

Fakultet for lærerutdanning og pedagogikk

Marit Befring Kristiansen

Masteroppgave

Å lede for læring- styrerens rolle i barnehagens utviklings- og forbedringsarbeid

Leading for learning: The leaders role in developing and improving early childhood
education and care

Master i utdanningsledelse

2024

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Sammendrag

Gjennom nasjonale føringer for barnehagesektoren stilles det klare forventninger og krav til styrer om å sikre en pedagogisk drift av høy kvalitet som fremmer barns trivsel, læring og utvikling. Denne masteroppgaven utforsker styrerens rolle i å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon, med utgangspunkt i to artikler som belyser ulike perspektiver på ledelse. Systemtenkning, basert på Peter Senge sin teori, fungerer som en overordnet teoretisk forståelsesramme i kappen. Ved å anvende denne overordnede rammen er formålet å undersøke hvordan ulike ledelsesstrategier og tilnærminger kan bidra til å styrke kollektiv læring og utvikling i barnehagen.

Begge artiklene bruker en kvalitativ metode for å svare på problemstillingene, og er med utgangspunkt i både en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming. Den første artikkelen, «*Pedagogisk ledelse og utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon*» består av en litteraturgjennomgang av fire fagfelleverderte artikler. Funnene i artikkelen fremhever hvordan en helhetlig forståelse av pedagogisk ledelse bidrar til å styrke personalets pedagogiske praksis gjennom refleksjon og kunnskapsdeling gjennom å svare på problemstillingen: «*Hvordan bidrar pedagogisk ledelse til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon?*». I den andre artikkelen, «*Styrer som leder av forbedringsarbeid i barnehagen*» er det gjennomført semistruktuerte intervju med tre styrere i tre ulike barnehager, som alle har videreutdanning innen ledelse. Funnene i denne artikkelen trekker frem hvilken betydning styrer har som leder av forbedringsarbeid i barnehagen, ved at de fungerer som katalysatorer for utvikling. Funnene blir sett i sammenheng med teori knyttet til både transformasjonsledelse, profesjonelle lærende felleskap og koherens. Problemstilling for artikkel 2 er: «*Hvordan leder og motiverer styrere sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, og hvordan ser de på sin egen rolle i dette arbeidet?*».

Gjennom drøftingen trekkes det linjer mellom funnene i de to artiklene og systemtenkning som overordnet teoretisk rammeverk. Dette synliggjør hvordan barnehagen som organisasjon er avhengig av en helhetlig tilnærming der ulike ledelsesperspektiver ses i sammenheng. Systemtenkning bidrar til en forståelse om hvordan ulike teorier, perspektiver og faktorer kan utfylle hverandre for å skape en lærende organisasjon. Masteroppgaven belyser hvordan styrerens evne til å navigere i kompleksiteten av det å drive organisasjonsutvikling og forbedringsprosesser er avgjørende for barnehagens utvikling som en lærende organisasjon.

Abstract

Through national framework for early childhood education and care sector, clear expectations and requirements are placed on leaders to ensure high quality pedagogical operations, that promote children's well-being, learning, and development. This master thesis explores the leaders role in developing the kindergarten as a learning organization, based on two articles that highlight different perspectives on leadership. Peter Senge's theory on system thinking serves as an overarching theoretical framework in this thesis. By applying this framework, the aim is to investigate how various leadership strategies and approaches can contribute to strengthening collective learning and development within the kindergarten.

Both articles utilize qualitative methods to address their research questions, employing both phenomenological and hermeneutic approaches. The first article *«Pedagogical leadership and the development of the kindergarten as a learning organization»*, is a literature review of four peer-reviewed articles. The findings emphasize how a holistic understanding of pedagogical leadership enhances staff pedagogical practices through reflection and knowledge sharing, addressing the research question: *«How does pedagogical leadership contribute to developing the kindergarten as a learning organization?»*. The second article, *«The leaders role in improvement work in the kindergarten»*, is based on semi-structured interviews with three leaders from three different kindergartens, all of whom have additional education in leadership. The findings highlight the leaders critical role as a catalyst for improvement work in the kindergarten, linking this to theories on transformational leadership, professional learning communities, and coherence. The research question for article 2 is: *«How do kindergarten leaders guide and motivate their staff in professional development and improvement work, and how do they perceive their own role in this process?»*

The discussion establishes connections between the findings of the two articles and systems thinking as the theoretical framework. This highlights how the kindergarten as an organization depends on a holistic approach where various leadership perspectives are interconnected. Systems thinking provides a lens to understand how different theories, perspectives, and factors can complement each other to create a learning organization. This master thesis illustrates how the leaders ability to navigate the complexity of organizational and pedagogical demands is crucial for the kindergarten's development as a learning organization.

Forord

Da har tiden endelig kommet for å levere et sluttprodukt i form av en masteroppgave. Det har vært en reise med både opp og nedturer, hvor en til tider har måttet jobbe ekstra hardt med motivasjonen, mens andre ganger har læringslysten og iveren fått sprudle. Det er mange jeg ønsker å takke som har vært med meg underveis i denne prosessen.

Først vil jeg få takke min veileder Gro Helstad Løken. Takk for din positivitet, iver for faget og at du alltid har hatt troen på meg i dette prosjektet. Når skrivingen har stoppet opp, har du ikke gitt opp og det har betydd mye for meg. Jeg vil også takke alle mine medstudenter og forelesere gjennom disse fire årene. Deres kunnskap, kompetanse, erfaringsutveksling og refleksjoner har ført meg til et nytt sted, så takk for det. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som har stilt opp til intervju, delt av sine erfaringer, kunnskap og kompetanse. Takk for at jeg fikk «stjele» deler av tiden deres i det jeg vet er en fullsatt kalender. Ikke minst vil jeg også takke alle flotte mennesker jeg har møtt så langt, både barn, foreldre og kollegaer gjennom mitt arbeid i barnehagen. Dere har inspirert meg, utfordret meg, fått meg til å utvikle meg som profesjonsutøver, også personlig, og ikke minst motivert meg til å jobbe for det aller viktigste målet- som er at alle barn skal møte en barnehage med høy kvalitet. Jeg tar med meg alle varme menneskemøter videre i sekken, og fortsetter å jobbe mot målet. Videre vil jeg også takke alle som har heiet på meg på sidelinjen gjennom disse fire årene, både venner, familie og andre mennesker som har delt av sin klokskap og kunnskap og som har utfordret meg og motivert meg. Jeg setter utrolig stor pris på dere alle sammen. Ingen nevnt, ingen glemt.

Helt til slutt vil jeg rette en stor takk til den aller beste gjengen min som er hjemme, som har motivert meg, støttet meg og hatt troen på meg hele tiden. Endelig skal dere få slippe å høre kommentarer om at jeg bare skal gjøre ferdig masteroppgaven først, så skal jeg bli med på andre ting. Dere er de aller beste menneskene, og jeg setter utrolig stor pris på dere.

Januar 2025,

Marit Befring Kristiansen.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
ABSTRACT	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
TABELLER OG FIGURER	5
1. INNLEDNING	6
2. TEORETISK GRUNNLAG	8
2.1 OVERORDNET TEORETISK FORSTÅELSESRAMME: SYSTEMTENKNING.....	8
2.2 TEORETISK TILNÆRMING I ARTIKLENE	10
2.3 DRØFTING AV TEORETISKE TILNÆRMINGER I LYS AV SYSTEMTENKNING.....	12
3. METODE	16
3.1 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	16
3.2 VALIDITET OG RELIABILITET	18
3.3 FORSKNINGSETISKE VURDERINGER	19
4. PRESENTASJON AV RESULTATER	20
4.1 ARTIKKEL 1:.....	20
4.2 ARTIKKEL 2:.....	21
5. DRØFTING OG KONKLUSJON	22
5.1 DRØFTING	22
5.2 KONKLUSJON	26
5.3 IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	27
6. LITTERATURLISTE	28
7. ARTIKKEL 1:	31
8. ARTIKKEL 2:	51
VEDLEGG	78

Tabeller og figurer

Figur 1:.....13

Figur 2:.....37

1. Innledning

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er å se nærmere på styrer sin rolle i utvikling og forbedring av barnehagen sin pedagogiske praksis, samt det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Det fremheves i flere ulike nasjonale føringer, som blant annet barnehageloven og rammeplan for barnehagen at styrer er den som er ansvarlig for at barnehagen har en forsvarlig pedagogisk drift og at den skal være en lærende organisasjon. Barnehagen har de senere årene gått gjennom store endringer, og fokuset har blitt rettet fra kvantitet til kvalitet (Gotvassli, 2020). Gjennom en ny nasjonal barnehagestrategi som ble lagt frem i 2023 fra Kunnskapsdepartementet ble det understreket at for å sikre høy kvalitet i barnehagetilbudet, er en av strategiene for å oppnå dette gjennom å sikre god ledelse og økt kompetanse hos de ansatte (Kunnskapsdepartementet, 2023). Roland (2023) beskriver at ledelse er den viktigste faktoren for å bygge kapasitet i en organisasjon. Videre beskriver Roland at dersom de ansatte innad i barnehagen samlet har høy kapasitet så er det en stor sannsynlighet for at det er en høy kvalitet i det pedagogiske tilbudet (Roland, 2023). På bakgrunn av dette er formålet med denne masteroppgaven å belyse ulike perspektiver på ledelse av forbedrings- og utviklingsarbeid i barnehagen fra styrers rolle og perspektiv.

Artikkel 1 undersøker sammenhenger mellom pedagogisk ledelse og utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon og er med utgangspunkt i en litteraturgjennomgang av fire fagfelleverderte artikler. Problemstilling i denne artikkelen er:

«Hvordan bidrar pedagogisk ledelse til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon?»

Artikkel 2 er en kvalitativ studie som består av semistruktuerte intervju med tre styrere, hvor formålet er å se nærmere på hvordan styrere leder og motiverer sine ansatte i forbedringsarbeid, samt få et innblikk i hvordan styrere ser på sin egen rolle i dette arbeidet. Problemstillingen i artikkel 2 er:

«Hvordan leder og motiverer styrere sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, og hvordan ser de på sin egen rolle i dette arbeidet?»

De to artiklene med sine ulike problemstillingene henger sammen ved at de begge belyser hvordan styrer kan påvirke barnehagens pedagogiske praksis og organisasjonsutvikling. Artikkel 1 fokuserer i stor grad på pedagogisk ledelse rettet mot den daglige pedagogiske praksisen og kjerneaktivitetene i barnehagen, som lek, læring, omsorg og danning. I artikkel 2 er fokuset i større grad rettet mot styrers ledertilnæringer med å bygge kapasitet og kollektiv læring blant de ansatte. Artiklene utfyller hverandre ved å belyse ulike sider av ledelse av barnehagens utviklings-og forbedringsarbeid gjennom styrers perspektiv.

Gjennom kappen i denne masteroppgaven som skal binde de to artiklene sammen, brukes systemtenkning med utgangspunkt i Peter Senge sine teorier om lærende organisasjoner som en overordnet forståelsesramme. Systemtenkning skaper en viktig ramme knyttet til det å forstå betydningen av helhet, og innebærer å se at ulike perspektiver og teorier må integreres og ses i sammenheng for å skape bevegelse og utvikling (Roland et al., 2023). I denne masteroppgaven bidrar systemtenkningen til å vise hvordan pedagogisk ledelse, transformasjonsledelse, profesjonelle lærende fellesskap og koherens ikke kan sees på som isolerte fenomener, men at de må forstås som en del av en større helhet. Denne tilnærmingen danner grunnlaget for drøftingen av funnene i de to artiklene, og hvordan de kan bidra til en dypere forståelse av styrerens rolle i å utvikle og forbedre barnehagen slik at det pedagogiske tilbudet er av høy kvalitet.

«Helheten er noe mer, og noe annet enn summen av alle delene»

(fri oversettelse fra engelsk, Koffka., 1935, s. 176).

2. Teoretisk grunnlag

Teorikapittelet i denne delen av masteroppgaven tar utgangspunkt i systemtenkning som en overordnet forståelsesramme for å beskrive styrerens rolle i det å lede kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, samt utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Peter Senge (2006) beskriver at systemtenkning gir et helhetlig perspektiv på hvordan ulike deler av en organisasjon påvirker hverandre og fungerer som et samlet system. De to artiklene som utgjør grunnlaget for oppgaven belyser ulike aspekter av ledelse gjennom en teoretisk og empirisk ramme. Den første artikkelen fokuserer på pedagogisk ledelse som en tilnærming for å fremme læring og utvikling gjennom barnehagens pedagogiske praksis, samt utvikle en lærende organisasjon. Den andre artikkelen legger vekt på transformasjonsledelse for å bygge kapasitet og kollektiv læring, og ser dette i sammenheng med profesjonelle lærende fellesskap og koherens. Systemtenkning brukes her for å ramme inn disse tilnærmingene og vise hvordan de kan fremme barnehagen som en lærende organisasjon.

2.1 Overordnet teoretisk forståelsesramme: systemtenkning

Organisasjonslæring innebærer å ha et kontinuerlig fokus på at organisasjonen skal bli bedre, og hvilke måter eller metoder det er som vil føre til dette (Irgens, 2021). Organisasjonslæring er et begrep som er nært knyttet til begrepet lærende organisasjon og Peter Senge sin femte disiplin som omhandler systemtenkning. Formålet med systemtenkning er å skape en forståelsesramme for hvordan ulike perspektiver henger sammen, og at dette er helt sentralt for å få til utvikling i en organisasjon (Roland et al., 2023). Systemtenkning kan også sees i sammenheng med systemteorien som ble utviklet av Ludwig von Bertalanffy på 1940 tallet (Larsen & Slåtten, 2020). Videre i denne masteroppgaven vil det derimot være systemtenkningen til Peter Senge som blir løftet frem som den teoretiske forståelsesrammen. Den femte disiplinen er avgjørende for å integrere og sammenfatte de øvrige fire disiplinene, og for å skape en helhet. Ledelse av organisasjoner er en dynamisk prosess, og dersom en legger vekt på enkeltdelene fremfor å fokusere på helheten vil dette påvirke utviklings- og kvalitetsarbeidet i barnehagen. For å få til utvikling i en organisasjon er det sentralt med ledere som innehar en forståelse av at det å påvirke en mindre del av systemet, fører til påvirkning av de andre delene, og dermed hele systemet (Ertesvåg & Roland, 2013; Roland et al., 2023).

Bass (2019) beskriver at ledere er de som kan avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke, og at de dermed spiller en betydelig rolle.

For å lykkes med å utvikle barnehagen er det nødvendig at styrer innehar et overblikk og en kapasitet til å se delene systematisk og i sammenheng. Kapasitet som et begrep kan beskrives i hvilken grad barnehagen er klar til å gjennomføre endringer, men også hvordan resultatet i dette arbeidet blir (Roland, 2023). Videre påpeker Roland (2023) at gode ledere evner å bygge kapasitet systematisk slik at grunnlaget og forutsetninger for kvalitet i endring eller utviklingsarbeidet er optimale. Jacobsen & Thorsvik (2013) understreker at en lærende organisasjon skapes ved at leder utvikler en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen med utgangspunkt i systemtenkning. Dette er komplekse prosesser, da det handler om å få alle medlemmene innad i en organisasjon til å bidra inn med sin kompetanse hvor den enkelte ansatte lærer, men i tillegg bidrar også de ansatte til organisasjonens læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En lærende barnehage er en organisasjon hvor både leder og medarbeiderne legger til rette, men også utvikler seg gjennom den individuelle og kollektive læringen (Gotvassli, 2020). Paulsen (2021) refererer til flere empiriske studier som viser at det er en direkte sammenheng mellom leder sin lederstrategi og den organisatoriske læringen, noe som igjen har en stor innvirkning på barn og unge sine lærings- og utviklingsresultater. Videre beskriver Paulsen at det som kjennetegner disse studiene i organisatorisk læring er at det er en indirekte sammenheng mellom den kollektive læringen og progresjonen i barns læring og utvikling (Paulsen, 2021). Ved å bruke systemtenkning som et rammeverk, kan styreren bidra til å skape en reflekterende kultur som ikke bare fremmer læring blant de ansatte, men også styrker den pedagogiske kvaliteten for barna. Denne tilnærmingen bidrar til at barnehagen fungerer som en lærende organisasjon, som er i tråd med både Peter Senge sin teori og de nasjonale føringene for barnehagens pedagogiske drift.

Wadel (2023) beskriver at systemtenkning er en sentral faktor for at styrere i barnehagen kan få en større forståelse for hvordan alle de ulike elementene henger sammen, samt hvordan de påvirker hverandre. Det vil også kunne hjelpe styrerne til at de i større grad tenker langsiktig og systematisk ved at de blir mer bevisst på hvordan deres avgjørelser *her og nå* påvirker barnehagen på sikt (Wadel, 2023).

2.2 Teoretisk tilnærming i artiklene

Den teoretiske tilnærmingen i artikkel 1 omhandler temaene pedagogisk ledelse og barnehagen som en lærende organisasjon. Pedagogisk ledelse fremheves som et sentralt, men komplekst begrep innenfor barnehagesektoren som er preget av ulike forståelser og diskurser. Dette er noe som igjen påvirker både praksis og oppfatninger av hva pedagogisk ledelse innebærer. Ifølge Gotvassli (2021) handler pedagogisk ledelse om tre hovedperspektiver: å lede det pedagogiske arbeidet og aktivitetene i barnehagen, å initiere og tilrettelegge utviklingsprosesser for å etablere barnehagen som en lærende organisasjon, og å sikre at barnehagens arbeid er i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnlaget som er nedfelt i nasjonale føringer som rammeplan for barnehagen. Wadel (2023) understreker at pedagogisk ledelse må ses som en dynamisk prosess som kombinerer kjerneaktivitetene i barnehagen: barns lek, læring, omsorg og danning, og at dette ses i sammenheng med å motivere de ansatte til refleksjon og faglige utvikling. Kvistad & Søbstad (2005) utdyper dette ved å beskrive hvordan ledelse av læringsprosesser i barnehagen er tidkrevende og kan møte motstand, men samtidig har et stort potensial for å styrke organisasjonen som helhet.

Artikkel 1 trekker også frem begrepet lærende organisasjon. Dette begrepet ble først presentert for barnehagesektoren gjennom rammeplanen som kom i 2006, som et forsøk på å styrke kvaliteten i barnehagene for både ansatte og barn (Skjæveland, 2019). Imidlertid ble det gitt lite konkretisering av hva en lærende organisasjon faktisk innebar, noe som førte til en varierende praksis og forståelse blant ansatte. Først med strategien for kompetanse og rekruttering i 2013 klargjorde Kunnskapsdepartementet at en lærende organisasjon kjennetegnes av at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap for å nå organisasjonens mål (Kunnskapsdepartementet, 2013). Videre ser artikkel 1 på lærende organisasjon i sammenheng med Peter Senge sin teori knyttet til de fem disiplinene, som er: personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, gruppelæring og systemtenkning (Senge, 2006). Gotvassli (2020) har knyttet disse fem disiplinene til barnehagesektoren og gitt en nærmere beskrivelse av hva de innebærer. Den første disiplinen personlig mestring handler om å styrke de ansattes individuelle mål og ferdigheter, mens utviklingen av en felles visjon som er andre disiplin sikrer at disse målene forenes i en kollektiv forståelse som involverer alle ansatte. Den neste disiplinen handler om mentale modeller som innebærer å reflektere over og justere grunnleggende antakelser og verdier som preger praksis, noe som bidrar til en dypere bevissthet om barnehagens rolle og mål. Gruppelæring er den fjerde disiplinen som fremheves,

og er en prosess hvor ansatte gjennom samarbeid og refleksjon skaper ny kunnskap og utvikler løsninger i fellesskap. Den siste disiplinen er systemtenkning, og som understreker at alle disse disiplinene må ses i sammenheng for å skape varig utvikling (Gotvassli, 2020). Ifølge Gotvassli (2021) er det nettopp denne sammenhengen som gjør det mulig å realisere barnehagen som en lærende organisasjon, hvor alle disipliner påvirker og forsterker hverandre.

