrene.*

Barnehagene jobber nå mer målrettet enn tidligere både på individ og gruppenivå og mer strukturert gjennom dokumentasjon.



---

Avslutningsvis ble det stilt spørsmål om hvordan styrerne skal jobbe for å opprettholde endringene.

*Styrer 1: Det er viktig å holde trykket videre, ikke slippe taket på det vi holder på med nå.*

*Styrer 2: Vi må jobbe kontinuerlig, ha gode planer og fortsette med å involvere oss i prosjekter.*

Begge styrerne ser ut til å forstå at de endringene som har skjedd må fortsettes å jobbe med. For å opprettholde endringen som har skjedd.

## **Drøfting og konklusjon**

Det er i denne artikkelen gjort rede for hvordan styrere og barnehagelærere har jobbet med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). Sentralt har vært satt av mye ressurser til dette arbeidet, og det er interessant å se resultat av endringsprosessene.

De to barnehagene som har deltatt i studien er svært ulike både i utforming, i antall barn og ansatte. Den ene barnehagen er liten og bygd tidlig på 80-tallet, den andre større og nyere og tilpasset dagens krav om barnehagebygg. Store barnehager med flere ansatte har større fagmiljø, mens de mindre barnehagene kan være mer oversiktlige enn de større. Det er krav om 1 barnehagelærer pr 7 barn under 3 år, og 1 pr 14 barn over 3 år (Barnehageloven, 2005, § 26). Pedagogisk leder har ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). Begge barnehagene har full pedagogdekning og ansatte med fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere, i den største barnehagen er det mange ufaglærte. Ut ifra disse forutsetningene gir studien ingen signifikante forskjeller i hvordan prosessene har foregått i de to barnehagene.

Et godt planlagt arbeid i initieringsfasen vil føre til gode muligheter for gjennomføring av et endringsarbeid (Ertesvåg og Roland, 2013, s 28). Styrer skal sørge for at barnehagens pedagogiske arbeid er i tråd med rammeplan, og at personalgruppen involveres i arbeidet. Pedagogisk leder har ansvaret for å veilede og sørge for at rammeplanens intensjoner oppfylles (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). I begge barnehager ble det utarbeidet

planer for implementeringsarbeidet, og barnehagens ansatte, særlig barnehagelærerne deltok i dette arbeidet. Når flere involveres vil mange få et eierforhold til planene, og det vil være lettere å gjennomføre endringsarbeidet enn hvis planene skulle vært utarbeidet av styrer alene. I Norces Styrerundersøkelse kommer det frem at det først og fremst er de pedagogiske lederne som har bidratt til å initiere endrings- og utviklingsarbeidet med rammeplan nest etter styrerne selv (Lotsberg et al., 2020, s 170).

For å få med alle ansatte i implementeringsfasen er det avgjørende at de har kapasitet og er motivert for endring. Dette er faktorer som må avklares og vurderes i initieringsfasen (Ertesvåg og Roland, 2013, s 28), og som må trekkes inn i implementeringsfasen. Det kan virke som kapasitet og motivasjon er relatert til rolle og stilling, da den er variert. Barnehagelærerne gir uttrykk for at de har kapasitet og motivasjon for endringsarbeid og ser viktigheten av det. Så lenge styrer leder endringsarbeidet, og har ledergruppa med seg vil endringen gå sin gang. At enkelte ikke har den motivasjonen som er ønskelig og som fører til endring må i så fall håndteres av styrer, slik at alle ansatte forholder seg til rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) føringer. Derimot er det viktig at styrer er bevisst på hvilke endringer som skal skje når, og at ikke for mange prosesser skjer samtidig. Dette kan påvirke både kapasitet og motivasjon, og føre til endringstretthet.

Når et endringsarbeid starter vil det ofte være behov for kompetanseheving (Ertesvåg og Roland, 2013, 33). Barnehagen er en lærende organisasjon (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 37), og kompetanse kan erverves på mange ulike måter. Informantene forteller at barnehagens ansatte har lest rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), og at den har vært gjenstand for refleksjon og drøftinger på personalmøter og planleggingsdager.