I artikkel 2 er den teoretiske tilnærmingen relatert til ledelse av forbedringsarbeid, og ser dette i sammenheng med å bygge kapasitet for utvikling i barnehagen, i tillegg til at artikkelen løfter opp teori knyttet til hvordan styrer kan motivere og skape mestringstro hos de ansatte. Styrer som øverste leder i barnehagen har en avgjørende rolle i hvor stor grad en lykkes med forbedringsarbeid og kvalitetsutvikling i barnehagen (Ertesvåg & Roland, 2021). Wadel (2023) gir en utdypende beskrivelse av dette og belyser at for å få til gode prosesser i forbedringsarbeidet er det avhengig av at styrer evner å balansere flere perspektiver hvor det fokuseres på det å skape kollektiv læring og bygge kollektiv kapasitet, men også at de ansatte opplever at de får brukt sine ressurser og kompetanse. I denne artikkelen blir forskningen til Hall & Hord (2020) trukket frem hvor de har sett nærmere på hvilken betydning lederen har et i et forbedringsarbeid, og de har på bakgrunn av sine studier definerte tre ulike ledelsesstiler. Den første ledelsestilen kalles for initiativtakeren. Den kjennetegnes ved at lederen tar en aktiv rolle, setter klare mål, motiverer ansatte og de evner å håndtere motstand på en god måte. Hall & Hord beskriver at denne ledelsestilen er mest egnet for å drive frem gode prosesser og utvikling i en organisasjon. Den neste stilen kalles for administratoren som i større grad fokuserer på rutiner og prosedyrer, men kan være tilbakeholdne i møte med endring på grunn av frykt for overbelastning av ansatte. Den siste stilen kalles for responderen hvor lederen er god til å tilpasse seg situasjoner og bygger relasjoner med de ansatte, men mangler ofte en strategisk tilnærming til forbedringsarbeid. Selv om kombinasjoner av stilene kan forekomme definerte Hall & Hord at initiativtakeren har de beste forutsetninger for å lykkes med å lede forbedringsarbeid (Ertesvåg & Roland, 2021; Hall & Hord, 2020).

Videre i artikkel 2 belyses det teori knyttet til det å bygge kapasitet i barnehagen som innebærer å utvikle en organisasjon som fremmer høy kvalitet for både barn, ansatte, foreldre og samarbeidspartnere. For å få til dette er igjen ledelse avgjørende, og et sentralt begrep som blir løftet frem i artikkel 2 knyttet til dette er transformasjonsledelse. (Roland, 2018). Innenfor transformasjonsledelse er det fire sentrale faktorer: å sette retning, stimulere de ansattes læring, endre organisasjonen og lede intervensjoner. Disse fire faktorene sees i sammenheng med

nøkkelkomponentene innenfor profesjonelle lærende fellesskap som beskrevet av Qvortrup (2016) og driverne i koherensmodellen til Fullan & Quinn (2017).

Til slutt ser artikkelen også på leder sin evne til å skape motivasjon og mestringstro hos sine ansatte, da dette også er avgjørende faktorer for å lykkes med forbedringsarbeid. Hye (2023) beskriver at de ansatte sin opplevelse av mestringstro og deres tro på egne ferdigheter påvirker deres innsats og engasjement i det daglige pedagogiske arbeidet i barnehagen. Gotvassli (2019) understreker at styreren må tilrettelegge for at ansatte får brukt sin kompetanse på en meningsfylt måte, gjennom dette kan styreren sikre at både ansatte og organisasjonen utvikler seg i tråd med barnehagens mål.

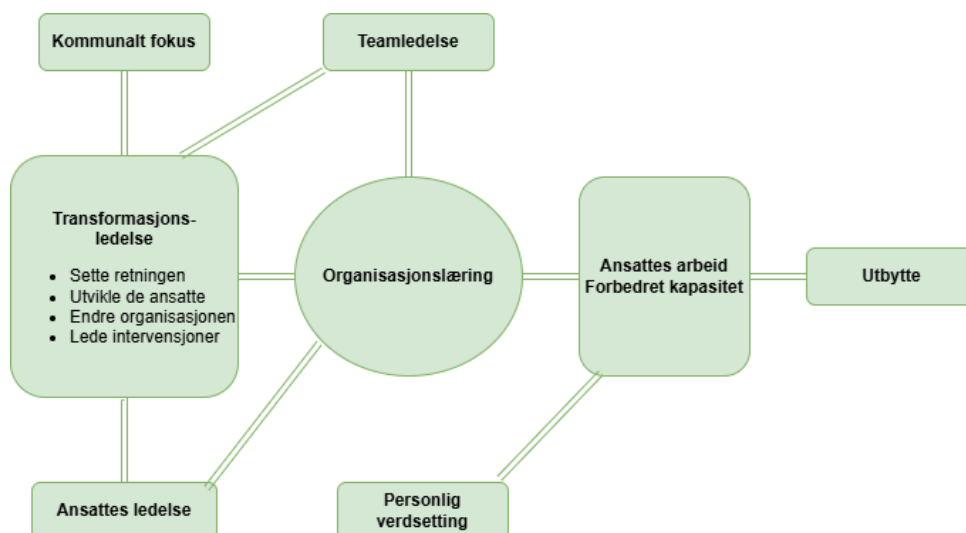
2.3 Drøfting av teoretiske tilnærminger i lys av systemtenkning

De to artiklene presenterer ulike teoretiske tilnærminger til ledelse i barnehagen, men begge fremhever styrerens sentrale og viktige rolle i å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom utvikling- og forbedringsarbeid. I den første artikkelen fokuseres det på pedagogisk ledelse for å fremme utvikling og læring i barnehagen, og her er fokuset rettet mot både styrer og pedagogisk leder som jobber mer direkte med barn. I artikkelen fremkommer det at pedagogisk ledelse er en form for ledelse som fokuserer på det å lede barnehagens kjerneaktiviteter som lek, læring, omsorg og danning, i tråd med samfunnsmandatet og barnehagens verdigrunnlag (Wadel, 2023). Pedagogisk ledelse retter fokuset mot barns behov for læring og utvikling og ser dette i sammenheng med personalets pedagogiske praksis. Styrer i barnehagen er den som gjennom nasjonale føringer har ansvar for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser, og det er derfor sentralt å se videre på denne lederfunksjonen når en skal se sammenhenger mot artikkel 2. I den andre artikkelen vektlegges derimot transformasjonsledelse, som i større grad handler om å bygge kapasitet i hele organisasjonen for å skape utvikling og forbedring (Gotvassli, 2019; Roland, 2018). Her ligger fokus på styrerens evne til å sette en strategisk retning gjennom tydelige mål, stimulere personalets læring og etablere rammer for kollektiv utvikling og bygge kapasitet. I artikkelen blir også transformasjonsledelse sett i sammenheng med utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap som ses på som en grunnstein for å lykkes med kollektive kompetansehevingstiltak i barnehagen, hvor de ansatte retter speilet mot sin egen praksis og reflekterer over dette med sine kollegaer (Sunnevåg et al., 2023). Koherens er også en teori som blir trukket frem i

tilknytning til transformasjonsledelse som kan beskrives som et rammeverk som ivaretar flere perspektiver for å fremme læring og utvikling, og at et viktig element i dette er å fokusere på de riktige driverne (Sunnevåg et al., 2023).

Et annet fellestrekk mellom artiklene er vektleggingen av styrerens rolle som en pådriver for utvikling og forbedring. Dette peker på en klar sammenheng mellom ledelse og kvalitet i barnehagen, der styreren fungerer som en brobygger mellom nasjonale føringer, mål for barnehagen og dens pedagogiske praksis. Det er også viktig at styreren ser dette i sammenheng med relevant teori og empiri. Irgens (2021) påpeker at det er en del utfordringer en organisasjon møter på når en skal utvikle organisasjonslæring, ved å gå fra den individuelle læringen til å utvikle den kollektive. Det største gapet i denne prosessen er å gå fra å utvikle kunnskap til å anvende den i praksis. De lederne som får til dette fungerer som gode kunnskapsoversettere fra teori til praksis (Irgens, 2021).

Modellen til Ertesvåg & Roland (2021) som er inspirert av teoriene til Mulford, Silins & Leithwood (2014) er med på å ramme inn pedagogisk ledelse og lærende organisasjon fra artikkel 1, men også transformasjonsledelse som er en sentral ledertilnærming i artikkel 2 sammen med profesjonelle lærende fellesskap og koherens. I tillegg er denne modellen også en illustrasjon på systemtenkning disiplinen til Senge som vektlegger hvordan ulike perspektiver henger sammen og påvirker hverandre for å få til læring og utvikling i en organisasjon.



Figur 1 *Transformasjonsledelse* (laget etter modellen til Ertesvåg & Roland (2021, s. 125))

Ertesvåg & Roland (2021) beskriver at det første leddet i modellen som er *transformasjonsledelse* er det som igangsetter organisasjonslæringen i barnehagen, som ofte sees i sammenheng med begrepet lærende organisasjon. I overført betydning kan en beskrive at ledelse er den første dominobrikken som setter i gang de øvrige brikkene, og dermed får til bevegelse og utvikling. Transformasjonsledelse kan her ses i sammenheng med koherens som beskriver at ledelse er den forutsetningen som skal til for å få til utvikling (Fullan & Quinn, 2017). Videre er det *organisasjonslæring* som vil påvirke det neste leddet i modellen som handler om de *ansattes arbeid og forbedret kapasitet*. Et sentralt aspekt her er at når kapasiteten øker så vil dette øke kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i møte med både barn, foreldre og øvrige samarbeidspartnere (Ertesvåg & Roland, 2021).

Under transformasjonsledelse er det en firkant som illustrerer de *ansattes ledelse*. I denne masteroppgaven kan en se dette i sammenheng med utøvelsen av pedagogiske ledelse som omhandler det å lede barnehagens kjerneaktiviteter som lek, læring, omsorg og danning (Wadel, 2023). Når de ulike elementene er satt i gang i modellen så vil dette igjen påvirke *utbytte* eller effekten som barn, foreldre og andre får av barnehagen. På den måten kan styrer gjennom sin ledelse påvirke de ulike elementene og prosessene i en organisasjon og gjennom forbedringsarbeid for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon, både direkte og indirekte. Dette gir en illustrasjon på hvordan systemtenkning er en sentral del av det å utvikle barnehagen gjennom ulike deler eller aspekter som igjen påvirker det helhetlige pedagogiske tilbudet i barnehagen (Ertesvåg & Roland, 2021).

I modellen til Ertesvåg & Roland kan en også se sammenhenger knyttet til de andre ulike teoretiske tilnærmingene i de to artiklene, for å se den helhetlige systemtenkningen og hvordan de henger sammen for å få til utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. Firkanten med *kommunalt fokus* kan ses i sammenheng med føringer, tilsyn og forventninger som kommer fra kommunen som barnehageeier eller barnehagemyndighet. I firkanten som handler om *teamledelse* kan en trekke sammenhenger til utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap og betydningen av å skape kollektiv læring gjennom refleksjon og erfaringsdeling, samt læring i team som er en av disiplinene innenfor Senge sin teori om lærende organisasjon. Og til slutt i firkanten i modellen som omhandler *personlig verdsetting* kan en trekke dette i sammenheng med motivasjon og mestring som også er en del av det teoretiske grunnlaget i artikkel 2, i tillegg til Senge sin disiplin som kalles for personlig mestring som kommer frem i artikkel 1.

Videre bidrar denne modellen til å tydeliggjøre at for en styrer er det ikke tilstrekkelig å kun fokusere på enkeltelementer i et forbedringsarbeid, eller for å utvikle barnehagen en lærende organisasjon. Et eksempel på dette kan være det å legge til rette for utarbeidelse av felles mål og visjoner knyttet til det å sette retningen, men dersom dette ikke integreres i en bredere systemtenkning vil det kunne oppleves fragmentert og lite meningsbærende for de ansatte. Dette vil igjen kunne påvirke og begrense effekten av forbedringsarbeidet, men også styrerens prioriteringer og ledelsesstil. Styrer sin rolle som leder er fremtredende for å få til utvikling og forbedring av praksis og ansees som den faktoren som setter i gang de øvrige elementene for utvikling. Dersom styrer er bevisst disse ulike prosessene og innehar kunnskap og kompetanse knyttet til egen rolle som leder, vil dette kunne ansees som suksessfaktorer for å lykkes med utviklingen av barnehagen. På den andre siden kan det derimot ha motsatt effekt dersom styrer ikke er bevisst, opptrer fragmentert og ikke evner å se helheten med utgangspunkt i Senge sin systemtenkning. Ertesvåg & Roland (2013) beskriver at det å drive utvikling i barnehagen er noe som krever fokus fra styrer, det krever målrettet og bevisste handlinger for å vise de ansatte veien til målet. Dersom ikke styrer evner dette og fremstår utydelig eller negativ vil dette kunne føre til at det enten ikke skjer noe utvikling, eller i verste tilfelle at barnehagen opplever en negativ utvikling hvor situasjonen blir verre enn før intervensjonen startet. Et annet moment som er viktig at styrer er bevisst på er de ulike erfaringene, kompetanse og bakgrunnen som ansatte i barnehagen har, som gjør det mer utfordrende å drive utvikling-og forbedringsarbeid i barnehagen. Dette krever også en tydelig kompetanse på ledernivå hos en styrer for å ivareta.

Med utgangspunkt i Senge sin systemtenkning er det gjennom denne overordnede teoretiske forståelsesrammen i drøftingen forsøkt å gi noen perspektiver for hvordan styrer som øverste leder kan utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Kunnskap og kompetanse hos styrere om organisasjonsutvikling og forbedringsarbeid fremstår derfor som viktige faktorer i forhold til det å bygge felles forståelse og kompetanse om hva det vil si å være en lærende organisasjon. Dette innebærer ikke bare å oversette nasjonale føringer til praksis, men også å legge til rette for ulike utviklingsprosesser. Gjennom dette kan barnehagen oppfylle sitt samfunnsmandat om å gi barn et pedagogisk tilrettelagt tilbud preget av lek, læring, omsorg og danning som bygger på en felles forståelse blant ansatte og ledelse.

3. Metode

Denne masteroppgaven bygger på to artikler som ser nærmere på hvilken betydning ledelse har for utviklingen av barnehagen hvor det er benyttet to ulike kvalitative metodiske tilnærminger for å belyse problemstillingene i artiklene. Formålet er å tydeliggjøre de metodologiske rammene for studiene, og belyse at dette er gjennomført på en transparent og systematisk måte.

3.1 Forskningsdesign og metode

Den første artikkelen i denne masteroppgaven er utarbeidet med utgangspunkt i en litteraturgjennomgang, og som kan ses i sammenheng med en teoretisk oppgave hvor formålet er å vise til en bred gjennomgang av ulike teorier knyttet til et tema. Persson (2021) beskriver at en litteraturgjennomgang er en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor et spesifikt område eller tema. Litteraturgjennomgangen ble gjennomført for å belyse og reflektere over hvordan eksisterende forskning omtaler temaene pedagogisk ledelse og barnehagen som en lærende organisasjon, og ser disse to temaene i sammenheng. Med bakgrunn i artikkelens omfang var det helt nødvendig å gjøre noen sentrale avgrensninger med tanke på utvalg av relevant litteratur. Det ble først gjennomført en systematisk søkeprosess i databaser med bruk av nøkkelord knyttet til temaene. Databasene som ble benyttet var: Oria, Idunn, Google Scholar og ERIC. I denne søkeprosessen kom det et stort antall treff på totalt 6468 søk, og det var dermed behov for ytterligere avgrensning for å sikre at litteraturen hadde relevans for problemstillingen. Det ble derfor lagt vekt på at litteraturen skulle være med utgangspunkt i studier gjennomført i norske barnehager, og at de skulle være gjennomført etter innføring av ny rammeplan for barnehagen som kom i 2017, i tillegg til at de alle var fagfelleverderte. Etter en systematisk utvelgelse ble antall justert ned til fire artikler. Litteraturgjennomgangen i artikkel 1 er forankret i et hermeneutisk perspektiv, der forståelsen av fenomenene pedagogisk ledelse og lærende organisasjoner utvikles gjennom fortolkning av eksisterende teori og empiri. Denne tilnærmingen innebærer en vekselvirkning mellom forskerens forforståelse og tekstens innhold, noe som bidrar til en dypere forståelse av temaet (Alvehus, 2024).

I den andre artikkelen er det benyttet en kvalitativ forskningsmetode ved bruk av semistrukturerte intervjuer av tre styreere i ulike barnehager for å besvare problemstillingen. Denne metoden er valgt med utgangspunkt i at den er egnet for å belyse problemstillingen som søker å få en innsikt og forståelse av hvordan styreere leder forbedringsarbeidet i barnehagen, men også hvordan de ser på sin egen rolle i dette arbeidet og prosessene. Brinkmann (2012) beskriver at kvalitative intervjuer med informanter er en mye brukt og vanlig strategi for å oppnå en større forståelse og innsikt i andre menneskers erfaringer, opplevelser og tanker. Intervjuene ble gjennomført ved bruk av en intervjuguide. Denne guiden ble forberedt i forkant av intervjuene for å sikre at temaene i spørsmålene skulle gi svar på problemstillingen. De tre styreerne som er intervjuet er fra tre ulike barnehager, men fellesnevneren er at de alle har videreutdanning innenfor ledelse, samt at de har flere års erfaring som ledere i barnehagen. Dette er det som kalles et strategisk utvalg, og er foretatt med bakgrunn i at de kan besvare problemstillingen som danner utgangspunktet for artikkelen. Videre er studien i artikkel 2 gjennomført i et design som kalles for liten N-studie. Dette innebærer at en tar utgangspunkt i få antall enheter som skal forskes på, og videre at formålet med studien er at det er selve fenomenet det forskes på (Postholm & Jacobsen, 2018). Alle intervjuene ble tatt opp med en digital diktafon, for deretter å bli transkribert. Etter transkriberingen ble det gjennomført en analyse av dataene gjennom det som kalles for tematisk analyse. Dette innebærer å se etter temaer i dataene gjennom å finne fellestrekk og deretter kategorisere disse (Johannessen et al., 2018). Før gjennomføringen av denne studien ble det sendt søknad til SIKT, som er tjenesteleverandør for kunnskapssektoren som skulle sikre og godkjenne at studien oppfylte kravene for ivaretagelse av personvern og forskningsetiske forpliktelser. Artikkelen er forankret i både en hermeneutisk og en fenomenologisk tilnærming. Den hermeneutiske tilnærmingen fokuserer på å tolke styrernes strategier og handlinger knyttet til ledelse og motivasjon i forbedringsarbeid, med å sette dette i kontekst ved hjelp av relevant teori og empiri. Den fenomenologiske tilnærmingen utforsker styrernes subjektive erfaringer, tanker og refleksjoner rundt egen lederrolle. Videre er studiene med utgangspunkt i et epistemologisk utgangspunkt som innebærer å innhente kunnskap om virkeligheten, om hvordan den både ser ut og hvordan ting henger sammen (Postholm & Jacobsen, 2018).

3.2 Validitet og reliabilitet

I begge artiklene i denne masteroppgaven er validitet og reliabilitet forsøkt ivaretatt gjennom metodiske tilnærminger som sikrer troverdige og pålitelige funn. Litteraturgjennomgangen fra den første artikkelen styrker validiteten ved å avgrense søkene til nøkkeltemaer som pedagogisk ledelse og lærende organisasjoner, men også gjennom å benytte fagfellevurderte og oppdaterte kilder. Søkeprosessen er dokumentert på en transparent måte som gjør det mulig for andre å gjenta prosessen. Reliabiliteten ivaretas gjennom en systematisk analyse, der kriterier for utvalg av data er beskrevet. Den andre artikkelen, som baserer seg på semistrukturerte intervjuer, sikrer validitet ved å velge et strategisk utvalg av informanter med relevant erfaring og kompetanse innenfor ledelse samt forbedringsarbeid. Intervjuguiden er nøye utformet for å operasjonalisere begreper fra problemstillingen, hvor spørsmålene ble sendt til informantene på forhånd for å sikre refleksjon og tydelige svar. Reliabiliteten styrkes gjennom en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, inkludert transkribering og tematisk analyse. Samtidig er det viktig å anerkjenne at forskerens egen forforståelse kan påvirke tolkningen av dataene som kommer frem i begge artiklene. Tjora (2018) beskriver at mennesker kan ha ulike oppfatninger av det samme fenomenet, da oppfatninger skapes i sosiale sammenhenger, det som beskrives som sosialkonstruktivisme. Dette er også noe som blir trukket frem av Postholm & Jacobsen (2018) som beskriver at kunnskapen som utvikles på et område lokalt kan ha sine betydelige begrensninger og ikke nødvendigvis kan overføres til andre kontekster enn den som den ble studert i, da vi mennesker har en sterk tendens til å se verden gjennom våre egne perspektiver og forforståelse. Dette er forsøkt adressert gjennom en kritisk refleksjon rundt forskerens rolle, og ved å koble funnene til relevant teori og tidligere forskning.

Studiene som er gjennomført i disse to artiklene har visse begrensninger med utgangspunkt i at de er gjennomført med et mindre utvalg, noe som gjør at det blant annet er vanskelig å generalisere dataene som kommer frem i artikkel 2 utover de styrerne som er intervjuet, da det er deres oppfattelse og fortolkning som ligger til grunn (Postholm & Jacobsen, 2018). Videre beskriver Postholm & Jacobsen (2018) at i alle typer forskningsdesign vil det være ulike styrker og svakheter. For å styrke validitet og reliabilitet i studiene som er gjennomført i de to artiklene i denne oppgaven er det brukt to ulike metodiske tilnærminger for å gi en større grad av helhetlig tilnærming.

3.3 Forskningsetiske vurderinger

Forskningsetiske prinsipper er ivaretatt i begge artiklene for å sikre at studiene er gjennomført på en måte som ivaretar informantenes rettigheter og sikrer dataintegriteten.

I litteraturgjennomgangen i artikkel 1 er det ikke samlet inn persondata, og forskningsetiske vurderinger er derfor knyttet til bruk av fagfelleverderte og offentlig tilgjengelige kilder. Gjennom å følge prinsipper for akademisk integritet, som det å oppgi referanser og kritisk vurdering av kildenes kvalitet sikres det at forskningen oppfyller kravene til vitenskapelig metode. I artikkel 2 som bygger på semistrukturerte intervjuer mottok alle informantene et informasjonsskriv i forkant, hvor studiens formål og deres rettigheter som deltakere i studien ble beskrevet. Dette sikret at alle informanter ga sitt informerte samtykke, som er en grunnleggende forutsetning for forskningsetikk. De ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Videre er anonymitet og personvern ivaretatt ved at informantene ble identifisert som «styrer 1» «styrer 2» og «styrer 3» i analysen og rapporteringen. Taleopptakene fra diktafon ble lagret på en sikker måte og ble slettet etter at studien var fullført, i tråd med personvernloven. Studien i artikkel 2 ble også godkjent av Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (SIKT), som sikrer at forskningen er gjennomført i henhold til forskningsetiske standarder. Forskeren har hatt en kritisk refleksjon over egen rolle, tolkning og forforståelse, spesielt med tanke på tidligere erfaring fra barnehagesektoren.

4. Presentasjon av resultater

I denne delen vil resultatene fra begge studiene bli presentert med utgangspunkt i problemstillingen for den enkelte artikkel.

4.1 Artikkel 1:

I artikkel 1 er formålet å se nærmere på hvordan pedagogisk ledelse kan bidra til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom en teoretisk oppgave. Funnene i litteraturgjennomgangen i artikkelen fremhever at pedagogisk ledelse fremtrer som en sentral faktor for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon, men også at det er en sammensatt og kompleks ledelse av pedagogisk praksis som krever en helhetlig og systematisk tilnærming fra ledere. Pedagogisk ledelse knyttes til styrerens og de pedagogiske ledernes evne til å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser som involverer hele personalgruppen. Artikkelen belyser videre hvordan ledelse av det pedagogiske arbeidet ikke bare handler om å ivareta barns trivsel, læring og utvikling, men også om å tilrettelegge for at ansatte kan utvikle seg faglig gjennom kontinuerlig refleksjon og kunnskapsdeling. Artikkelen trekker frem teorien om lærende organisasjoner knyttet til Peter Senges fem disipliner: personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, gruppelæring og systemtenkning. Litteraturgjennomgangen viser til at teorien til Senge danner en sentral ramme for å forstå hvordan pedagogisk ledelse kan omsettes i praksis. Det understrekes at en lærende organisasjon krever at alle ansatte bidrar til å utvikle en felles forståelse av barnehagens mål og verdier, samt en forpliktelse til kontinuerlig forbedring av pedagogisk praksis. Videre peker funnene i litteraturgjennomgangen på at en utfordring eller hindring for å få til gode utviklingsprosesser i barnehagen kan være mangel på tid og ressurser, samt at det er ulikheter i personalets kompetanse og kunnskap. En annen utfordring som også blir løftet frem i gjennomgangen av de fire artiklene i litteraturgjennomgangen er manglende felles forståelse og operasjonalisering av begrepene pedagogisk ledelse og lærende organisasjon. En tydeliggjøring av disse begrepene kan være en faktor for å støtte og styrke ansatte i barnehagen for å møte kravene i nasjonale føringer.

4.2 Artikkel 2:

Artikkel 2 er med utgangspunkt i en kvalitativ studie hvor problemstillingen er rettet mot å belyse hvordan styrere i barnehage leder og motiverer sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid, men også hvordan de ser på sin egen rolle i dette arbeidet. Funnene er kategorisert etter de tre hovedtemaene i intervjuguiden som er: ledelse, motivasjon og perspektiver på egen lederrolle. Funnene blir også sett i sammenheng med teori knyttet til transformasjonsledelse, profesjonelle lærende felleskap og koherens modellen til Fullan og Quinn. Funnene i studien viser at styrene prioriterer og setter av tid til å drive med forbedring- og kompetanseheving i barnehagen. I tillegg kommer det frem i studien at styrerne legger stor vekt på noen sentrale lederstrategier som blir støttet av teori.

Den første lederstrategien omhandler betydningen av å sette klare og tydelige mål, men også det at de som ledere er tydelig på forventninger til personalet og at dette skaper en forutsigbarhet. En annen lederstrategi som kommer frem i studien er at styrerne trekker frem det å fremme et miljø hvor utvikling og kompetanseheving er i fokus, ved at alle ansatte skal involveres. Styrerne beskriver hvordan de har etablert ulike strategier og rammer for å fremme utvikling og kollektiv læring i sin barnehage, hvor det blant annet nevnes minikurs, veiledning og at de jobber aktivt med å bygge en god tilbakemeldingskultur. Styrerne fremhever også det å ha gode relasjoner med sine ansatte som en sentral strategi. Gode relasjoner blir sett på som avgjørende for å fremme den enkelte ansatt sin læring og utvikling. Styrerne beskriver seg selv som igangsettere for det å jobbe med forbedringsarbeid i barnehagen, og at deres rolle som ledere innebærer å legge til rette for, motivere og støtte ansatte i det å forbedre pedagogisk praksis og kvalitet i barnehagen. I dette legger de også vekt på det å bygge den kollektive kapasiteten, at alle ansatte skal både bidra, men også oppleve at de er en viktig brikke i utviklingen av barnehagen. Styrerne beskriver også at det som kan være en utfordring i det å drive forbedringsarbeid er blant annet perioder med høyt sykefravær, men også det at det er varierende bakgrunn og kompetanse blant de ansatte. For styrerne blir det viktig å fungere som kunnskapsoversettere slik at de får med alle de ansatte. De opplever også at rollen deres som leder er kompleks, og at det er mange krav og forventninger som skal oppfylles. Allikevel er styrerne opptatt av å være synlige og tilstedeværende for både barn, ansatte og foreldre og at de går frem som gode rollemodeller. Funnene i denne studien gir noen perspektiver på styrerens rolle og hvordan deres ledelsesstrategier bidrar til å utvikle og forbedre pedagogisk praksis.

5. Drøfting og konklusjon

I begge studiene som blir presentert gjennom to artikler i denne masteroppgaven er problemstillingen rettet mot ledelse av forbedrings- og utviklingsarbeid i barnehagen fra ulike perspektiver. I artikkel 1 omhandler det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom pedagogisk ledelse. I artikkel 2 derimot fokuseres det på hvordan styrer gjennom sine lederstrategier både leder og motiverer sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid, men også hvordan de ser på sin egen rolle i dette arbeidet. I denne delen vil funnene fra de to artiklene bli drøftet opp mot hverandre og sees i sammenheng med den overordnede teoretiske rammen for masteroppgaven knyttet til systemtenkning som er nærmere utdypet i det teoretiske grunnlaget. Videre belyser begge artiklene styrer sin sentrale rolle i det å utvikle og forbedre barnehagen som en pedagogisk institusjon. Det er også styrer som gjennom nasjonale føringer som barnehageloven og rammeplan for barnehagen har det overordnede ansvaret for barnehagens drift knyttet til både det pedagogiske og det administrative. I drøftingen vil fokuset derfor være rettet mot styrer sin rolle som leder av forbedringsarbeid og det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon.

5.1 Drøfting

Det er gjennom nasjonale føringer som barnehageloven og rammeplan for barnehagen at de overordnede forpliktelsene til styrer kommer tydelig frem. En av disse forpliktelsene innebærer å sikre at det pedagogiske arbeidet er i tråd med de nasjonale føringene, og at barnehagen er en lærende organisasjon hvor personalet i fellesskap reflekterer over sin praksis (Kunnskapsdepartementet, 2018). I artikkel 1 viser funnene i litteraturgjennomgangen at det mangler en helhetlig og klar forståelse av hva begrepene pedagogisk ledelse og lærende organisasjon innebærer. Dette medfører at styrere har ulike forståelse av hva dette innebærer, som igjen påvirker hvordan de implementerer dette i egen barnehage og jobber videre med å utvikle det. Dette er også noe som blir understøttet av teorikapittelet i artikkel 1 hvor det beskrives at selv om det fremkommer i nasjonale føringer at barnehagen skal være en lærende organisasjon, eksisterer det ikke en operasjonalisering av dette begrepet knyttet til barnehagesektoren (Gotvassli, 2021; Skjæveland, 2019; Wadel, 2023). For å lykkes med kvalitetsutvikling i barnehagen er det en viktig faktor at leder jobber etter hva vi har av kunnskap om barnehagen, det som fra et vitenskapsteoretisk ståsted kalles for epistemologi. En konsekvens av manglende operasjonalisering av sentrale begreper som foreligger i

nasjonale føringer kan være at en i stedet handler ut i fra et ontologisk perspektiv, hvor det blir den enkelte sin oppfatning eller tro av fenomenene som står i fokus. Dette er noe som blir understøttet av Tollnes et al. (2024) som beskriver at en mer presis formulering og operasjonalisering av begrepet knyttet til pedagogisk ledelse i større grad kan gi styrerne verktøy for å jobbe med å utvikle den pedagogiske praksisen i barnehagen. I artikkel 2 derimot indikerer funnene i studien at de tre styrerne som er intervjuet har en innsikt og forståelse i begrepene som er knyttet til det å drive forbedrings- og utviklingsarbeid. I artikkel 2 er operasjonalisering av begrepene forsøkt gjennom å knytte problemstillingen til spørsmålene i intervjuguiden, i tillegg til å etterspørre styrerne hva de legger i begrepet «forbedringsarbeid». En styrke i denne studien er at de tre styrerne som er intervjuet alle har videreutdanning innen ledelse. Dermed kan en anta at de sitter med kunnskap og kompetanse om det å utvikle barnehagen. På den andre siden kan dette også fremstå som en svakhet da det medfører et lite og ensidig utvalg som påvirker resultatene og gir et lite nyansert forståelsesbilde av kompleksiteten og variasjonen blant styrere. Dersom en ser dette i tilknytning med den overordnede teoretiske forståelsesrammen for denne masteroppgaven knyttet til systemtenkning fremheves behovet for at styrere evner å se helheten og sammenhenger. Gotvassli (2020) beskriver at det viktigste fundamentet for å få til organisasjonslæring og utvikle barnehagen som en lærende organisasjon er kunnskap og kunnskapsutvikling og at dette skjer gjennom prosesser. For at styrer skal sikre kunnskapsdeling er det viktig at det som ligger til grunn for kunnskapen er det operasjonaliserte, ikke den ontologiske. Sagt på en annen måte, det er vanskeligere å navigere i terrenget uten kartet.

De to artiklene har ulike tilnærminger til ledelse knyttet til utvikling og forbedring av barnehagens pedagogiske praksis. Funnene i artikkel 1 viser at pedagogisk ledelse er et helt sentralt element i det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom å legge til rette for refleksjoner, kunnskapsdeling og kontinuerlig læring. I artikkel 2 viser funnene at styrerne ser på seg selv som katalysatorer for utvikling, ved at lederstrategiene de bruker i det daglige arbeidet er i sterk sammenheng med de ulike faktorene knyttet til både transformasjonsledelse, profesjonelle lærende felleskap og koherens. En sterk sammenheng mellom funnene i de to artiklene er hvordan de begge fremhever betydningen av å skape arena for refleksjonsdeling hvor formålet er å utvikle læring og kompetanseheving blant personalet. I artikkel 1 omhandler tematikken knyttet til ledelse mer mot det direkte pedagogiske arbeidet med barn, spesielt relatert til hvordan kjerneoppgavene som lek, læring, omsorg og danning blir ivaretatt. I artikkel 2 derimot er ledelse rettet mot hvordan styrer leder sine ansatte og med

fokus på ledelse av organisasjonen. Når en ser dette i sammenheng med systemtenkning kan en knytte funnet med at styrerne ser på seg selv som katalysatorer for endring til den første firkanten i modellen til Ertesvåg & Roland (2021) som omhandler transformasjonsledelse. Dette er den første faktoren som setter i gang de øvrige delene og som er helt sentral for å skape en lærende organisasjon. Denne faktoren er igjen nært tilknyttet de ansattes ledelse som ligger innunder transformasjonsledelse, som kan henge sammen med utøvelsen av pedagogisk ledelse. Således kan en se på at disse to tilnærmingene til ledelse sammen kan utfylle hverandre knyttet til det å drive forbedringsarbeid i barnehagen, samt utvikle den som en lærende organisasjon. Roland et al. (2023) vektlegger at ledelse er den største forutsetningen for å få til utvikling og det å sikre kollektiv læring i en organisasjon. Ut fra funnene i artikkel 2 kan det tyde på at styrerne innehar en god innsikt og forståelse hvilken betydning de har i sin rolle som leder.

Det fremkommer i artikkel 1 i litteraturgjennomgangen at et sentralt funn er at barnehager ofte mangler en helhetlig og langsiktig strategi for læring og utvikling. Dette fører til at de setter i gang mange ulike prosesser uten en tydelig retning, noe som igjen kan begrense effekten av tiltakene. Ertesvåg & Roland (2021) understreker at det er det langsiktige og systematiske endringsarbeidet som gir størst effekt. En helt sentral faktor for å lykkes med dette er at styrere innehar en forståelse og kunnskap om systemperspektivet knyttet til det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. (Roland et al., 2023). I artikkel 2 viser derimot funnene i studien at styrerne er opptatt av å lage strategiske planer for å skape en rød tråd i arbeidet, i tillegg til at de er opptatte av at arbeidet er basert på data og forskningsbasert kunnskap.

I artikkel 2 viser funnene at alle de tre styrerne vektlegger det å være tydelig som leder og at de setter klare og tydelige mål for barnehagen. De er også opptatte av å sette tydelige forventninger til de ansatte for at de sammen skal lykkes med å nå disse målene, men også at alle ansatte skal involveres i de ulike prosessene. Dette ansees for å være en suksessfaktor for å lykkes med utvikling og kvalitet i barnehagen ved å fokusere på å skape felles mål og visjoner, da dette ofte vil medføre en større forpliktelse til arbeidet i hele barnehagen (Ertesvåg & Roland, 2021). Dette er også faktorer som er knyttet til transformasjonsledelse. Det er viktig å understreke at i denne studien er det kun perspektivet til styrerne som har blitt intervjuet som kommer frem knyttet til hva de vektlegger. Studien sier ingenting om hvordan de ansatte opplever denne prosessen med å utarbeide mål og det å ha tydelige forventninger til seg fra styrer. Systemtenkningen understreker at selv om det å utvikle felles mål og visjoner er en sentral del av det å skape organisasjonsutvikling så er det ikke tilstrekkelig. Det er også viktig

at styrer evner å sette dette i sammenheng med de øvrige faktorene og elementene som er viktig i det å utvikle barnehagen. Dette kan for eksempel være knyttet til de øvrige fire disiplinene til Peter Senge, driverne knyttet til koherens modellen til Fullan og Quinn, eller nøkkelfaktorene til det å utvikle profesjonelle lærende felleskap. En ting er å skape retningen og målet, men det er noe annet å definere veien til målet og hvordan en skal komme dit. Gjennom systemtenkning perspektivet er det viktig at styrer er bevisste alle disse elementene. Dette utdypes av Ertesvåg & Roland (2013) som redegjør for at i en barnehage hvor styrer ikke er tydelig så vil dette påvirke utviklingen i en organisasjon på en negativ måte. Videre skildrer de at i en organisasjon er en avhengig av en leder som viser veien til målet.

I artikkel 2 viser funnene fra studien at styrerne er opptatt av å få frem det beste i sine ansatte, ved at de har bevisste strategier for å styrke og motivere de. To begreper som går igjen når styrerne skal beskrive sine strategier for å motivere de ansatte til forbedringsarbeid er mestring og motivasjon. Strategiene innebærer blant annet det å ha en god relasjon som er preget av tillit, at de er tett på i hverdagen for å følge opp og at de ser på seg selv som rollemodeller for personalet. Videre er styrerne opptatt av å kjenne sine ansatte så godt at de vet hva de har behov for av støtte og veiledning ut ifra sine forutsetninger, erfaring og kompetanse. Samtidig gir styrerne uttrykk for at variasjonen i personalet sine forutsetninger, erfaring og kompetanse gjør det mer utfordrende å legge til rette for kollektiv læring og det å drive frem forbedrings- og utviklingsprosesser. De beskriver at det er mange hensyn å ta. En annen utfordring er til tider høyt sykefravær og dersom det oppstår en ukultur blant de ansatte. Øvrige studier som er gjennomført knyttet til styrer sine arbeidsoppgaver og prioritering av tid viser at de i liten grad bruker tid på pedagogisk og faglig ledelse av barnehagen (Haakestad et al., 2015; Rambøll, 2023). Dette funnet finner en igjen også i litteraturgjennomgangen i artikkel 1. Den viser til at tidspress blant ledere oppleves som en utfordring i det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Således kan det indikere at det er et interessant funn at alle de tre styrerne i studien i artikkel 2 understreker at de er opptatte av å være synlige i hverdagen, men også at de prioriterer det ved å sette av tid. Når en ser disse funnene i lys av systemtenkning så er dette faktorer som i høy grad påvirker problemstillingene i de to artiklene. Det er vanskelig å se for seg at styrer vil få til organisasjonslæringen og få de øvrige faktorene i bevegelse dersom styrer ikke er til stede og prioriterer det. Det samme gjelder dersom det er høyt sykefravær som vil påvirke barnehagens drift og det pedagogiske tilbudet til barna.