Utdanningsdirektoratet har utarbeidet støttemateriell (Utdanningsdirektoratet, u. å.). Støttematerialet består av en rekke kompetansehevingstiltak relatert til implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), styrerne forteller at dette har vært et godt hjelpemiddel i kompetansehevingen i barnehagene. Der barnehagelærerne blir spurt om kompetansehevingstiltak, er det først og fremst kurs de trekker frem, og at de ikke har deltatt på det. Det kan virke som barnehagelærerne ikke har kunnskap eller er bevisst på at kompetanseheving handler om annet enn bare kurs. I Norces styrerundersøkelser blir trukket frem at særlig støttematerialet fra Utdanningsdirektoratet (Utdanningsdirektoratet, u. å) har vært godt hjelpemiddel som kompetansehevingstiltak (Lotsberg et al., 2020, s 177).

---

Barnehagestudien bekrefter det samme (Eide et al., 2020, s 210). Styrene i egen studie forteller at kompetansehevingen har bidratt til endringer i ansattes måte å jobbe på og i det direkte arbeidet med barna, blant annet i hvordan de ser- og er mot barna. Det fortelles at ansatte nå jobber mer ensrettet enn tidligere og at barnehagens verdigrunnlag nå er mer tydelig enn før. Det er grunn til å tro at den faglige bevisstheten blant barnehagens ansatte er økt, da det fortelles om mer barnehagefaglig prat blant barnehagens ansatte nå enn tidligere.

Et stort endringsarbeid som å iverksette rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) tar 5-10 år å implementere (Fullan, 2016, s 58), og temaene i rammeplan (Kunnskapsdirektoratet, 2017) er mange. Barnehagene nevner temaer de har jobbet med, blant annet relasjoner mellom voksne og barn, og barn-barn og barnehagens verdigrunnlag. Det antas at barnehagene har jobbet med flere temaer i rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) enn de som nevnes, mange av temaene går inn i hverandre. At ingen nevner rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) 7 fagområder som blant annet handler om språkutvikling, bevegelse og helse og kunst og kultur er rart. Skylls dette at det ikke er fokus på dem, eller er det fordi de er institusjonalisert? Mange av fagområdene kom inn i barnehagene med den første rammeplan (Barne- og familiedepartementet, 1995), og kanskje de ansatte i barnehagene ikke tenker på dem som en del av implementeringen. Det kan også hende at rammeplanens (Kunnskapsdepartementet, 2017) fagområder innlemmes i temaene som nevnes uten at det er blitt satt ord på.

Den ene styreren forteller at de nok har jobbet med for mye på en gang. Årsaken til dette kan skylls følt press til å skulle gjennomføre mye på en gang eller usystematisk arbeid. Hun forteller at i tillegg til å jobbe med rammeplan har de jobbet med implementering av Stine Sofies barnehagepakke og nytt kapittel i barnehageloven (Barnehageloven 2005, §§ 41 og 42). Disse kan ses i sammenheng med implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) og ikke isolert.

Når en endring er institusjonalisert kan organisasjonen se tilbake på systematikk fra initieringsfasen der kompetansen som er utviklet i intervensjonen er vedlikeholdt, og arbeidet fornyes (Ertesvåg & Roland, 2013, s 41). Det fortelles at implementeringsarbeidet i barnehagene har vært krevende både i det å få med seg alle ansatte, og at flere prosesser har foregått parallelt. Implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) har ført til å heve ansattes barnehagefaglige kompetanse, og gjort dem i stand til å jobbe målrettet både

på individ- og gruppenivå. Det kan virke som rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) har bidratt til at ansatte i barnehagene får en fellesforståelse om hva som kreves for å jobbe i barnehage. Styrerne virker bevisst sin rolle og sitt lederskap for å kunne fortsette endringsarbeidet mot gode barnehager. I institusjonaliseringsfasen er det viktig at leder fortsetter å opprettholde trykket slik at arbeidet med endringene ivaretas, og at ingen går tilbake til «gammel» praksis. Ansattes lojalitet til ny praksis er viktig samtidig som styrer har ledelse og kontroll. I Norces styrerundersøkelsen oppgir sen stor andel av styrerne at rammeplan i stor grad preger det daglige arbeidet i barnehagen (Lotsberg et al., 2020, s 171). Barnehagestudien sier at rammeplanen brukes i arbeid med didaktisk arbeid, men at dette varierer fra barnehage til barnehage (Eide et al., 2020, s 214).