5.2 Konklusjon

I begge artiklene i denne masteroppgaven er det fokus på styrer sin sentrale rolle i det å utvikle og forbedre barnehagens pedagogiske praksis gjennom å se på ulike tilnærminger. I artikkel 1 er problemstillingen knyttet til hvordan pedagogisk ledelse kan bidra til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. I artikkel 2 er problemstillingen knyttet til hvordan styrer leder og motiverer sine ansatte til forbedringsarbeid, samt hvordan de ser på sin egen rolle. Begge tilnærmingene og artiklene belyser gjennom sine funn viktige perspektiver og faktorer knyttet til det å utvikle barnehagen til noe bedre enn det var før en igangsatte intervensjonen. For å skape en forståelse av sammenhenger og kompleksiteten mellom ulike teorier, perspektiver og empiri for å lykkes med utvikling er det sett i sammenheng med systemtenkning. Systemtenkning som teori er med utgangspunkt i Peter Senge sine fem disipliner for å skape en lærende organisasjon, hvor systemtenkning er den femte disiplinen og skal binde alle de øvrige delene sammen. Som styrer er det nødvendig å fokusere på flere faktorer eller strategier for å lykkes med et forbedringsarbeid, hvor alle ansatte bidrar inn med sine ressurser og kompetanse. Roland et al. (2023) belyser hvordan det å integrere ulike teorier og perspektiver er en sentral del av systemtenkningen ved at de smelter og griper sammen. Det å påvirke en del av systemet, vil igjen påvirke andre deler og dermed helheten (Roland et al., 2023). Denne påvirkningen som kan kalles for en dominoeffekt er illustrert i figur 1.

Funn i studiene som er gjort i begge artiklene fremhever styrer sin sentrale rolle i det å lede og utvikle barnehagen. Det er viktig at de som ledere er synlige i hverdagen for de ansatte og at de innehar kunnskap og kompetanse om ledelse og utvikling av lærende organisasjoner. Dette kan på mange måter beskrives som suksessfaktorer for å lykkes med forbedring og utvikling av pedagogisk praksis. Styrere vil også kunne møte på hindringer i et slikt arbeid som for eksempel høyt sykefravær og stort mangfold i de ansatte sin kompetanse og erfaringsbakgrunn. Et sentralt moment her vil kunne være at styrer er bevisst på hvordan disse enkeltfaktorene eller delene påvirker helheten ved at de jobber systematisk og langsiktig.

5.3 Implikasjoner for videre forskning

Artiklene i denne masteroppgaven har sett på hvordan styrer sin ledelse av barnehagen kan fremme utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. Et interessant perspektiv å undersøke nærmere hadde vært og forsket nærmere på hvordan de ansatte i organisasjonen opplever prosene i et forbedrings- og utviklingsarbeid. En tilnærming til forskning her kunne vært og gjennomført kvalitative intervjuer med øvrige ansatte i barnehagen for å få innsikt i deres opplevelser og erfaringer.

Videre fremkommer det i artikkel 1 gjennom funn i litteraturgjennomgangen at begreper som pedagogisk ledelse og lærende organisasjon i liten grad er operasjonaliserte i barnehagesektoren. I artikkel 2 viser funnene gjennom intervju med styrere som har videreutdanning innenfor ledelse at de innehar kompetanse og kunnskap om ledelsestilnæringer som skal til for å lykkes med forbedringsarbeid. Det vil derfor være interessant å undersøke nærmere hvordan disse ledelsesperspektivene konkret operasjonaliseres i ulike kontekster og hvilke faktorer som kan fremme eller hemme implementeringen av slike tilnæringer.

6. Litteraturliste

- Alvehus, J. (2024). *Oppgaveskriving med kvalitativ metode: En håndbok* (1. utg.). Gyldendal.
- Bass, B. M. (2019). Lederskap. I *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder empiri og teoriutvikling* (L. Tanggaard, Red.). Gyldendal akademisk.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2021). *Implementering av endringsprosesser i barnehagen* (1. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen de riktige lokale, regionale og nasjonale driverne* (I. C. Goveia, Overs.). Kommuneforl.
- Gotvassli, K. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen* (2.utgave). Cappelen Damm.
- Gotvassli, K. (2021). *Boka om ledelse i barnehagen* (2.utgave). Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). Barnehagen som en lærende organisasjon—Teoretiske perspektiver. I E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2020). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (Fifth edition). Pearson Education, Inc.
- Hye, L. (2023). Ledelse og mestringsstro i pedagogiske organisasjoner. I M. Ødgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Haakestad, H., Bråten, M., Steen Jensen, R., & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehager Rapportering, organisering og ledelse* (Fafo-rapport 2015:43). Fafo.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon: En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem* (2. utgave). Fagbokforlaget.

-
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). Fagbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlag.
- Koffka K. (1935). *Principles Of Gestalt Psychology* (1935).
<http://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.7888>
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Kompetanse for --fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen 2014-2020*. 20.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Rammeplan for barnehagen*. Pedlex.
- Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid-nasjonal barnehagestrategi mot 2030*. Kunnskapsdepartementet.
- Kvistad, K., & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen akademisk.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider: Nye barnehageorganisasjoner* (2. utgave.). Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Unviersitetsforlaget.
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektivt: Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang*. Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Qvortrup, L. (2016). *Forskningsinformert læringsledelse* (A. Sjøbu, Overs.). Gyldendal akademisk.
- Rambøll. (2023). *Barnehagestyrers arbeidsoppgaver*.

- Roland, P. (2023). Kapasitet som begrep og teoretisk forankring. I M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P. (med Ertesvåg, S. K.). (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal.
- Roland, P., Hye, L., & Øgård, M. (2023). Hvordan samle trådene når pedagogiske organisasjoner skal utvikle seg gjennom kapasitetsbygging-en systemteoretisk tilnærming. I *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: Profesjonelle lærende felleskap, implementering og ledelse*. Cappelen Damm.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Business Books.
- Skjæveland, Y. (2019). Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst. I E. Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Sunnevåg, A.-K., Nordahl, S. Ø., Grøtlien, V., & Karlsen, A. K. (2023). Kultur for læring i barnehager: Resultater fra T1, T2 og T3 2017 - 2022. I *Oppdragsrapport*. Høgskolen i Innlandet. <http://hdl.handle.net/11250/3086048>
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Tollnes, I. J. R., Sørensen, V., Tholin, K. R., Hognestad, K., Hannevig, L. V., Sanda, A. M., Storli, J. B., Kristiansen, A. L., & Bøe, M. (2024). Pedagogisk ledelse i norsk forskningslitteratur innenfor barnehagefeltet – en scoping review. *Nordisk barnehageforskning*, 21(2), 245–265. <https://doi.org/10.23865/nbf.v21.455>
- Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen* (1. utg.). Fagbokforlaget.

7. Artikkel 1: Pedagogisk ledelse og utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon

Ingress

Denne artikkelen har som hensikt å belyse og drøfte gjennom teori og litteratur hvordan pedagogisk ledelse bidrar til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Artikkelen er med utgangspunkt i en litteraturgjennomgang av fire artikler, og kan plasseres i en teoretisk oppgave, hvor formålet er å vise til en gjennomgang av flere ulike teorier for å belyse temaet. Utvalget av litteratur er beskrevet i et eget metodekapittel. Barnehagen er en viktig arena for læring og utvikling for både barn og ansatte, og det er derfor viktig å se nærmere på hvordan pedagogisk ledelse kan bidra til å skape en organisasjonskultur som fremmer læring og utvikling for alle. Teori og litteratur er valgt med utgangspunkt i forhold til relevans og sammenheng mellom pedagogisk ledelse og lærende organisasjon. I denne artikkelen knyttes ansvaret for det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon til styrer og pedagogiske ledere, da det er de som gjennom nasjonale føringer som barnehageloven og rammeplan for barnehagen har som sitt mandat å lede det pedagogiske arbeidet og ivareta barnehagens oppgaver (Barnehageloven, 2006; Kunnskapsdepartementet, 2018). Litteraturgjennomgangen viser at det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon avhenger i stor grad av hvordan pedagogisk ledelse utøves, og hvordan ledelsen, som i dette tilfellet representeres av styrere og pedagogiske ledere tilrettelegger for refleksjon, kunnskapsdeling og profesjonell utvikling. Gjennomgangen viser også at selve begrepsforståelsen knyttet til både pedagogisk ledelse og lærende organisasjon er noe det er behov for å fortsette å ha fokus på, men også det å utvikle mer kompetanse og kunnskap om i barnehagesektoren. Dette kan være hensiktsmessig for og i større grad kunne operasjonalisere begrepene og få en dypere forståelse av hva det innebærer å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom pedagogisk ledelse.

Innledning

Barnehagen som en organisasjon blir en stadig viktigere arena for barns utvikling og læring, da stadig flere barn tilbringer store deler av barndommen sin der. Det har det siste tiåret vært en massiv utbygging av barnehager for å sikre barnehageplass til alle, og sektoren er nå inne i en fase hvor det fokuseres på det kvalitative innholdet fremfor kvantiteten knyttet til om det er nok barnehager (Gotvassli, 2021).

I begynnelsen av 2023 presenterte Kunnskapsdepartementet den nye nasjonale strategien for barnehager som ble kalt «*Barnehagen for en ny tid*», og som setter mål for barnehagesektoren frem mot 2030 (Kunnskapsdepartementet, 2023). I denne strategien blir det blant annet understreket at barnehagen spiller en særdeles viktig rolle i barns barndom, og er med på å legge grunnlaget for et godt liv, men også senere deltagelse i fremtidens samfunn. I strategien blir det også påpekt at alle barn skal møte et likeverdig tilbud uavhengig av hvilken barnehage de går i, og at dersom barn møter barnehager med høy kvalitet kan barnehagen fungere som en forebyggende arena og være en resiliensfaktor for barn som av ulike årsaker har utfordrende oppvekstforhold. For å oppnå dette er det viktig at det jobbes systematisk med å styrke barnehagepersonalet sin kompetanse, sikre god ledelse og at det foreligger gode rammer for hvordan arbeidet i barnehagen skal utføres (Kunnskapsdepartementet, 2023). Ledelse blir her trukket frem som en sentral faktor for å imøtekomme disse nye kravene og målene for barnehagesektoren. Denne artikkelen vil derfor se nærmere på pedagogisk ledelse, da dette er den formen for ledelse som danner grunnlaget for den pedagogiske virksomheten i barnehagene, og fordi den ivaretar en viktig funksjon, nemlig ivaretagelse av barns lek, læring, omsorg og danning. I tillegg er det den ledelsesformen som ligger tilknyttet flere ansatte som har som sin arbeidsoppgave å drive pedagogisk ledelse, herunder styrer eller daglig leder i barnehage og de pedagogiske lederne (Gotvassli, 2021). Dette er også understreket i Lov om barnehager (Barnehageloven, 2006) som beskriver at det finnes kun to lederstillinger i barnehagen, og de er forbeholdt styrer eller pedagogisk leder. Rammeplan for barnehager i Norge understreker betydningen av pedagogisk ledelse for å sikre høy kvalitet i barnehagens arbeid med barna, men legger også vekt på at barnehagen skal være en lærende organisasjon.

«Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller»

(Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 14).

Gotvassli (2021) trekker frem at det å utvikle barnehagen til å bli en lærende organisasjon er direkte knyttet til pedagogisk ledelse, da pedagogisk ledelse omhandler det å evaluere og vurdere det pedagogiske innholdet i barnehagen, og lede utviklingsprosesser for de øvrige ansatte. Bøe (2016) beskriver at økt satsning på pedagogisk ledelse og barnehagen som en lærende organisasjon kan ses på som en respons knyttet til krav om økt profesjonalisering av barnehagesektoren, behovet for fornyelse og profesjonalisering.

På bakgrunn av dette vil denne artikkelen se nærmere på hvordan pedagogisk ledelse kan fremme utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon.

Problemstillingen er derfor som følgende:

«Hvordan bidrar pedagogisk ledelse til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon?»

Presentasjon av teori

I denne delen presenteres det relevant teori som danner grunnlaget for denne artikkelen knyttet til pedagogisk ledelse og barnehagen som en lærende organisasjon.

Pedagogisk ledelse

Pedagogisk ledelse som et begrep er mye brukt og omtalt knyttet til barnehagesektoren. Det er allikevel slik at det kan være utfordrende å få en konkret avklaring og forklaring på begrepet, da det er mange ulike forståelser eller diskurser om hva pedagogisk ledelse innebærer. Diskursen kan påvirke hvordan pedagogisk ledelse forstås og praktiseres i barnehagen, og hvordan ulike aktører, som foreldre, pedagogiske ledere og politikere tenker om barnehagens rolle og formål. I en slik diskurs kan ulike perspektiver og interesser være til stede, og det kan være utfordrende å finne en felles forståelse av hva som er god pedagogisk ledelse i barnehagen. Dette er også noe som understrekes av Wadel (2023), som mener at siden det foreligger mange ulike forståelser av hva pedagogisk ledelse faktisk er så er det viktig at ansatte i barnehagen reflekterer over hva de selv mener er selve kjernen i begrepet, for at de deretter lettere kan utøve pedagogisk ledelse i barnehagen. Gotvassli (2021) beskriver pedagogisk ledelse som et komplisert og tvetydig begrep innenfor litteraturen. På bakgrunn av dette kan det derfor være nødvendig med en definisjon av hva pedagogisk ledelse innebærer i barnehagen, får å få frem hva som er kjernen i begrepet.

Gotvassli (2021) presenterer en bred forståelse av hva pedagogisk ledelse er, og beskriver det som den formen for ledelse som omhandler å lede barnehagens pedagogiske virksomhet slik at den er i tråd med nasjonale føringer gjennom både barnehageloven og rammeplanen, og at for å oppnå dette er en avhengig av at barnehagen er en lærende organisasjon. Videre beskriver Gotvassli en inndeling av tre ulike bidrag knyttet til pedagogisk ledelse hvor det er fokus på at leder skal:

1. Lede det pedagogiske arbeidet, produksjonen og aktiviteten i barnehagen.
2. Initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser for å bli en lærende barnehage.
3. Lede det pedagogiske arbeidet i barnehagen sett i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnet slik det er skissert i rammeplan for barnehagen.

Ifølge Gotvassli (2021) utgjør ikke de tre bidragene motstridende perspektiver, men snarere hver for seg en snever definisjon av begrepet. Når de sees i sammenheng, bidrar de til å forklare den kompleksiteten som kjennetegner pedagogisk ledelse.

Wadel (2023) understreker at de ulike forståelsene av pedagogisk ledelse ikke nødvendigvis trenger å stå i motsetning til hverandre, men i stedet kan være med å utfylle hverandre. Ved å se på de ulike perspektivene og forståelsene av pedagogisk ledelse, kan vi i større grad få en mer helhetlig forståelse av kompleksiteten og betydningen den har for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. På bakgrunn av dette har Wadel formulert en forklaring for å ivareta dette perspektivet:

«Pedagogisk ledelse dreier seg om å lede det pedagogiske arbeidet relatert til kjerneaktiviteten i barnehagen knyttet til barns lek, læring, omsorg og danning - og om å initiere, lede og motivere refleksjons- og læringsprosesser blant de ansatte i barnehagen for at barnehagen skal utføre det pedagogiske arbeidet med kvalitet og sikre at barnehagen drives og utvikles i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnet til barnehagen og er en lærende organisasjon, samt om utadrettet formidling av barnehagens læringssyn og læringsinnhold»

(Wadel, 2023, s. 170)

Kvistad & Søbstad (2005) beskriver pedagogisk ledelse som den ledelsen som er nødvendig for å igangsette, men også lede læringsprosesser i barnehagen, og beskriver videre at disse læringsprosessene må sees i sammenheng med det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Videre beskriver Kvistad & Søbstad at selv om disse prosessene er veldig læringsrike og givende, er det også en utfordrende prosess som er tidkrevende og som kan by på motstand i personalgruppen.

Barnehagen som en lærende organisasjon

Barnehagen som en lærende organisasjon er en tilnærming som for første gang ble introdusert i 2006 da det kom ut en ny rammeplan for barnehager. Like forut for dette ble ansvaret for barnehager overført fra Barne- og familiedepartementet og over til Kunnskapsdepartementet i 2005. Skjæveland (2019) beskriver at dette ble karakterisert som en stor endring da barnehager nå ble ansett som en del av utdanningsløpet. Til tross for denne nye forpliktelsen om at barnehager nå skulle være lærende organisasjoner, ble det lite konkretisert eller gitt en videre forklaring fra departementet om hva dette faktisk innebar. Dette resulterte i en upresis forståelse blant barnehageansatte, og dermed hvilken betydning dette skulle ha for barnehagens praksis. Hensikten fra departementet var at lærende organisasjoner skulle brukes som et verktøy for å heve kvaliteten i barnehagene, og at den skulle sikre læring for både barn og personalet (Skjæveland, 2019). Først i 2013 kom det en utdyping fra Kunnskapsdepartementet da de presenterte sin nye strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen:

«Et kjennetegn ved en lærende organisasjon er at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå organisasjonens mål. I slike organisasjoner stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen»

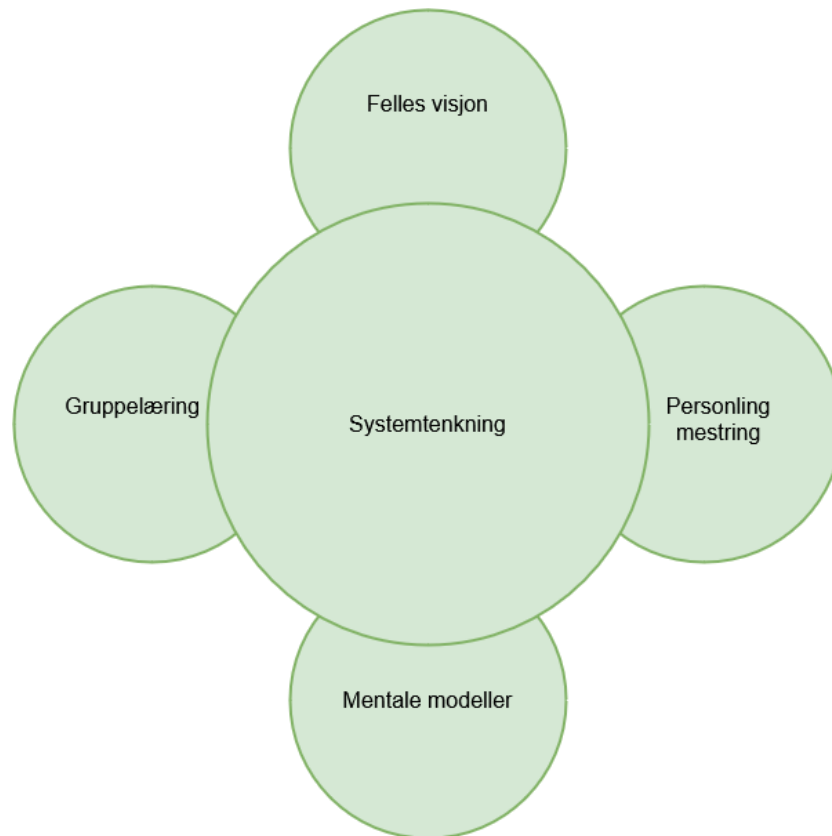
(Kunnskapsdepartementet, 2013, s. 11)

I denne strategien kommer det også frem at det er styrere og pedagogiske ledere som er ansvarlige for å sikre at barnehagen er en lærende organisasjon, og ser dette i direkte sammenheng med pedagogisk ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2013). Pedagogisk ledelse blir et verktøy for å nå målet om at barnehagen skal bli en lærende organisasjon. Yngve Skjæveland (2019) har gjort en tolkning av denne barnehagestrategien fra 2013, og gir en beskrivelse av at departementet sin uttalelse om lærende organisasjoner henger sterkt sammen med Peter Senge sine fem disipliner for en lærende organisasjon, til tross for at det verken er henvist til noe teori eller litteratur. Denne sammenhengen ser en også beskrevet i andre deler av litteraturen og forskningen knyttet til barnehage, og utvikling av den som en lærende organisasjon. Det vil derfor være sentralt i denne litteraturgjennomgangen å se nærmere på hva som ligger i disse fem disiplinene knyttet til lærende organisasjon for å gi en nærmere definisjon av begrepet.

Lærende organisasjon gjennom Peter Senge sine 5 disipliner

Peter Senge gav i 1990 ut sin bok «*The Fifth Discipline*», dette er i dag en bok som regnes som selve opphavet til begrepet lærende organisasjon. Disse fem disiplinene tilsvarer hvert sitt utviklingsområde og består av: personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, gruppelæring og systemtenkning (Senge, 2006). Gotvassli (2020) har gitt en beskrivelse av hver enkelt disiplin og ser det i sammenheng med hvordan barnehagen fungerer som en organisasjon. Den første disiplinen *personlig mestring* handler først og fremst om å etablere ønsket mål for barnehagen fra et individperspektiv, og at det foreligger en vurdering av hva som kreves av hver enkelt ansatt for å nå dette målet. Neste disiplin omhandler å utvikle en *felles visjon* for barnehagen som baserer seg på de ansatte sine individuelle mål. Denne visjonen må være forankret hos alle de ansatte, og ikke bare hos styreere eller pedagogiske ledere. Deretter kommer disiplinen knyttet til *mentale modeller* som innebærer å løfte frem og reflektere over de grunnleggende oppfatningene som personalet har om barnehagen, slik at en får en større bevissthet og felles forståelse rundt ulike fenomener, blant annet knyttet til barnehagens verdier. Den fjerde disiplinen omhandler *gruppelæring*. Denne formen for læring har fokus på at personalet sammen gjennom refleksjoner, drøftinger og vurderinger kommer frem til løsninger og svar. Målet med denne disiplinen er å øke kunnskapen hos alle i personalet, og at det ikke er verken styrer eller pedagogiske ledere som skal fremstå som belærende ovenfor de andre i personalgruppa (Gotvassli, 2020)

Til slutt er det disiplinen som handler om en overordnet helhetstenkning der alle disiplinene skal sees under ett, dette beskrives som *systemtenkning*. For at en organisasjon skal utvikle seg til å bli en lærende organisasjon, må en se alle disiplinene som sammenkoblede og at de påvirker hverandre for å skape utvikling, fremfor å betrakte de som enkeltstående tiltak (Gotvassli, 2021). Ertesvåg & Roland (2013) beskriver at det å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon handler om å skape kollektive læringsprosesser som innebærer at alle de ansatte er involverte og engasjerte i det å skape og dele ny kunnskap og praksis.



Figur 2 Modell av de 5 disiplinene for en lærende organisasjon inspirert av Peter Senge (2006)

Metode

Denne artikkelen er basert på en kvalitativ teoretisk tilnærming i form av en litteraturgjennomgang. En litteraturgjennomgang innebærer en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning og teori knyttet til spesifikke temaer (Persson, 2021). I denne artikkelen vil temaene omhandle pedagogisk ledelse og lærende organisasjon. Videre understreker Persson (2021) at hensikten og formålet med denne tilnærmingen er å bygge et grunnlag for å kunne analysere, reflektere og drøfte rundt problemstillingen, og at for å få til dette er det lurt å vite hva andre har sagt om tematikken tidligere f r en selv uttaler seg. Litteraturgjennomgang som metode gir mulighet til å få en helhetlig forståelse av eksisterende kunnskap, identifisere kunnskapshull og vurdere relevansen av ulike teoretiske perspektiver (Persson, 2021).

Utvalg og analyse

For å sikre at litteraturgjennomgangen er relevant og systematisk, er det nødvendig at en innehar en analytisk tilnærming. Johannessen et al., (2018) beskriver at det å innta et skjerpet blikk på det en skal fokusere på er viktig for å sortere ut det som er relevant, og det som ikke er av betydning. Dette har vært en viktig prosess med tanke på innhenting av relevant teori og forskning, da det er omfattende tematikk, men også med tanke på denne artikkelens omfang. Det har derfor vært nødvendig å gjøre avgrensninger for å sikre en helhetlig og balansert presentasjon av temaet. Litteraturen ble valgt ut gjennom en systematisk søkeprosess i følgende akademiske databaser: Oria, Idunn, Google Scholar og ERIC. Søkene ble utført ved bruk av nøkkelord som: «pedagogisk ledelse» OG «lærende organisasjon», «educational leadership» AND «learning organization» AND «early childhood education». Det var en utprøvende fase med å innhente relevant teori og empiri, og det var nødvendig med justeringer underveis knyttet til søkeord, og bruke det som Persson (2021) kaller for boolske operatører, dette innebærer at en inkluderer eller ekskluderer begreper ved å bruke store bokstaver i mellom søkeordene, som blant annet «AND». Etter søkeprosessen var det totalt antall treff på 6468. Videre i gjennomgangen og analysen av litteraturen har relevans og kontekst vært sentrale faktorer knyttet til utvelgelsen. Dette innebærer at det har vært fokusert på artikler og bøker som belyser pedagogisk ledelse i sammenheng med barnehagen som en lærende organisasjon. Det har også blitt lagt vekt på at hver kilde er av nyere dato for å se at den er med utgangspunkt i nyere nasjonale føringer som Rammeplan for barnehagen fra 2017. Det er på bakgrunn av dette kun tatt med studier som er etter dette året.

I utvelgelsesprosessen er det også vurdert at litteraturen og studiene som er gjennomført er tilknyttet i norsk sammenheng og kontekst innenfor barnehagesektoren, og at når det er valgt ut artikler så er kriteriet at de er fagfellevurdert. Etter en analyse av disse kriteriene som også innebar å lese gjennom sammendragene av artiklene for å sikre relevans, ble antallet justert ned til fire artikler, hvorav to av artiklene er litteraturgjennomganger og dermed gir en bred tilnærming til temaene (se vedlegg nr 1).

Hermeneutikk

Litteraturgjennomgangen i denne artikkelen er forankret i et hermeneutisk perspektiv innenfor kvalitativ metode, der forståelsen av temaene eller fenomenene som det forskers på utvikles gjennom en fortolkende tilnærming til eksisterende teori og empiri (Postholm & Jacobsen, 2018). Litteraturgjennomgangen kan videre ses i sammenheng med det som Postholm & Jacobsen (2018) beskriver for kvalitativ tekstanalyse som handler om å både lese og analysere

skriftlige kilder og dokumenter, og at dette har en sterk tradisjon innenfor hermeneutikken. Målet med hermeneutikken er at forsker skal legge sin egen forforståelse og tolkning av fenomenet som det forskes på, sammen med det som kommer frem i tekstene og ut i fra dette oppstår det en ny forståelse (Nielsen et al., 2021). Gjennom denne prosessen søker en gjennom denne artikkelen å utvikle en dypere forståelse av hvordan eksisterende teori og forskning belyser sammenhengen mellom pedagogisk ledelse og hvordan dette kan bidra til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Alvehus (2024) understreker at tolkning innenfor hermeneutikken ikke innebærer at det er den som fortolker, altså forskeren som skal oppnå en forståelse. Formålet er mer rettet mot at en skal bidra til en større eller mer generell forståelse av fenomenet som det forskes på.

Validitet, reliabilitet og forskningsetiske vurderinger

Validitet innebærer i hvilken grad det en faktisk ønsker å forske på er i samsvar med de resultatene som kommer frem, altså studiens gyldighet og at det en samler inn av data skal gjenspeile virkeligheten (Nielsen et al., 2021). I denne artikkelen er validiteten styrket gjennom å avgrense problemstillingen til to temaer, og dermed er søkeordene og utvelgelsen av aktuell teori og forskning målrettet til dette. I tillegg er flere ulike teoretiske perspektiver og forskningsstudier presentert for å gi en helhetlig tilnærming til temaene. Reliabilitet omhandler i hvilken grad det som kommer frem gjennom litteraturgjennomgangen og analysen er pålitelig, og at dersom andre ville forsket på det samme og med samme metode så ville de kommet frem til samme resultatene eller funn (Nielsen et al., 2021). For å styrke reliabiliteten i denne artikkelen er det gjennomført søk i åpne databaser som er tilgjengelige for alle, og gjennom å være transparent om hvilke søkeord som er brukt vil dette muliggjøre for andre å gjenta samme søkeprosess. I tillegg er det gjennom hele artikkelen referert til hvilke kilder og referanser aktuell teori og forskning er hentet fra. På den andre siden er ikke teori nødvendigvis en klar gjenspeiling av virkeligheten, og innebærer en tolkningsprosess hos den som forsker (Alvehus, 2024). Denne subjektiviteten er en del av den fortolkende tilnærmingen som kjennetegner denne artikkelen, og den er forsøkt balansert gjennom ulike perspektiver og kritisk refleksjon over innholdet og relevansen til kildene. Funnene som kommer frem i denne litteraturgjennomgangen kan beskrives som kontekstuelle, da kunnskapen som fremtrer oppstår i et møte mellom forskeren og den forståelsesrammen som forskningen er gjennomført i (Postholm & Jacobsen, 2018). Videre i denne artikkelen er ikke målet å generalisere funnene der resultatene kan overføres direkte til alle lignende kontekster. I stedet handler generalisering her om en overførbarhet (Postholm & Jacobsen, 2018).

Dette innebærer at innsikten fra drøftingene kan gi perspektiver og refleksjoner som kan være relevante for andre som jobber med pedagogisk ledelse og lærende organisasjoner i barnehagesektoren.

Litteraturgjennomgang

I denne delen vil det være en gjennomgang og beskrivelse av de fire utvalgte artiklene i litteraturgjennomgangen, hvor hensikten er å belyse hvordan pedagogisk ledelse bidrar til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon.

Artikkel 1: «*Untapped potential for professional learning and development: kindergarden as a learning organization*»

Denne artikkelen av Wadel & Knaben (2022) ser nærmere på styrerne sin forståelse av hva barnehagen som en lærende organisasjon innebærer, men også hvordan barnehager kan utvikle seg til å bli det. I tillegg ser de på hvilke utfordringer eller hindringer som begrenser denne utviklingen. I studien som presenteres i denne artikkelen er det gjennomført semistrukturerte kvalitative intervjuer med fem styrere. Artikkelen belyser at styrerne sin forståelse av begrepet *lærende organisasjon* varierer, og at dette har enn innvirkning for den pedagogiske praksisen i barnehagene. Refleksjon fremheves som en grunnleggende komponent i lærende barnehager, men samtidig identifiseres det en rekke utfordringer med å integrere refleksjon i hverdagen, noe som fører til at potensialet for profesjonell læring ofte forblir ubenyttet. Et sentralt funn i artikkelen er at barnehager ofte mangler en helhetlig og langsiktig strategi for læring og utvikling. Dette fører til at de setter i gang mange ulike prosesser uten en tydelig retning, noe som igjen kan begrense effekten av tiltakene. Videre pekes det på at barnehager sjelden utnytter læringsmuligheter som oppstår i hverdagslige situasjoner, særlig når det gjelder refleksjon over praksis. Denne mangelen på systematisk refleksjon og læring i daglig praksis blir sett på som en av de største hindringene for utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. Artikkelen bygger på Peter Senge sin teori om lærende organisasjoner og fremhever elementer som refleksjon, deling av kunnskap og kritisk tenkning som viktige faktorer, og kan sees i sammenheng med å forstå hvordan pedagogisk ledelse kan tilrettelegge for en kultur som fremmer læring og utvikling i barnehagen. Allikevel viser studien at styrerne selv ikke trekker frem teori eller litteratur tilknyttet lærende organisasjoner (Wadel & Knaben, 2022).

Artikkel 2: «Lærende linjeleiar si rolle i utviklinga av barnehagen som ein lærende organisasjon»

I denne artikkelen undersøker Sønsthagen (2024) hvilken rolle lokale linjeledere har i utviklingen av barnehager som lærende organisasjoner. Linjeledere beskrives her som styrere og pedagogiske ledere, og er med utgangspunkt i Peter Senge sine teorier om lærende organisasjoner. Sønsthagen viser i denne artikkelen til Vannebo & Gotvassli (2014) som beskriver at det ikke eksisterer en felles forståelse rundt begrepet lærende organisasjon i barnehagesektoren, men også til andre studier som viser at det er en variasjon i hvilken grad ledere evner å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Sønsthagen beskriver at dette er bakgrunnen for artikkelen sin problemstilling. Basert på en litteraturgjennomgang av 24 fagfellelevurderte artikler fremhever artikkelen at linjeledelse er et komplekst fenomen som krever både strategiske lederferdigheter og pedagogiske ferdigheter. Sønsthagen har gjennom tematisk analyse identifisert fire sentrale kategorier som strukturerer forståelsen av lederrollen. Disse er: ledelsestilnærminger, målrettede tiltak, utfordringer og lederansvar. Disse kategoriene bidrar til en forståelse av hvordan ledelse kan fremme læring og utvikling i barnehagen. Et viktig funn i artikkelen er at lærende organisasjoner i barnehagesektoren preges av en kontinuerlig balanse mellom å møte eksterne krav og forventninger, men også å sikre autonomien i det pedagogiske arbeidet for å oppfylle disse kravene. Sønsthagen viser til Peter Senge sin teori om lærende organisasjoner, med særlig fokus på disiplinene som gruppelæring og felles visjon, for å vise hvordan kollektiv læring kan styrke organisasjonens evne til å tilpasse seg og utvikles. Sønsthagen løfter også frem betydningen av det som kalles for hybrid ledelse, der kombinasjonen av administrativ og pedagogisk ledelse gir lederen fleksibilitet til å håndtere komplekse utfordringer. Dette er viktig for å fremme både den individuelle læringen, men også den kollektive. Dette understreker viktigheten av lederens evne til å navigere i det som beskrives som krysspreset mellom krav fra eiere, nasjonale myndigheter og foreldrenes forventninger (Sønsthagen, 2024).

Artikkelen fremhever videre at konkrete tiltak, som etablering av læringsfellesskap og veiledning, er sentrale verktøy for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Slike tiltak legger til rette for refleksjon og profesjonell utvikling blant ansatte, noe som styrker deres evne til å møte pedagogiske utfordringer i barnehagehverdagen. I artikkelen blir det fremhevet at det som ansees som suksessfaktorer for å lykkes med å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon er: tydelig ledelse og organisering, åpen kommunikasjon og medvirkning fra de ansatte. Det som derimot kan skape utfordringer og hindringer er

manglende ressurser og tid, i tillegg til at det er en stor variasjon i kompetansen blant de ansatte. Sønsthagen understreker at ledelse i en lærende organisasjon krever klare strategier og en helhetlig tilnærming. Et viktig perspektiv er at ledere i barnehagen må støtte ansatte i å oversette nasjonale føringer til praksis på en måte som er relevant for den lokale konteksten, noe som krever stor grad av pedagogisk skjønn og fleksibilitet (Sønsthagen, 2024).

Artikkel 3: «Pedagogisk ledelse og barnehagen som en lærende organisasjon»

Bøe (2020) sin artikkel gir en forståelse av hvordan pedagogisk ledelse kan fremme utviklingen av barnehager som lærende organisasjoner. Artikkelen drøfter hvordan ledelse fungerer som en bro mellom pedagogisk utvikling og organisatoriske krav. Bøe definerer pedagogisk ledelse som en dynamisk og kompleks praksis som involverer pedagogikk, administrasjon og utvikling av personalets profesjonelle kompetanse. Bøe understreker at ledere i barnehagen spiller en avgjørende rolle i å tilrettelegge for refleksjon og dialog, bygge en felles visjon og etablere strukturer for kunnskapsdeling. Samtidig viser hun hvordan denne lederrollen må tilpasses både interne behov og eksterne krav. Bøe refererer også til Peter Senge sin teori om lærende organisasjoner. En lærende organisasjon i barnehagekontekst kjennetegnes av en kollektiv forståelse av barnehagens mål og verdier, kontinuerlig refleksjon over praksis og en kultur for læring og utvikling. Imidlertid viser Bøes funn at tidspress og manglende ressurser ofte hemmer utviklingen av lærende organisasjoner i barnehager. Mange barnehager mangler strukturer for systematisk refleksjon og læring, noe som begrenser muligheten til å realisere potensialet for kollektiv utvikling.

Artikkelen drøfter ulike ledelsestilnæringer som er relevante for barnehagesektoren. Den første tilnærmingen er instructional leadership som fokuserer på lederens rolle i å styrke personalets pedagogiske praksis, mens distribuert ledelse legger vekt på samarbeid og deltakelse fra hele personalgruppen. Bøe fremhever også i likhet med Sønsthagen (2024) hybrid ledelse, og at dette er en tilnærming som kombinerer administrativ og pedagogisk ledelse for å møte de mange kravene i dagens barnehager. Hybrid ledelse gir også lederne fleksibilitet til å håndtere utfordringer og balanserer de tidvis motstridende forventningene fra foreldre, ansatte og myndigheter. Videre identifiserer Bøe flere utfordringer for ledere som ønsker å utvikle barnehager som lærende organisasjoner. Som beskrevet ovenfor blir tidspress og ressursmangel blir trukket frem som sentrale hindringer, i tillegg til utfordringer knyttet til varierende kompetanse blant ansatte. Ledere i barnehagen kan blant annet oppleve manglende

støtte fra eiere og myndigheter, noe som kan gjøre utviklingsarbeidet fragmentert og kortsiktig. For å møte disse utfordringene foreslår Bøe tiltak som å etablere læringsfelleskap, styrke kompetanseutviklingen blant ansatte og bygge en kultur basert på tillit og åpenhet. Disse tiltakene kan bidra til å fremme refleksjon og samarbeid, som er sentrale elementer i en lærende organisasjon (Bøe, 2020).

Artikkel 4: «Pedagogisk ledelse i norsk forskningslitteratur innenfor barnehagefeltet – en scoping review»

Tollnes et al. (2024) sin artikkel er med utgangspunkt i en litteraturgjennomgang hvor de gir en grundig oversikt over hvordan pedagogisk ledelse forstås og anvendes i norske barnehager basert på forskning publisert mellom 2011 og 2021. Gjennom en systematisk gjennomgang av 35 fagfelleverderte artikler og forskningsbaserte bøker, kartlegger forfatterne hvordan begrepet er definert, praktisert og forsket på. Studien viser at pedagogisk ledelse i norsk barnehagekontekst forstås som en praksis som integrerer faglig utvikling og organisatorisk ledelse, med mål om å styrke kvaliteten i barnehagen gjennom refleksjon, samarbeid og profesjonell utvikling. Artikkelen fremhever tre hoveddimensjoner av pedagogisk ledelse. Den første dimensjonen er refleksjon og læring som handler om hvordan ledere tilrettelegger for refleksjonsprosesser som fremmer både individuell og kollektiv læring. Ledere fungerer som fasilitatorer som skaper rom for diskusjon og faglig utvikling, noe som igjen styrker barnehagens læringskultur. Den andre dimensjonen er ledelse av pedagogisk utvikling, der lederen har en sentral rolle i å drive faglige diskusjoner, utvikle ny praksis og evaluere eksisterende. Dette krever en tydelig pedagogisk visjon og evne til å motivere personalet til å jobbe mot felles mål. Den tredje dimensjonen omhandler utfordringer og barrierer, som tidspress, manglende ressurser og varierende forståelser av begrepet pedagogisk ledelse. Disse utfordringene kan begrense ledernes evne til å prioritere pedagogisk utviklingsarbeid.

I tillegg til de tematiske funnene plasserer artikkelen pedagogisk ledelse i en historisk og politisk kontekst. Den viser hvordan ulike nasjonale strategier har fremhevet pedagogisk ledelse som en nøkkelfaktor for kvalitet i barnehagesektoren. Artikkelen beskriver videre hvordan begrepet har utviklet seg til å bli en integrert del av barnehagelærerens profesjonsforståelse, samtidig som det har blitt knyttet til krav om dokumentasjon og ansvarlighet. Artikkelen knytter pedagogisk ledelse til teorien om lærende organisasjoner, særlig gjennom vektleggingen av refleksjon, kunnskapsdeling og samarbeid. Forfatterne argumenterer for at pedagogisk ledelse kan fungere som en drivkraft for å utvikle barnehagen

som en lærende organisasjon ved å etablere en kultur for kontinuerlig læring, tilrettelegge for kollektiv problemløsning og skape strukturer for systematisk refleksjon. Til tross for at artikkelen fremhever pedagogisk ledelse som en nøkkel til utvikling, påpeker den også at begrepet ofte er bredt og uklart definert i forskningslitteraturen. Forfatterne argumenterer for at en klargjøring av begrepet kan styrke både barnehagelærerutdanningen og barnehagesektoren generelt, ved å gi ledere et tydeligere rammeverk for hvordan de kan forstå og anvende pedagogisk ledelse i praksis (Tollnes et al., 2024).