Styrerne i begge barnehager forteller at de nå deltar i utviklingsarbeid som kan sees på som en forlengelse av implementering av rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017). Endringsarbeidet fortsetter, og barnehagene videreutvikles. Konklusjon i Norces styrerundersøkelsen sier at rammeplan har en sentral plass i barnehagens daglige virksomhet, styrernes evne til å lede prosessen med implementering er styrket de siste ti årene. (Lotsberg et al., s 196).

Som hovedkonklusjon i denne studien om hvordan barnehagene har jobbet for å implementere rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) kan det sies at ansatte i barnehagene er godt kjent med rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), og bruker dette som arbeidsredskap. Gjennom ulike tiltak, og særlig Utdanningsdirektoratets støttemateriell (Utdanningsdirektoratet, u. å.) har barnehagens ansatte økt sin barnehagefaglige kompetanse. Dette fører til at mange ansatte klarer å ivareta de krav og forventninger rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017) krever, og at mange er på vei. Det kunne vært interessant og forsket på barnehagenes videre arbeid med rammeplan (Kunnskapsdepartementet, 2017), og fulgt dem videre i arbeidet. Her er det potensiale for viktig endringsarbeid og utvikling. Selv om mange fortsatt har en vei å gå er det all grunn til ha tro på kvalitet fremtidens barnehage.

## Litteraturliste

- Aas, M., & Paulsen, J. M. (Red.). (2017). *Ledelse i fremtidens skole*. Fagbokforlaget.
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager*. (Lov 2005-06-17-64).  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Barne- og familiedepartementet (1995). *Rammeplan for barnehagen Q-0903 B*.
- Dufour, R., Dufour, R. Eaker, R & Many, T. (2016). *Håndbog i professionelle læringsfællesskaber*. Dafolo.
- Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2014). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal norsk forlag.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Fifth edition.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Universitetsforlaget
- Homme, A. Danielsen, H & Ludvigsen, K. (red). *Implementering av rammeplan for barnehagen* (Rapport nr 37/2020). Norce samfunn. Eide, H. M. K., Danielsen, H., Sataøen, S. O., Olsen, T. A. (2020). Barnehagestudien  
[Implementeringen av rammeplan for barnehagen underveisrapport.pdf \(unit.no\)](#)
- Homme, A. Danielsen, H. & Ludvigsen, K. (red). *Implementering av rammeplan for barnehagen* (Rapport nr 37/2020). Norce samfunn. Lotsberg, D. Ø., Ludvigsen, K. Nordø, Å. D. & Homme, A. (2020). *Barnehagestyrernes erfaring og arbeid med implementering av rammeplanen*.  
[Implementeringen av rammeplan for barnehagen underveisrapport.pdf \(unit.no\)](#)
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen. Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Meld. St. 41 (2008-2009). *Melding til Stortinget Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet
- Meld. St. 24 (2012–2013). *Melding til Stortinget Framtidens barnehage*. Kunnskapsdepartementet.
- Meld. St. 19 (2015-2016). *Melding til Stortinget. Tid for lek og læring. Bedre innhold til barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.