Drøfting

Denne drøftingen er basert på en litteraturgjennomgang av fire forskningsartikler som belyser pedagogisk ledelse i sammenheng med utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon. I denne drøftingen kobles perspektivene fra litteraturen til å belyse problemstillingen for artikkelen: «*Hvordan kan pedagogisk ledelse bidra til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon?*».

Både Bøe (2020) og Tollnes et al. (2024) fremhever at pedagogisk ledelse må forstås som en ledelsestilnærming som både er strategisk og relasjonell. Ledere i barnehagen har et ansvar for å sette retning og etablere strukturer og rammer som legger til rette for læring, samtidig som de må bygge tillit og motivere ansatte til å delta i refleksjons- og utviklingsprosesser. Dette er særlig relevant i lys av Senge (2006) sin teori om lærende organisasjoner, som artiklene trekker inn. Det fremkommer i artiklene at disiplinene som gruppelæring og felles visjon innenfor Senge sine teorier krever en ledelse som kan balansere de individuelle behovene knyttet til kompetanse hos de ansatte, og se dette i sammenheng med mål for organisasjonen. Dette understreker hvor viktig det er at pedagogisk ledelse ikke kun handler om styring ovenfra, men også om å skape et arbeidsmiljø for medvirkning og eierskap til utviklingsarbeidet. Samtidig peker Tollnes et al. (2024) på at det mangler en klar og helhetlig forståelse av hva begrepet pedagogisk ledelse innebærer i norsk barnehagekontekst. Dette skaper utfordringer for implementering, da ledere ofte står overfor uklare forventninger og manglende støtte fra overordnede. Denne uklarheten kan svekke lederens evne til å bruke pedagogisk ledelse som et strategisk verktøy for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon.

Artiklene av Wadel & Knaben (2022) og Sønsthagen (2024) fremhever refleksjon som en avgjørende faktor for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Refleksjon gir personalet mulighet til å analysere praksis, identifisere utfordringer og dele erfaringer som kan forbedre kvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Likevel viser både Wadel og Knaben (2022) og Bøe (2020) at refleksjon ofte blir underprioritert i en hektisk arbeidshverdag, der tidspress og mangel på ressurser er fremtredende utfordringer. Et sentralt spørsmål for ledere i barnehagen vil derfor være å se nærmere på hvordan en kan legge til rette for dette med de rammefaktorene som er i barnehagen. Sønsthagen (2024) trekker frem en ledelsestilnærming som kalles for hybrid ledelse, som kan være en del av løsningen. Dette innebærer at ved å kombinere pedagogisk og administrativ ledelse kan ledere skape balanse mellom ulike oppgaver og sikre at refleksjon blir en del av det daglige pedagogiske arbeidet. Dette understreker lederens evne til å tilrettelegge for læring i en travel barnehagehverdag, samtidig som de oppfyller kravene fra nasjonale myndigheter og barnehageeiere. Sønsthagen refererer også til at hybrid ledelse kan bidra til å bygge en tillitskultur, der ansatte føler seg trygge til å reflektere over og utfordre egen pedagogisk praksis (Sønsthagen, 2024).

Tidspress og mangel på ressurser fremheves som gjennomgående hindringer i alle de fire artiklene. Dette speiler den utfordrende virkeligheten ledere i barnehagesektoren står i. Samtidig illustrerer artiklene at pedagogisk ledelse har et stort ubenyttet potensial til å styrke barnehagen som en lærende organisasjon. Wadel og Knaben (2022) påpeker for eksempel at hverdagslige læringssituasjoner ofte ikke utnyttes til fulle, til tross for at de kan være verdifulle arenaer for kollektiv refleksjon og kunnskapsdeling. For å overvinne slike hindringer er det nødvendig med en tydeligere prioritering av pedagogisk ledelse i barnehagesektoren, både på lokalt og nasjonalt nivå. Dette inkluderer bedre støtte til ledere gjennom kompetanseutvikling og økte ressurser. Tollnes et al. (2024) fremhever at en mer presis og operasjonalisert forståelse av pedagogisk ledelse kan bidra til å gi ledere de verktøyene de trenger for å styrke barnehagens læringskultur.

Peter Senge (2006) sin teori om lærende organisasjoner fungerer som et sentralt rammeverk for artiklene, og den viser hvordan barnehagen kan bli et dynamisk fellesskap der ansatte kontinuerlig utvikler sin praksis. Samtidig er det tydelig at lærende organisasjoner ofte forblir et ideal snarere enn en realitet, noe som Wadel og Knaben (2022) og Sønsthagen (2024) peker på. Dette skyldes ikke bare strukturelle utfordringer, men også varierende forståelser av hva det vil si å være en lærende organisasjon. Pedagogisk ledelse har potensialet til å bygge en bro

mellom dette idealet og praksis ved å skape strukturer for refleksjon og læring, samtidig som den styrker personalets eierskap til barnehagens utvikling. Dette krever imidlertid at ledere får nødvendig kunnskap, kompetanse, støtte og verktøy for å navigere mellom de ofte motstridende kravene i sektoren.

En gjennomgang av alle fire artiklene samlet viser mulighetsrommet for at pedagogisk ledelse kan være en sentral faktor for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon, men dette forutsetter en helhetlig og strategisk tilnærming. Pedagogisk ledelse må fungere som en kontinuerlig pedagogisk praksis som balanserer refleksjon, samarbeid og kollektiv læring med krav om administrativ styring og kvalitetsutvikling. To av artiklene understreker betydningen av hybrid ledelse som en ledelsestilnærming, og behovet for klare strategier og støtte fra overordnede nivåer. Problemstillingen belyses fra flere perspektiver, som gir en dypere forståelse av hvordan pedagogisk ledelse kan bidra til å møte sektorens behov og utfordringer i utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon.

Artiklene i litteraturgjennomgangen trekker tydelige paralleller til Senge sin definisjon av en lærende organisasjon. Senge blir også trukket frem i teorikapittelet i denne artikkelen. Aasen (2021) beskriver at en lærende organisasjon kan beskrives som en idealorganisasjon ut ifra Peter Senge sine fem disipliner, der menneskene innad i barnehagen er endrings- og lærevillige og de setter fokus på den kollektive utviklingen. Gotvassli (2021) trekker frem at Senge også har møtt kritikk på sine teorier om lærende organisasjoner ved at han fremstår som uregelmessig i sine fremstillinger av hvordan en kan utvikle organisasjoner til å bli lærende. Dette medfører at det blir utfordrende å beskrive de faktiske kjennetegnene ved en lærende organisasjon, og dermed å definere når en barnehage oppfyller kravene i rammeplanen om å være en lærende organisasjon (Gotvassli, 2021).

Ertesvåg & Roland (2013) beskriver at Peter Senge hadde fokus på å se organisasjoner i sammenheng med samfunnet rundt seg, som stadig består av endringer og utvikling. Det blir derfor viktig for at organisasjoner skal overleve så må de tilpasse seg ut ifra den konteksten de befinner seg i. Barnehagen er uten tvil en organisasjon som har endret seg stort de siste tiårene, og det stilles i dag langt flere krav knyttet til det samfunnsmandatet som barnehagen har, blant annet gjennom barnehageloven, Rammeplan for barnehagen, og gjennom ulike stortingsmeldinger og barnehagestrategier (Gotvassli, 2021).

Gjennom den siste reviderte Rammeplan for barnehagen som kom i 2017 ble det igjen presisert fra Kunnskapsdepartementet om at barnehagen er en lærende organisasjon, og at personalet skal reflektere over barnehagens faglige og etiske problemstillinger (Kunnskapsdepartementet, 2018). Nøkkelordet her blir *skal*, det er altså ikke et valg hver enkelt barnehage gjør, men det er en plikt. Det å være en lærende organisasjon blir nok en gang fremhevet som virkemiddelet for at barn skal få et godt kvalitativt tilbud i barnehagen som er tilrettelagt og i tråd med rammeplan og barnehageloven.

Konklusjon

Denne artikkelen har undersøkt hvordan pedagogisk ledelse kan bidra til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon gjennom en litteraturgjennomgang, og drøfting basert på både teori og forskning. Funnene viser at pedagogisk ledelse er en kompleks og dynamisk praksis som spiller en avgjørende rolle for å fremme refleksjon, kunnskapsdeling og kontinuerlig læring i barnehagesektoren. Dette bekreftes gjennom teoretiske rammeverk som Peter Senge (2006) sine fem disipliner for lærende organisasjoner og den rollen disse spiller i å etablere strukturer og kulturer som støtter læring og utvikling.

Artiklene som er gjennomgått, fremhever at styрere og pedagogiske ledere i barnehagen må kunne balansere administrative og pedagogiske oppgaver for å realisere potensialet som er i pedagogisk ledelse. To av artiklene fremhever at en hybrid ledelse kan være en mulig tilnærming for å tilpasse lederpraksisen til både interne behov og eksterne krav. Refleksjon er identifisert som en kjernekomponent i utviklingen av lærende organisasjoner, men funnene viser også at tidspress og ressursmangel ofte hindrer systematisk refleksjon og profesjonell utvikling. For å overkomme disse utfordringene er det avgjørende at ledere har nødvendige kompetanse, kunnskap, støtte og rammebetingelser som gjør det mulig å prioritere pedagogisk ledelse som en strategisk funksjon i barnehagen. Videre belyser denne litteraturgjennomgangen hvordan pedagogisk ledelse bidrar til å skape en kollektiv forståelse av barnehagens mål og verdier, samtidig som den styrker personalet sitt eierskap til utviklingsprosesser. Denne tilnærmingen fremmer en læringskultur der ansatte opplever trygghet til å reflektere over og forbedre egen praksis, noe som igjen bidrar til å øke kvaliteten på barnehagetilbudet til barn.

Samtidig kommer det også frem i gjennomgangen av disse artiklene at det eksisterer utfordringer knyttet til å definere og operasjonalisere selve begrepet pedagogisk ledelse. Det å utvikle en tydelig forståelse av hva det innebærer å være en lærende organisasjon, samt hvordan pedagogisk ledelse kan fungere som en drivkraft for dette, er nødvendig for å støtte barnehagesektoren i møte med fremtidens krav.

Gjennom litteraturgjennomgang som en metodikk i denne artikkelen fremkommer det at pedagogisk ledelse er en nøkkelfaktor for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. For å oppnå dette må det derimot fokuseres på ledelsens rolle i det å skape en refleksjonsbasert kultur, tilrettelegge for kollektiv læring og sikre kontinuerlig profesjonell utvikling blant ansatte. Dette krever en helhetlig tilnærming, der pedagogisk ledelse sees som en dynamisk og fleksibel praksis som kan tilpasses ulike kontekster og behov i barnehagesektoren. Gjennom en strategisk satsing på pedagogisk ledelse kan barnehagen styrke sin rolle som en læringsarena for både barn og ansatte, og dermed bidra til å realisere målene i nasjonale føringer som barnehageloven og rammeplanen.

Litteraturliste

- Alvehus, J. (2024). *Oppgaveskriving med kvalitativ metode: En håndbok* (1. utg.). Gyldendal.
- Barnehageloven. (2006). *Lov om barnehager (barnehageloven)* (LOV-2005-06-17-64). Kunnskapsdepartementet. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-64>
- Bøe, M. (2020). Pedagogisk ledelse og barnehagen som lærende organisasjon. *BARN - Forskning om barn og barndom i Norden*, 34(3). <https://doi.org/10.5324/barn.v34i3.3628>
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen* (2.utgave). Cappelen Damm.
- Gotvassli, K. (2021). *Boka om ledelse i barnehagen* (2.utgave). Universitetsforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Kompetanse for --fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen 2014-2020*. 20.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Rammeplan for barnehagen*. Pedlex.
- Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid-nasjonal barnehagestrategi mot 2030*. Kunnskapsdepartementet.
- Kvistad, K., & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Cappelen akademisk.
- Nielsen, D. A., Hjørnholm, T. Q., & Jørgensen, P. S. (2021). *Oppgaveskriving og metode i helse- og sosialfag*. Fagbokforlaget.
- Persson, M. (2021). *Hvordan skrive en litteraturgjennomgang*. Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

Random House Business Books.

Skjæveland, Y. (2019). Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst. I E.

Skogen (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Sønsthagen, A. G. (2024). Lærande linjeleiarar si rolle i utviklinga av barnehagen som ein

lærande organisasjon: – Eit krysspress mellom institusjonelle omgivningar sine krav og

forventningar og eigen autonomi. *Norsk pedagogisk tidsskrift*, 108(2), 140–152.

<https://doi.org/10.18261/npt.108.2.5>

Tollnes, I. J. R., Sørensen, V., Tholin, K. R., Hognestad, K., Hannevig, L. V., Sanda, A. M.,

Storli, J. B., Kristiansen, A. L., & Bøe, M. (2024). Pedagogisk ledelse i norsk

forskningssliteratur innenfor barnehagefeltet – en scoping review. *Nordisk*

barnehageforskning, 21(2), 245–265. <https://doi.org/10.23865/nbf.v21.455>

Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Wadel, C. C., & Knaben, Å. D. (2022). Untapped Potential for Professional Learning and

Development: Kindergarten as a Learning Organization. *International Journal of*

Early Childhood, 54(2), 261–276. <https://doi.org/10.1007/s13158-021-00303-w>

Aasen, W. (2021). *Lederskjønn i barnehagen: En kunnskapsbasert praksis* (1. utg.).

Fagbokforlaget.

8. Artikkel 2: Styrer som leder av forbedringsarbeid i barnehagen

Ingress

Formålet til studien i denne artikkelen er å se nærmere på hvordan styrere leder og motiverer sine ansatte til å drive frem prosesser knyttet til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, men den ser også på hvordan styrerne ser på sin egen rolle i dette arbeidet. Artikkelen tar utgangspunkt i en kvalitativ studie hvor det er valgt semistrukturert intervju som metode. Det er tre styrere fra tre ulike barnehager som har blitt intervjuet. Resultatene viser at styrerne har et stort fokus på det å drive forbedringsarbeid i barnehagen, og at dette er noe de prioriterer i sin rolle som leder, og at de setter av tid til dette. Videre er styrerne opptatt av å skape tydelige mål og visjoner for arbeidet, bygge relasjoner med de ansatte og bygge den kollektive kapasiteten i personalet for å styrke den pedagogiske praksisen, og dermed sikre kvalitet i møte med barn og foreldre. Funnene ses i sammenheng med relevant teori og forskning knyttet til transformasjonledelse, koherens og profesjonelle læringsfelleskap. utfordringer som trekkes frem i studien som kan være et hinder for kompetanseutvikling og forbedring i barnehagen er perioder med høyt sykefravær og stort mangfold i personalgruppens kompetanse og erfaring. Studien håper å bidra til en forståelse av styrer sin rolle for å fremme kvalitet og utvikling i barnehagen, og hvilke sentrale faktorer som er viktige i denne prosessen.

Innledning

Barnehagen er en sentral arena for barns trivsel, læring og utvikling hvor målet alltid skal være å ha en pedagogisk praksis som ivaretar alle barns potensiale for læring og utvikling (Lekhal, et al., 2016). Dette er også noe som fremheves i Meld. St. 6 (2019) hvor et av de overordnede målene er å styrke kvaliteten i barnehagen, slik at alle barn og unge skal oppleve et inkluderende fellesskap som legger til rette for læring, utvikling og mestring. Styreren spiller en nøkkelrolle i det å lede og utvikle denne pedagogiske praksisen, og sikre kvalitet knyttet til barnehagen som en pedagogisk virksomhet.

Styrollerollen kan beskrives som en kompleks lederrolle som omfatter både personalledelse, pedagogisk ledelse og ivaretagelse av administrative oppgaver (Hye, 2023). Til tross for denne kompleksiteten fremhever nasjonale føringer som barnehageloven, rammeplan for barnehagen og veiledere fra Kunnskapsdepartementet i hovedsak styrerens ansvar for å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon og pedagogisk virksomhet, fremfor å vektlegge de administrative arbeidsoppgavene (Haakestad et al., 2023). I rapporten knyttet til barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv blir det også beskrevet rundt styrollerollen at styrerne selv er bevisste på de ulike forventningene fra omgivelsene knyttet til sin rolle som leder, men samtidig oppgir de at motivasjonen deres for å jobbe som styrer er i hovedsak basert på ønsket om å kunne påvirke, og at det er en faglig motivasjon som ligger til grunn (Kunnskapsdepartementet, 2018a).

I denne studien rettes søkelyset mot styrernes arbeid og ledelse av kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen. I artikkelen brukes begrepet *styrer* om øverste leder i barnehagen, da det er denne betegnelsen som fremkommer i nasjonale føringer som blant annet rammeplan for barnehagen som beskriver at det er styrer som er gitt det daglige ansvaret for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2018b). Ifølge Ertesvåg og Roland (2021) spiller lederens evne til å drive implementeringsprosesser en avgjørende rolle for i hvor stor grad man lykkes med forbedringsarbeid.

Med begrepet *forbedringsarbeid* i denne artikkelen menes prosesser som har som mål å utvikle barnehagens pedagogiske praksis til en bedre tilstand enn før arbeidet startet (Robinson, 2018). Robinson (2018) er opptatt av å skille mellom endring og forbedring, og mener at dette skillet vil øke lederens ansvar for å formidle til sine ansatte om hvordan konkret denne prosessen eller utviklingen skal foregå og med hvilket formål.

Denne artikkelen tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan leder og motiverer styrere sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, og hvordan ser de på sin egen rolle i dette arbeidet?

Teoretisk grunnlag

I dette avsnittet vil det bli presentert sentrale teorier knyttet til ledelse av forbedringsarbeid, og om betydningen av motivasjon og mestringstro. Det er dette som til sammen utgjør det teoretiske grunnlaget for denne studien. Disse perspektivene gir et rammeverk for å forstå hvordan styrere leder, motiverer og støtter sine ansatte i utviklingen med å forbedre barnehagens pedagogiske praksis.

Ledelse av forbedringsarbeid i barnehagen

Som beskrevet i innledningen er styrer i barnehagen avgjørende for i hvor stor grad en lykkes med å forbedre pedagogisk praksis til det beste for barn. Hva er det da gode ledere gjør for at de mestrer dette? Wadel (2023) beskriver at hva som er god ledelse vil variere ut i fra en fortolkningsramme. For eksempel vil en leder som er god på administrasjon og økonomi kunne få til gode resultater på rapportering og økonomisk styring, men for å jobbe med forbedringsprosesser i barnehagens praksis krever det også at styrer innehar flere perspektiver. Styrere må ivareta og anerkjenne de menneskelige ressursene, de må klare å bygge laget, sette retningen og de må skape gode arenaer for samhandling. Hall & Hord (2020) har forsket på hvilken betydning lederen har i forbedringsarbeid, og spesielt da knyttet til implementeringsarbeidet. Roland (2023a) beskriver at implementering innebærer å omsette det som er målet for forbedringsarbeidet over til praksis. Det Hall & Hord (2020) kom frem til i sin forskning var først og fremst at ledelse er komplekst, men de definerte også tre ulike former for ledelsesstiler som hver hadde sine variasjoner knyttet til det å legge til rette for endring i organisasjonen (Roland & Ertesvåg, 2018). Den første stilen kalles for initiators, eller initiativtakeren oversatt til norsk. Denne stilen kjennetegnes ved at lederen tar en aktiv rolle i forbedringsarbeidet, og setter klare og tydelig mål. De er gode på å identifisere behovet for forbedring, og legger stort fokus på implementering. De er også gode på å skape motivasjon hos sine ansatte ved å være tydelige og stille forventninger, og håndterer det godt dersom det er noen ansatte som viser motstand. Ledere som er initiativtakere vil alltid være søkende mot å utvikle seg og bli bedre. Den neste ledelsesstilen kaller Hall & Hord for managers, eller på norsk administratoren. Ledere innen denne stilen vil ha et tydelig fokus på å følge regler, rutiner og prosedyrer og at ting blir gjort på en «riktig» måte. De er også ledere som har god oversikt, er strukturerte og kan beskrives som effektive. Ledere innen denne kategorien kan derimot på den andre siden være engstelige når det kommer til endringsarbeid, da de kan være fokuserte på at de ansatte har for mye å gjøre og at det skjer for mye på en gang. Den siste

lederstilen kalles for responders, eller oversatt på norsk responderen. I denne stilen er lederen mest fokusert på å håndtere utfordringer og situasjoner når de oppstår, og de tilpasser seg ut i fra behovene til sine ansatte. Ledere innenfor denne stilen kjennetegnes ved at de er gode på å bygge relasjoner med sine ansatte, og at de er fleksible og tilpasningsdyktige, men de kan mangle den overordnede strategien for forbedrings- eller utviklingsarbeidet. De vil ofte også foretrekke og la andre mennesker i organisasjonen lede prosessene ved utviklingsarbeid (Hall & Hord, 2020; Roland & Ertesvåg, 2018). Dersom en ser på disse tre ulike ledelsesstilene knyttet opp mot forbedringsarbeid, så vil det være initiativtakeren som i størst grad vil evne å drive frem gode prosesser, og få til størst utvikling. Den som er administrator vil få til dette i mindre grad, og responderen i veldig liten grad. I tillegg kan det også være kombinasjoner av disse tre ledelsesstilene, men den største suksessfaktoren vil ligge innunder initiativtakeren, da disse som ledere har de største forutsetningene for å lykkes (Roland & Ertesvåg, 2018).

Å bygge kapasitet for utvikling

Det å bygge kapasitet i en barnehage innebærer at en skaper en organisasjon som består av god kvalitet for både barn, foreldre, ansatte og øvrige samarbeidspartnere (Roland & Ertesvåg, 2018). For å få til denne kapasitetsbyggingen står ledelse helt sentralt (Roland, 2023b). Transformasjonsledelse er et begrep som er fremtredende knyttet til det å bygge kapasitet i en organisasjon. Transformasjonsledelse innebærer at styrer sammen med sine ansatte legger til rette for utvikling av barnehagen, at de har fokus på felleskapet og at de sammen løfter hverandre (Gotvassli, 2019). Innenfor transformasjonsledelse er det definert fire sentrale faktorer for å få til dette i en organisasjon. Disse er: å sette retningen for arbeidet, å stimulere til de ansattes læring, å endre organisasjonen og til slutt å lede intervensjoner (Roland & Ertesvåg, 2018). Disse fire faktorene vil bli nærmere utdypet, og vil også bli sett i sammenheng med teori knyttet til de fem nøkkelkomponentene innen profesjonelle lærende fellesskap som en kan lese mer om i Qvortrup (2018), og de fire driverne som danner utgangspunkter for koherens modellen til Fullan & Quinn (2017). I tillegg til de fire driverne i koherens modellen legger Fullan & Quinn vekt på at ledelse er den sentrale funksjonen og påvirkningen for å få til utvikling. Ledelse må derfor være gjennomgripende i de øvrige driverne.

Den første faktoren handler om *å sette retningen for arbeidet*. Dette innebærer at leder legger til rette for prosesser hvor en i felleskap utarbeider visjon og mål for arbeidet, og at leder setter tydelige forventninger til de ansatte, men samtidig involverer de (Roland & Ertesvåg, 2018).

Denne faktoren kan også ses i sammenheng med teori knyttet til profesjonelle lærende felleskap og koherens modellen fra Fullan & Quinn (2017). I sin bok om profesjonelle lærende felleskap (PLF) presenterer Qvortrup (2018) at det første nøkkelpunktet for å få til læring og utvikling i organisasjonen er at det må bygge på felles mål, verdier og visjoner hos de ansatte, og at dette er forankret mot barnas læring, trivsel og utvikling. Dette samsvarer også med koherens modellen som understreker at en viktig driver for å få til utvikling er at leder må målrette sin innsats. Dette innebærer å utvikle et felles moralsk formål eller det som kan kalles et moralsk imperativ sammen med de ansatte, og videre legge tydelige mål for hvordan en skal tillegge dette mening med utgangspunkt i forutsetninger hos barna (Fullan & Quinn, 2017).

Den andre faktoren i transformasjonsledelse er å *stimulere til læring for de ansatte*. For å få til utvikling og forbedring av den pedagogiske praksisen er det viktig at leder legger til rette og fasiliterer prosesser som innebærer at de ansatte får økt faglig kunnskap og kompetanse, samt at det legges til rette for refleksjoner over praksis (Roland & Ertesvåg, 2018). Når en ser dette i sammenheng med PLF sine nøkkelfaktorer, så kan det knyttes til både det å skape en reflekterende og profesjonelt undersøkende metode som innebærer at de ansatte bidrar til hverandres utvikling gjennom observasjon og tilbakemeldinger (Qvortrup, 2018). Men det kan også knyttes til nøkkelkomponenten som handler om læring og kompetanseutvikling i teamet eller personalgruppen (Qvortrup, 2018). Innenfor koherens modellen kan en trekke sammenligning med driveren som innebærer å tilrettelegge for at de ansatte innehar dypdelæring knyttet til det å forstå barns grunnleggende utviklings- og læringsprosesser for videre å kunne sette tydelige læringsmål med utgangspunkt i denne kunnskapen (Fullan & Quinn, 2017).

Den tredje faktoren handler om å *endre organisasjonen*. For å få til at barnehagen utvikler seg er det helt sentralt at alle ansatte er deltagende og aktive i forbedringsarbeidet, og at det legges til rette for samarbeid på alle nivåer med fokus på det kollektive perspektivet (Roland & Ertesvåg, 2018). Innenfor denne faktoren trekker også Roland & Ertesvåg (2018) frem betydningen av distribuert ledelse, og at dette kan være med å sikre involvering og motivasjon i utviklingsarbeidet. I profesjonelle lærende felleskap er det å skape et kollektivt ansvar for barns læring helt sentralt, og fokuset ligger på at alle tar et ansvar og det å skape «vi» følelsen (Qvortrup, 2018). I koherens modellen så kan dette overføres til driveren som innebærer å utvikle samarbeidskulturer. Det handler om at leder kjenner sine ansatte sine sterke sider og kompetansen og kunnskapen de innehar, og vet hvordan de kan utnytte dette for å skape

kollektiv læring og kapasitet, men samtidig hvordan de kan legge til rette for at de ansatte skal få utvikle seg videre (Fullan & Quinn, 2017).

Den siste faktoren knyttet til transformasjonsledelse er *å lede intervensjoner*. Dette innebærer at leder legger til rette med rammefaktorer for at forbedringsarbeidet skal fungere, som for eksempel bemanning, møtetid, sammensetting av team og grupper som skal være med å drive prosessene fremover og at en som leder skjærer for støy og forstyrrelser (Roland & Ertesvåg, 2018). Dersom en ser dette i sammenheng med teori om profesjonelle lærende felleskap så kan en knytte det til nøkkelfaktoren som omhandler samarbeid på praktisk plan. Det innebærer å legge til rette for forbedringsarbeid gjennom å strukturere hvordan de ansatte skal samarbeide på tvers for å utvikle sin praksis, og er spesielt rettet mot å gi tilbakemeldinger på de målene som er satt for arbeidet (Qvortrup, 2018). Innenfor koherens modellen kan en se likhetstrekk til driveren som handler om å skape en ansvarskultur. Her beskriver Fullan og Quinn at det handler om flere aspekter, men noe av det viktigste er å skape en indre og ytre ansvarlighet hos alle de ansatte hvor en tar ansvar for både seg selv, men også et kollektivt ansvar for å drive forbedringsprosesser fremover (Fullan & Quinn, 2017).

Motivasjon og mestringstro

For å lykkes med forbedringsarbeid er en avhengig av at man i lag drar i samme retning. Derfor blir motivasjon en helt sentral del av ledelse, og som er viktig for at de ansatte skal jobbe sammen for å nå felles mål (Wadel, 2023). Motivasjon handler videre om å bygge de ansatte sin mestringstro, som innebærer at de ansatte selv har en tro på at de innehar de ferdigheter, kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å mestre eller klare de målene som er satt for organisasjonen (Hye, 2023). Videre beskriver Hye (2023) at det er de ansatte sin mestringstro som påvirker deres valg av handlinger, og dersom deres mestringstro er høy vil de ha en aktiv innsats, og motsatt dersom mestringstroen er lav. Gotvassli (2019) understreker at det ikke er tilstrekkelig at de ansatte har tro på seg selv for å lykkes med utvikling i en personalgruppe, det er også viktig at styrer evner å legge til rette for at de ansatte får brukt av sine kunnskaper og ferdigheter gjennom barnehagens oppgaver og pedagogiske drift. Når de ansatte opplever at det er samsvar med sin egen kompetanse og oppgaver de er satt til å løse oppleves arbeidet som motiverende (Gotvassli, 2019). Dette er også noe som fremkommer i rammeplan for barnehagen som understreker at det er styrer som har et ansvar å sørge for at personalet får brukt sin kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2018b).

Tidligere forskning og empiri

Kultur for læring (KFL) er et forsknings- og utviklingsarbeid som ble gjennomført i gamle Hedmark fylke, hvor hovedmålsettingen var å skape en kultur for læring og utvikling for barn og unge i både skole og barnehage (Sunnevåg et al., 2023). Dette utviklingsprosjektet var med utgangspunkt i tre kvantitative spørreundersøkelser som ble gjennomført i perioden fra 2017 til 2021-22. Studien omhandlet flere faktorer knyttet til kvalitetsutvikling og forbedringsarbeid i barnehage, deriblant ledelse (Sunnevåg et al., 2023). I Kultur for læring undersøkelsen gav styrerne selv en beskrivelse av at det som fungerte som suksessfaktorer for å jobbe med kompetanseheving og utviklingsarbeid i barnehagen er: ledelse, god organisering av strukturer og rammer for arbeidet, profesjonelle lærende fellesskap, det å arbeide med pedagogisk analyse som et verktøy, og at det har vært en kollektiv kompetanseheving for hele personalgruppen hvor de ansattes engasjement og motivasjon har vært fremtredende (Sunnevåg et al., 2023). Profesjonelle læringsfellesskap basert på data og analyse har blitt integrert i flere barnehager, men det fremkommer at graden av implementering varierer mellom kommuner og barnehager. Videre i konklusjonen beskrives det at gjennom kultur for læring prosjektet så har barnehagesektoren fått en bedre forståelse av styrker og utfordringer i dagens praksis, samt innsikt i mulige forbedringsområder for å støtte barns utvikling og styrke den pedagogiske praksisen. (Sunnevåg et al., 2023).

En annen studie som er gjort av Heidi Omdal og Pål Roland (2020) knyttet til ledelse av forbedringsarbeid i barnehagen, viser at det er tre faktorer som er sentrale når det gjelder forbedring av pedagogisk praksis og kapasitetsbygging. Den første faktoren handler om å sikre gode implementeringsprosesser som er godt forankret i hele personalgruppen for å få til endringer i pedagogisk praksis. Den andre faktoren er knyttet til at styreren i barnehage motiverer og engasjerer sine ansatte til å bidra aktivt inn i utviklingsarbeid og kompetanseheving, og beskrives nærmere som transformasjonsledelse. Den siste faktoren er knyttet til utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap, hvor styrer evner å sette fokus på å skape kollektiv læring og samarbeid blant de ansatte for å styrke organisasjonens læring. Studien understreker betydningen av at for å lykkes med disse tre faktorene er det helt sentralt å skape en sterk lederstruktur som støtter disse prosessene, og bidrar aktivt inn i utvikling og forbedringsarbeid, og som innehar gode strukturer når det oppstår utfordringer som blant annet ulikheter i personalgruppens kompetanse og erfaring, samt mangel på tid (Omdal & Roland, 2020).

Doktorgradsavhandlingen til Sine Bjerregård Hanssen (2023) er en studie som kan ses i sammenheng med problemstillingen for denne artikkelen. I avhandlingen forskes det nærmere på hva styrere i barnehage ser på som betydningsfullt knyttet til ledelse, og hvordan de opplever sin egen utvikling som ledere over tid. Studien bestod av både fokusgruppeintervjuer, og individuelle intervjuer. Analysen av intervjuene avdekket fire hovedtemaer som belyser ulike aspekter ved barnehageledelse. Det første temaet beskriver Hanssen som *innsiden og utsiden*, og gir en beskrivelse av hvordan ledelse i barnehagen rommer paradokser, som balansen mellom å være tett på barn og ansatte, og samtidig ta et metaperspektiv for å sikre overblikk og kvalitet. Det andre temaet, *barn og fag i fokus*, fremhever styrernes sterke faglige engasjement og deres ønske om å bidra til barnas utvikling og læring, og at dette er en viktig drivkraft i deres arbeid. Videre er det tredje temaet *relasjoner som drivkraft*. I dette funnet kommer det frem hvordan relasjonene til ansatte, barn og andre aktører er sentrale i styrernes opplevelse av rollen som leder. Til slutt beskrives temaet, *opplevelsen av utvikling* som innebærer hvordan styrernes perspektiv har utviklet seg over tid. Fra å være kontrollorienterte og individfokuserte til å bli mer kollektivt orienterte og ydmyke overfor kompleksiteten i arbeidet, og at de i større grad er opptatt av å finne løsninger sammen med sine ansatte og ikke lenger er redd for drøftinger eller uenigheter. Styrerne beskriver at de er tryggere i seg selv, og i sin rolle som styrer. Sentrale begreper som blir trukket frem i denne studien for at styrer skal lede barnehagen som en lærende organisasjon er: psykologisk trygghet, samaktualisering og refleksjon (Hanssen, 2023).

Det er også gjennomført to studier knyttet til styrere og tidsbruk. Den første er gjennomført av FAFO på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Den viste at det kun er 10% av styrerne i undersøkelsen som oppgir at de bruker mest tid på pedagogisk ledelse, mens 65% oppgir at de bruker mest tid på administrativ ledelse (Haakestad et al., 2015). Dette er et interessant funn da Sunnevåg et al., (2023) refererer til øvrig forskning som viser at kvaliteten på den pedagogiske ledelsen har en indirekte sammenheng med barns læring. Den andre studien er også knyttet til styreren sine arbeidsoppgaver, og viser at de administrative oppgavene er av et så stort omfang at det går utover den faglige ledelsen, men også tiden som brukes med å være tilstede og synlig i hverdagen og på avdeling blant barn og ansatte (Rambøll, 2023).

Metode

I denne delen av artikkelen vil det bli presentert valg og begrunnelser knyttet til vitenskapsteoretisk grunnlag, metode, samt hvordan datainnsamling og analyse har blitt gjennomført. I tillegg vil det være refleksjon rundt validitet og reliabilitet og forskningsetiske vurderinger som ligger til grunn for studien.

Vitenskapsteoretisk grunnlag

Artikkelen er skrevet med utgangspunkt i en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming. På den ene siden forsøker studien å belyse styrer sine strategier eller handlinger knyttet til ledelse og motivasjon av forbedringsarbeid, for deretter å tolke dette i sammenheng med aktuell og relevant teori og empiri. Dette kan sees i sammenheng med hermeneutikken som søker å belyse og tolke det som er meningen bak, for deretter å sette det i en sammenheng ut ifra kontekst, hensikt eller intensjon (Ringdal, 2018). På den andre siden forsøker studien å se nærmere på hvordan styrere selv ser på sin egen rolle som leder, og dermed få tak i deres erfaringer, opplevelser, tanker og refleksjoner. Dette er noe som beskriver en fenomenologisk tilnærming, hvor en søker etter å utforske og beskrive informantene sin forståelse og erfaringer med det fenomenet det skal forskes på (Johannessen et al., 2021). Videre er fortolkning også innenfor fenomenologi essensielt. Det innebærer å bringe noe inn, men som ikke er direkte knyttet til fenomenet, men som kan belyse funnene. Et eksempel på dette kan for eksempel være teori (Postholm & Jacobsen, 2018). Videre beskrives fenomenologi som en metode hvor en er opptatt av det subjektive perspektivet, det vil si at ledelse av barnehagens forbedringsarbeid oppleves ulikt fra styrer til styrer ut i fra deres bakgrunn, erfaringer og forståelse av fenomenet (Johannessen et al., 2021). Det som vil være interessant i denne studien er å se om det er noen fellestrekk mellom styrerne sine subjektive opplevelser.

Metode

For å besvare problemstillingen i denne studien er det benyttet en kvalitativ forskningsstrategi, som baserer seg på semistrukturert intervju med tre styrere i barnehage. Denne tilnærmingen er valgt på bakgrunn av at den er egnet for å besvare problemstillingen, da hensikten er å få en større innsikt og forståelse av hvordan styrere på den ene siden handler gjennom sine lederstrategier for å lede og motivere sine ansatte, og på den andre siden hvordan de ser på sin egen rolle som leder i barnehagen knyttet til det å drive forbedringsarbeid. Malterud (2021) beskriver at kvalitativ metode er egnet til å presentere nyanser og subjektive erfaringer som gjør at den passer til å utforske dynamiske prosesser som for eksempel utvikling og

samhandling mellom mennesker. Videre beskrives kvalitativt intervju for å være en vanlig strategi innenfor vitenskapelig forskning for å få en større forståelse, innsikt og kunnskap om andre menneskers erfaringer, opplevelser, meninger og tanker (Brinkmann, 2012). De semistrukturerte intervjuene ble nøye forberedt i forkant, og det ble utarbeidet en intervjuguide med noen faste spørsmål rundt temaene: ledelse, motivasjon og perspektiver på egen lederrolle (se vedlegg nr.2). Hensikten med intervjuguiden er å danne rammeverket rundt intervjuene for å sikre at alle relevante temaer knyttet til problemstillingen blir dekket. I tillegg er et sentralt element i denne formen for intervju at forsker stiller seg åpen for å kunne stille andre spørsmål eller be om utdypende svar fra informanten ut i fra svarene som blir gitt, og det som kommer frem underveis i intervjuet (Postholm & Jacobsen, 2018). Alle intervjuene ble tatt opp med en digital diktafon, for deretter å bli transkribert.

Design

Forskningsdesignet i denne studien er med utgangspunkt i det som kalles en liten N-studie. Postholm & Jacobsen (2018) beskriver at dette er en type design hvor en tar utgangspunkt i et lite antall enheter, da bokstaven N står for antall (numbers), og hvor formålet med studien er å fokusere på selve fenomenet det forskes på. Studien i denne artikkelen samler data fra tre styrere fra ulike barnehager, og forsøker å finne fellestrekk i deres utførelse av ledelse av forbedringsarbeid og hvordan de motiverer sine ansatte gjennom å stille spørsmål om deres erfaringer, refleksjoner og tanker. På bakgrunn av studien sin størrelse og omfang vil det i denne sammenheng være hensiktsmessig å finne felles sammenhenger og mønstre mellom de tre informantene. Dermed vil også studien beskrives som komparativ, hvor hensikten er å finne en teoretisk sammenheng som er av interesse mellom flere ulike caser (Ringdal, 2018).

Utvalg og operasjonalisering av måleinstrument

I denne studien er det gjort et strategisk utvalg av informanter som innebærer tre styrere som jobber i tre ulike barnehager i tre ulike kommuner, og som alle har videreutdanning innen ledelse. De har også flere års erfaring med å jobbe som styrere, og de har erfaring med forbedringsarbeid i sin barnehage gjennom ulike prosjekter eller kompetansehevende tiltak. Når en skal gjøre et slikt utvalg er det helt sentralt at en foretar noen valg knyttet til informanter, hvor målet er at de skal bidra med å svare på spørsmålene i studien. Det er også nødvendig å gjøre noen valg med tanke på antall informanter (Alvehus, 2024). Videre når det gjelder operasjonalisering av måleinstrument er dette gjort ved å bryte ned den overordnede problemstillingen for studien gjennom spørsmålene som stilles i intervjuguiden. Målet med operasjonalisering er å knytte empiriske indikatorer til teoretiske begreper (Ringdal, 2018).

Intervjuguiden er med andre ord utarbeidet for å fungere som et operasjonalisert måleinstrument. Intervjuguiden med alle spørsmål ble sendt til alle informantene i forkant av det semistrukturerte intervjuet, slik at de skulle få tid til å reflektere over sine svar, og at de skulle få mulighet til å stille spørsmål dersom noe var uklart.