- Meld. St. 6 (2019-2020). *Tett på – Tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage og skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
- Robinson, V. (2018). *Færre endringer – Mer utvikling*. Cappelen Damm Akademisk.
- Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Roland, P. & Westergård, E. (Red.). *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og struktur i praksis*. Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (u.å.). *Fakta om barnehager. Andel barn i barnehage*. Hentet 19. mars 2022. <https://www.ssb.no/utdanning/faktaside/barnehager>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3 utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Utdanningsdirektoratet (2019, 22. februar) *Evaluering av rammeplan for barnehagen – hva, hvordan og hvorfor?* [Evaluering av rammeplan for barnehagen – hva, hvordan og hvorfor? \(udir.no\)](#)
- Utdanningsdirektoratet. (u.å.). *Støttmateriell til rammeplan for barnehager*. Hentet 19. mars 2022. [Støttmateriell til rammeplan for barnehagen \(udir.no\)](#)
- Østrem, S., Bjar, H., Føsker, L. R., Hognes, H. D., Jansen, T. T., Nordtømme, S. & Tholin, K. R. (2009). *Alle teller mer. En evaluering av hvordan Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver blir innført, brukt og erfart*. (Rapport 1/2009). Høgskolen i Vestfold.

---

# Vedlegg

## Vedlegg 1

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

**Referansenummer**

331397

**Prosjekttittel**

Livsmestring i barnehagen

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Innlandet / Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk / Senter for praksisrettet utdanningsforskning (SePU)

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Anne-Karin Sunnevåg, annckarin.sunnevåg@inn.no, tlf: 93459897

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

carina Huse-Weinreich, carinahuseweinreich@gmail.com, tlf: 92063728

**Prosjektperiode**

04.01.2021 - 15.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**11.11.2020 - Vurdert**

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 11.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**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:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022.

**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.

**TAUSHETSPLIKT**

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

**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!

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



---

## Vedlegg 2

### **Vil du delta i forskningsprosjekt?**

Er barnehagene blitt et bedre sted å være for barn, etter at barnehagene er pålagt å jobbe mot krenkelser og mobbing?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor det overordnede forskningsspørsmålet i oppgaven er om barnehagen er blitt et bedre sted å være for barn etter at barnehagene er pålagt å jobbe mot mobbing og krenkelser. Det er relevant og se på forskjeller mellom private og kommunale barnehager. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Problemstilling i prosjektet er:

Hva har barnehagen gjort for å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing blant barna, og hvilke resultater har det gitt?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet. Dette er en masteroppgave, og det er student Carina Huse-Weinreich står for oppgaven med hjelp av veileder Anne-Karin Sunnevåg.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Det er aktuelt å intervju barnehageledere i private og kommunale barnehager i Viken.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Forskningsmetode som skal benyttes er intervju. Det er et mål å intervju 2-4 barnehageledere. Data samles inn der du representerer enkeltstående privat, privat i kjede eller kommunal barnehage, om barnehagen er stor eller liten, beliggenhet, om personalgruppa har mange faglærte/ få faglærte, Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak og transkriberes for analyse umiddelbart etter intervju. Når lydopptaket er transkribert vil disse data slettes. Det er frivillig å delta i prosjektet. Alle opplysninger om deg og barnehagen du representerer vil bli anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. 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**

Det er kun opplysninger som er relevant til formålet i prosjektet som blir behandlet. Opplysningene i behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student som vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt ved intervju. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet er planlagt avsluttet juni 2022, alle opplysninger vil slettes.

### **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 Høgskolen i Innlandet 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:

- Veileder Anne-Karin Sunnevåg – [annekarin.sunnevag@inn.no](mailto:annekarin.sunnevag@inn.no)
- Student carina Huse-Weinreich – [carinahuseweinreich@gmail.com](mailto:carinahuseweinreich@gmail.com) eller mobil: 920 63 728
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no))

eller telefon: 55 58 21 17.

Med Vennlig Hilsen

Carina Huse-Weinreich

Student

---

Vedlegg 3

### **Samtykkeerklæring til prosjekt meldt inn til NSD nr 331397**

**Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Er barnehagene blitt et bedre sted å være for barn, etter at barnehagene er pålagt å jobbe mot mobbing og krenkelser?* 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 01.06.2022

---

((Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4

## Intervjuguide

	Spørsmål
1	Størrelse på barnehage, antall barn og ansatte
2	Styrers utdanning
3	Ansattes utdanning (Barnehagelærere, videreutdanning, fagarbeidere m.m.)
4	Om rådet livsmestring i Rammeplan handler blant annet om krenkelser og mobbing. Hvordan er dette temaet blitt presentert for barnehagens ansatte?
5	Hvilke kompetansehevingstiltak er satt inn for å heve barnehageansattes kompetanse om mobbing i barnehagen?
6	Hva mener dere i barnehagen er viktigste faktor for å forebygge og forhindre mobbing?
7	Kan du beskrive de ansattes fagkunnskaper på om rådet?
8	Har det fra kommunens side blitt stilt krav til barnehagene om tiltaksplan for å forebygge og forhindre mobbing og krenkelser blant barn?
9	Har barnehagen hatt en plan for hvordan om rådet skal implementeres?
10	Hvis tiltaksplan er utarbeidet. Hvordan har dere orientert alle ansatte inn i planen?
12	Hvis tiltaksplan. På hvilken måte blir planen tatt i bruk?
13	Hva gjøres konkret for å forebygge, avdekke og håndtere krenkelser og mobbing blant barna?
14	Annet?
15	Hvordan avdekker personalet krenkelser og mobbing blant barna?
16	På hvilken måte jobber barnehagen med å tilrettelegge inkluderende miljø for alle barn?
17	Kan du si noe om sammenhengen mellom de ansattes psykososiale arbeidsmiljø og samspillet mellom voksen/barn?
18	Kan du si noe om sammenhengen mellom de ansattes psykososiale arbeidsmiljø og samspillet mellom barna?
19	Har barnehagen forum der ansatte kan drøfte saker som omhandler krenkelser og mobbing blant barn?
20	På hvilken måte gis det veiledning til ansatte for å avdekke, håndtere og forebygge krenkelser og mobbing?
21	Vi vet at mobbing er skadelig både for den som utsetter andre og for den som utsettes. Hvordan jobber dere med de ulike hjemmene når saker avdekkes?
22	Har barnehagen hatt tilfeller av mobbing?
23	Har barnehagens ansatte blitt informert og satt seg inn i ny lovtekst om krenkelser og mobbing i barnehagen

## Vedlegg 5

**NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA**Vurdering****Referansenummer**

292811

**Prosjekttittel**

Implementering av Rammeplan for barnehager

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**Anne-Karin Sunnevig, [annekarin.sunnevag@inn.no](mailto:annekarin.sunnevag@inn.no), tlf: 93459897**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**Carina Huse-Weinreich, [cahu01@lillestrom.kommune.no](mailto:cahu01@lillestrom.kommune.no), tlf: 92063728**Prosjektperiode**

25.09.2021 - 15.06.2022

**Vurdering (1)****27.08.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 27.08.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022.

**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.

**TAUSHETSPLIKT**

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere barnehagebarn.

Vi forstår det også slik at det i intervjuene ikke skal fremkomme identifiserende opplysninger om andre (den enkelte kollega/ansatt), men at utvalget skal snakke generelt om ansattgruppen. Dette kan utvalget med fordel informeres om i forkant av intervju. Vi ber om en tilbakemelding dersom dette ikke er riktig forståelse.

**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 viderebehandles 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**

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.

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

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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**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/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 6

### Vil du delta i forskningsprosjekt?

#### Implementering av Rammeplan

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor det overordnede forskningsspørsmålet i oppgaven er om implementering av Rammeplan har ført til endringer. Forskningen vil se på om det er samsvar mellom det styrer, pedagogisk leder og fagarbeider ser. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Problemstilling i prosjektet er:

#### Hvordan har barnehagen jobbet for å implementere rammeplan?

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet. Dette er en masteroppgave, og det er student Carina Huse-Weinreich står for oppgaven med hjelp av veileder Anne-Karin Sunnevåg.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er aktuelt å intervju ansatte i barnehager i private og kommunale barnehager i Viken.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Forskningsmetode som skal benyttes er intervju. Det er et mål å intervju 4-6 ansatte i barnehage. Data samles inn der du representerer enkeltstående privat, privat i kjede eller kommunal barnehage, om barnehagen er stor eller liten, beliggenhet, om personalgruppa har mange faglærte/ få faglærte, Intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak og transkriberes for analyse umiddelbart etter intervju. Når lydopptaket er transkribert vil disse data slettes.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Alle opplysninger om deg og barnehagen du representerer vil bli anonymisert. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. 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

Det er kun opplysninger som er relevant til formålet i prosjektet som blir behandlet. Opplysningene i behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun student som vil ha tilgang til opplysningene som blir gitt ved intervju. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

#### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet er planlagt avsluttet juni 2022, alle opplysninger vil slettes.

#### 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 Høgskolen i Innlandet 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:

- Veileder Anne-Karin Sunnevåg – [annekarin.sunnevag@inn.no](mailto:annekarin.sunnevag@inn.no)
- Student carina Huse-Weinreich – [carinahuseweinreich@gmail.com](mailto:carinahuseweinreich@gmail.com) mobil: 920 63 728
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med Vennlig Hilsen

Carina Huse-Weinreich

Student



---

Vedlegg 7

## **Samtykkeerklæring til prosjekt meldt inn til NSD nr 292811**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet:

Hvordan har barnehagen jobbet for å implementere rammeplan?

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 01.06.2022

---

((Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 8

## Intervjuguide styrer

TEMA	SPØRSMÅL
Bakgrunnsvariabel	Stilling og utdanning
Bakgrunnsvariabel	Hvor lenge har du jobbet i nåværende stilling
Bakgrunnsvariabel	Størrelse på barnehagen, Antall soner, baser og avd. Hvor mange barnehagelærere, fagarbeidere, ufaglærte
Initiering	Hvordan startet dere endringsprosessen for å iverksette ny Rammeplan?
Initiering	Ble det utarbeidet en plan for implementeringen?
Initiering	På hvilken måte var de ansatte involvert i denne fasen?
Initiering	Ble det satt inn kompetansehevingstiltak for de ansatte?
Initiering	Hvilke temaer jobbet dere spesielt med og hvilke prioriteringer har dere hatt?
Initiering	Kan du beskrive de ansattes motivasjon for endringsarbeid.
Initiering	Kan du si noe om de ansattes kapasitet for endringer?
Implementering	Har det foregått kompetanseheving på som har påvirket det direkte arbeidet med barna, og hvor mye tid har det vært satt av?
Implementering	Hvilke resultater har kompetansehevingen ført til?
Implementering	Hva har vært utfordrende knyttet til implementering av rammeplan?
Videreføring	Hvilke endringer er du spesielt fornøyd med at dere har fått til?
Videreføring	Hva opplever du som utfordrende i videreføringen av arbeidet med å iverksette ny Rammeplan?
Institusjonalisering	Hvilke endringer vil du si implementering av ny Rammeplan har ført til?
Institusjonalisering	Hvordan vil du jobbe for å opprettholde endringene?

## Vedlegg 9

## Intervjuguide barnehagelærer

TEMA	SPØRSMÅL
Bakgrunnsvariabel	Stilling og utdanning
Bakgrunnsvariabel	Hvor lenge har du jobbet i nåværende stilling
Initiering	På hvilken måte var du involvert i startfasen da dere satt i gang med å iverksette rammeplan?
Initiering	Hva synes du om kompetehevingstiltakene
Initiering	Hvilke temaer jobbet dere spesielt med, og var disse relevante?
Initiering	Hvordan vil du beskrive din egen motivasjon for endringsarbeid?
Initiering	Hva vil du si om barnehagens samlede kapasitet for endringer?
Implementering	Har det foregått kompetanseheving som har ført til endringer i det direkte arbeidet med barna?
Implementering	Hva har du opplevd som utfordrende i arbeidet med ny rammeplan?
Institusjonalisering	Opplever du endringer i måten dere jobber på nå enn før dere startet arbeidet med ny rammeplan?
Institusjonalisering	Ser dere ser endringer som gir økt kvalitet i barnehagetilbudet. Hvordan vil du jobbe for å videreføre dette?