Analysemodell

Analyse av dataene som kommer frem i intervjuene er med utgangspunkt i tematisk analyse. En slik analyse innebærer at en ser etter ulike temaer i dataene, hvor *tema* defineres som en kategorisering hvor en finner fellestrekk og grupperer de (Johannessen et al., 2018). Målet med en slik analyse er å få svar på problemstillingen, og forskningsspørsmålene som er utgangspunktet for studien. Braun & Clarke (2006) understreker at fordelene med tematisk analyse er at det er en fleksibel metode, og som er anvendbar innenfor ulike forskningsfelt. På den andre siden kan fleksibiliteten også være en ulempe dersom ikke forskeren er bevisst på utføringen av analysearbeidet gjennom ulike steg, og at metoden har en sterk tolkningskraft.

Analysen ble gjennomført gjennom de fire stegene som Johannessen et al (2018) beskriver som: forberedelse, koding, kategorisering og til slutt rapportering. I det første steget som innebærer forberedelse beskriver Johannessen et al (2018) at fokuset er å innhente og få oversikt over data. I denne studien innebar det først å gjennomføre de tre intervjuene, for deretter å transkribere de. Transkriberingen ble så gjennomlest en rekke ganger for å få oversikt over datamaterialet, og for å sikre at overføringen fra muntlig intervju til transkribering ble riktig overført. Det ble også gjort markeringer og notater underveis, og er noe som Johannessen et al (2018) anbefaler å gjøre da det kan bidra til at forsker får en større forståelse av datamaterialet som en helhet. Det neste steget i en tematisk analyse innebærer koding, og handler om å identifisere og formulere sentrale elementer i dataene som fremkommer (Johannessen et al., 2018). Dette ble gjort ved å nok en gang å gå gjennom nøye, og lese alle transkriberingene, for så å markere og notere sentrale funn underveis. Denne prosessen er tidskrevende, men nødvendig for å trekke ut sentrale funn og er en god måte for å bli kjent med datamaterialet. Målet med en slik kodingsprosess er å finne hvilke data som er relevante, eventuelt ikke relevante og til sist hvilke data som eventuelt kan bli relevante (Johannessen et al., 2018). Det tredje steget handler om å klassifisere dataene, hvilket innebærer at en sorterer og organiserer dataene i bredere kategorier som også blir kalt temaer (Johannessen et al., 2018). Her ble dataene og kodingen overført til skjemaer som var inndelt etter sentrale spørsmål i intervjuguiden og den enkelte informant sine svar. Deretter ble skjemaene bearbeidet, og delt inn i overordnede temaer med utgangspunkt i svarene fra

informantene. Det fjerde og siste steget innebærer rapportering, hvor en beskriver og legger frem temaene som kommer frem i dataene (Johannessen et al., 2018). I denne studien vil rapporteringen og beskrivelsene av temaene komme frem i siste del av artikkelen hvor det legges frem presentasjon av resultater, og drøfting av disse.

Vurdering av validitet og reliabilitet

Validitet innebærer å se på studien sin gyldighet, det vil si i hvilken grad forskeren kan beskrive at funnene er troverdige og at de er relevante for problemstillingen (Tjora, 2021). Postholm & Jacobsen (2018) understreker at for å styrke validiteten er det viktig at forsker reflekterer over to forhold. Det første innebærer å se på hvilke begrensninger som er knyttet til egen forskning, og det andre er hvordan en selv kan ha påvirket resultatene eller funnene i forskningen gjennom å se på hvordan studien er gjennomført. På bakgrunn av at dette er en liten studie som tar utgangspunkt i tre styrere sine betraktninger av ledelse av forbedringsarbeid i egen barnehage, vil det være utfordrende å generalisere utover de tre styrerne og barnehagene som er med. Dette er også noe som understrekes av Postholm & Jacobsen (2018), som beskriver at andre styrere kan ha andre oppfatninger og fortolkninger av fenomenet, men at styrken ligger i at de har en indre gyldighet for de som studeres. Det vil også være sentralt å se om en gjennom de semistrukturerte intervjuene har målt det en faktisk ønsker å måle, og som kan defineres som begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2021). For å sikre begrepsvaliditet i denne studien innebar det først å foreta et strategisk utvalg av styrere med videreutdanning innenfor ledelse, og som har erfaring med å lede et forbedringsarbeid. Hensikten med dette var å styrke begrepsvaliditeten gjennom at styrerne har erfaring og kunnskap om de begrepene som brukes under intervjuene. I tillegg ble det stilt spørsmål til informantene om hva de legger i begrepet «forbedringsarbeid», for å sikre at det er sammenheng mellom teoretiske og operasjonelle begreper (Johannessen et al., 2021).

Reliabilitet handler om i hvilken grad studien er pålitelig og innebærer en refleksjon fra forsker sin side knyttet til to forhold (Postholm & Jacobsen, 2018). Det første er at forskeren selv reflekterer over sin egen påvirkning, og det andre er at metodevalg og forskningsetiske vurderinger gjøres synlig for at også andre kan vurdere og reflektere over de (Postholm & Jacobsen, 2018). Når det gjelder forsker sin rolle i denne studien er det viktig å anerkjenne at både forforståelse og ens egen rolle kan påvirke både datainnsamlingen og tolkningen av funnene. Postholm & Jacobsen (2018) beskriver at det er svært utfordrende for forsker å legge sine egne antakelser og fordommer til side knyttet til det fenomenet en forsker på, men at dette er noe en må etterspreke. Forskeren i denne studien har selv mange års erfaring innenfor

barnehagesektoren gjennom ulike stillinger, også som styrer av barnehage. Selv om denne bakgrunnen og kjennskapen kan gi verdifull innsikt, kan den også føre til forutinntatte antakelser. I tillegg er informantene i studien innhentet gjennom eget nettverk. Det har derfor hele tiden fra forsker sin side vært fokus på å inneha en bevissthet og kritisk refleksjon rundt valg og perspektiver, samt det å være transparent rundt metodevalg og analyseprosessen for å styrke studiens både validitet og reliabilitet. Videre er det også lagt vekt på å knytte funnene til relevant teori og tidligere forskning for å styrke dens pålitelighet. Dette bidrar til å forankre resultatene i en bredere forståelse, og se det i sammenheng.

Forskningsetiske vurderinger

I denne studien mottok alle informantene et informasjonsskriv i forkant hvor det ble beskrevet formålet og hensikten med forskningsprosjektet. I dette skrivet ble det også informert om at det var frivillig å delta i studien og videre om deres rettigheter, og at datainnsamling og behandling av disse vil skje i henhold til personopplysningsloven og forskningsetiske prinsipper (vedlegg nr. 3). Dette var viktig for å sikre at informantene gav sitt informerte samtykke, som innebærer at de vet fullt ut hva de deltar i (Postholm & Jacobsen, 2018). Videre er informantene sin anonymitet ivaretatt ved at i arbeidet med transkribering og tematisk analyse er informantene sine svar skilt ut ved å kalle de for styrer 1, styrer 2 og styrer 3. For øvrig er det ikke innhentet noe personopplysninger i denne studien, med unntak av taleopptak på diktafon. Dette er opptak som blir slettet etter studiens slutt. Forskningsprosjektet er søkt om og godkjent av Kunnskapssektorens tjenesteleverandør SIKT.

Presentasjon av resultater

I dette kapittelet presenteres funn fra de kvalitative intervjuene med utgangspunkt i problemstillingen, hvor formålet er å se på hvordan tre styrerne leder og motiverer sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid, og hva de tenker om sin egen rolle som leder i disse prosessene. Temaene i dette kapittelet tar utgangspunkt i de tre hovedtemaene i intervjuguiden, som er: ledelse, motivasjon og perspektiver på egen lederrolle. Funnene vil bli illustrert med sitater fra informantene.

Ledelse

Styrernes beskrivelser av rollen som leder viser i denne studien til kompleksiteten i lederrollen og hvordan ulike perspektiver og arbeidsoppgaver skal ivaretas, men også ansvaret det medfører. De oppgir at dette ansvaret omfatter både personalledelse, økonomisk styring og faglig utvikling i barnehagen, og som er i tråd med rammeplanens føringer knyttet til en styrer sitt ansvar (Kunnskapsdepartementet, 2018b). En av informantene beskriver det slik:

Jeg har det fulle personalansvaret, økonomiansvaret og det faglige ansvaret. Det er fullt og helt mitt ansvar.

En annen beskriver sin rolle som leder slik:

-min rolle i barnehagen er først og fremst som leder. Jeg har ansvar for det pedagogiske innholdet og personalledelse.

I svarene fremkommer det at det er mange arbeidsoppgaver som skal ivaretas når man er styrer og leder i en barnehage, og at ansvaret kan oppleves som krevende. Denne kontinuerlige balansegangen mellom arbeidsoppgaver og prioritering over hva som skal gjøres først, og hva som skal vente er avveininger og avgjørelser en må stå i som leder. Alle tre styrerne i denne studien er imidlertid opptatt av, og prioriterer tid, rammer og ressurser til kvalitetsheving og forbedringsarbeid i barnehagen.

Når styrerne skal beskrive sin ledelsesstil og ledelsesstragier beskriver de at de er opptatt av det å være tydelig som leder. Videre fremhever de betydningen av å ha forventingsavklaringer, klare og tydelig mål som er formidlet til de ansatte. Styrerne beskriver at det med å være tydelig som leder skaper en trygghet i personalgruppen hvor de ansatte vet hvor de har hen som leder.

Tydelig ledelse handler for meg om å ha klare mål, være tydelig på behovene, og hva jeg forventer av den enkelte. Jeg legger aldri noe imellom, og det oppleves som trygt for de ansatte.

En annen styrer beskriver det slik:

Jeg vet at jeg er en tydelig leder. Jeg er opptatt av forventningsavklaringer, slik at ingen skal lure på hva jeg mener. I et kvinnedominerende yrke som barnehage, er det viktig å være tydelig og si ting som de er. Jeg tør å stille krav og har høye krav til meg selv. Når vi skal gjennom nye ting, er jeg med på det, jeg står ikke utenfor. Jeg er opptatt av fellesskapsfølelse og at alle skal være med, selv om de har ulike utdanninger og nivåer. Alle skal få vise sitt fulle potensial.

Et sentralt funn er at de tre styrerne legger stor vekt på betydningen av å bygge gode relasjoner med sine ansatte som en sentral del når de skal beskrive sin ledelsesstil og sine ledelsesstrategier. De beskriver relasjonsbasert ledelse som en forutsetning for å skape et trygt og støttende arbeidsmiljø. En av styrerne uttrykker dette tydelig ved å si:

Jeg er veldig relasjonsorientert. Jeg er opptatt av laget, av å få med alle, se betydningen av ulike ferdigheter, og utnytte dem for å møte alle de ulike barna vi får i barnehagen.

Dette perspektivet reflekteres hos flere, som peker på viktigheten av å kjenne sine ansatte godt, og å tilpasse ledelsen etter deres individuelle behov og forutsetninger. Gjennom å være tilstedeværende og engasjert, arbeider styrerne aktivt for å bygge en lagfølelse og et arbeidsmiljø hvor ansatte føler seg sett og verdsatt. Det beskrives ytterligere at denne relasjonsbaserte tilnærmingen bidrar til et positivt klima i barnehagen og styrker både teamarbeidet i mellom de ansatte, men også kvaliteten i arbeidet med barna ved at styrerne kjenner godt til de ansattes sterke sider, og hva de kan utvikle seg på. En annen styrer beskriver det slik:

Min lederstil er basert på å skape gode relasjoner med ansatte og bli godt kjent med dem. Jeg leder både overordnet og med et individperspektiv. Jeg har en lærende lederstil; jeg liker å stille utforskende spørsmål, lære sammen med de ansatte, og utvikle oss sammen.

Et annet funn er at styrerne er opptatt av å trekke frem perspektivet om at de er et lag som drar i samme retning, og at det er viktig å utnytte hverandres styrker. Styrerne beskriver at de bruker sine pedagogiske ledere og lederteamet i barnehagen for å bygge opp den kollektive kapasiteten i barnehagen, og at alle skal oppleve at de er en del av felleskapet. En styrer beskriver det slik:

Det er viktig å være en person som folk stoler på og føler seg trygge med. Jeg er god til å lese folk og forstå når de har en dårlig dag, og det skaper en sterk relasjon. Jeg jobber tett med de pedagogiske lederne fordi jeg trenger deres støtte når jeg ikke er til stede. Når man skal rydde opp, må man først bygge relasjoner, deretter gjøre endringer, og vurdere hvordan gruppa tåler disse endringene.

En annen styrer beskriver det slik:

Jeg jobber også gjennom lederteamet. Vi fokuserer mye på ledelse i ledermøtene og på å ha en felles arbeidsmetode i avdelingene for å følge opp ansatte. Vi jobber systematisk med tilbakemeldingskultur, noe som er ekstremt viktig for oss.

Styrerne fremhever også betydningen av å være til stede blant de ansatte, fungere som en god rollemodell, og være tett på i det daglige for å sikre forsvarlig pedagogisk drift. Dette ansvaret innebærer ikke bare å sikre et godt læringsmiljø for barna, men også å støtte og utvikle personalet slik at de kan levere høy kvalitet i det pedagogiske arbeidet og være en lærende organisasjon.

Jeg jobber som 100 prosent styrer, men jeg er også på avdeling. Jeg liker å være til stede i avdelingene, jobbe som en god rollemodell, bli kjent med både barn og ansatte, og jobbe tett med de ansatte.

En annen forteller:

Det viktigste er å være til stede og vite hva barnehagen trenger

Styrerne beskriver også ulike utfordringer som påvirker det å drive utvikling og forbedringsprosesser i barnehagen som en sentral del av deres lederrolle. De må balansere ulike hensyn og navigere i et mangfoldig arbeidsmiljø. De møter et bredt spekter av utfordringer knyttet til personalgruppen, der forskjeller i bakgrunn, erfaring og arbeidskultur kan skape spenninger. For eksempel nevnes ukultur og høyt sykefravær som krevende aspekter ved å lede en kvinnedominert arbeidsplass. En styrer understreker betydningen av å være synlig og proaktiv i møte med slike utfordringer, slik at problemer kan håndteres før de utvikler seg.

Det er mange ting som kan være utfordrende. For eksempel er det ofte mye som skjer i folks liv, og det kan være vanskelig å balansere det med arbeidet. Bemanningsnormen er også en utfordring, da jeg ser at både barna og de ansatte er slitne. Vanskelige samtaler er også krevende, selv om jeg prøver å være tydelig og anerkjennende i min kommunikasjon.

Videre fremheves viktigheten av tydelig og åpen kommunikasjon, spesielt i vanskelige samtaler med ansatte. Styrerne beskriver hvordan de arbeider systematisk for å bygge relasjoner og skape en kultur der ansatte føler seg trygge på at utfordringer kan løses uten å legge skyld på enkeltindivider. En styrer beskriver sin tilnærming som salutogen. Dette innebærer å rette fokus mot det som fungerer godt, samtidig som man søker løsninger på det som kan være utfordrende. Styreren beskriver videre at målet med denne tilnærmingen er å fremme et arbeidsmiljø hvor utfordringer i hverdagen sees på som en mulighet for utvikling og læring, og som igjen bidrar til å skape en positiv og løsningsorientert kultur i barnehagen.

Struktur og planmessighet er også noe som styrerne trekker frem som sentralt knyttet til ledelse av forbedringsarbeid. Forbedringsarbeidet involverer klare strategiske mål og planer, og styrerne legger vekt på at alle ansatte skal inkluderes og være en del av denne utviklingen. Ved hjelp av data, kartlegging og forskningsbasert kunnskap evaluerer de regelmessig praksis og tiltak for å sikre at barnehagen er på riktig kurs. Som en av styrerne uttrykker det, handler forbedringsarbeidet om å «*endre nåværende praksis til noe bedre*», og skape en rød tråd i arbeidet som gir mer sammenheng og kvalitet over tid.

For å fremme læring og refleksjon hos sine ansatte har styrerne også etablert strukturer som veiledning, minikurs og faste oppfølgingsamtaler, der ansatte kan diskutere mål, egen praksis og utviklingsmuligheter. Gjennom en slik systematiske tilnærming legger styrerne grunnlaget for en barnehage hvor faglig utvikling og kvalitet står i fokus.

Motivasjon

Styrerne i studien beskriver at det å motivere sine ansatte til forbedringsarbeid og kompetanseheving er som en kontinuerlig prosess, der de legger vekt på å skape et miljø preget av mestring, støtte og faglig vekst. For å kunne tilrettelegge best mulig for den enkelte, ser de viktigheten av å ha en dyp kjennskap til de ansattes styrker, utfordringer og individuelle behov. En styrer beskriver det å være synlig og tilgjengelig som en avgjørende faktor, da dette gir en trygghet og gjør at de ansatte føler seg sett og verdsatt i hverdagen. To begreper som går igjen i informantene sine beskrivelser er motivasjon og mestring. Her beskriver en styrer hvordan hen tenker rundt det å jobbe med motivasjon av ansatte:

Jeg kommer ofte tilbake til det å kjenne de ansatte. Mestring er en stor motivasjonsfaktor. Jeg er mye ute på gulvet, ser praksisen, er med, gir innspill og har en åpen dør. De ansatte vet at de alltid kan komme til meg med utfordringer eller bare for å få en bekreftelse. For meg er det viktig å være en motiverende og støttende leder, og jeg oppfordrer de ansatte til å tenke selv. Det er bedre med tilgivelse enn tillatelse

noen ganger, så lenge det er innenfor rammeverk og lovverk. Jeg tror ikke det går an å skape den beste kulturen eller barnehagen uten at lederen er til stede og vet hva som foregår.

Videre fremheves betydningen av å gi regelmessige og konstruktive tilbakemeldinger som bygger opp under ansattes utvikling og engasjement. Ved å tildele ansvar og gi rom for autonomi, oppmuntrer styrerne til en løsningsorientert arbeidskultur, hvor ansatte oppfordres til å ta initiativ og finne løsninger på utfordringer innenfor rammene av barnehagens verdier og mål. Informantene fremhever at denne tilnærmingen til personalet kan bidra til å skape en kultur der ansatte føler eierskap til arbeidet sitt og opplever at deres innsats og kompetanse blir verdsatt, noe som styrker deres motivasjon og bidrar til et positivt arbeidsmiljø. Samtidig beskriver de også at det er en utfordring at det er et stort mangfold hos de ansatte, med ulik bakgrunn, erfaringer og forventninger, og at det kreves en kontinuerlig oppfølging, og at en aldri kan tenke som leder at nå har man lykket.

For meg er det viktig å først legge frem et prosjekt, og deretter la alle ansatte gå i seg selv for å vurdere hva de kan bidra med. De må identifisere sine kunnskaper og forbedringsområder. Det handler om å finne ut hvor de kan bidra best, og hvordan de kan utvikle seg. Dette kan oppleves som ubehagelig i starten, men etter hvert skjønner de verdien av det. Når folk får jobbe med det de liker, blir det lystbetont og mindre stressende.

En annen styrer beskriver det slik:

Jeg peker på betydningen av jobben vi gjør, hva den kan føre til, og konsekvensene hvis vi ikke gjør en god jobb. Det er viktig å følge opp de tiltakene og målene vi setter oss, og å synliggjøre at vi allerede gjør mye bra. Jeg inkluderer ansatte, gir dem ansvar og tillit, og følger opp tett.

Perspektiver på egen lederrolle i forbedringsarbeid

I denne studien beskriver styrerne at de ser på sin egen rolle i forbedringsarbeidet som både omfattende og avgjørende for å drive utviklingen og kvalitetsheving i barnehagen. De beskriver seg selv som katalysatorer for endring, der de aktivt initierer, leder og støtter prosesser som skal heve kvaliteten i tilbudet. To av styrerne understreker viktigheten av å være synlig og engasjert i det daglige arbeidet, noe som gir dem innsikt i praksisen og gjør dem i stand til å identifisere forbedringsområder. En styrer nevner at rollen innebærer å være en tydelig kulturbærer og motivator som bygger en positiv og fremtidsrettet kultur i barnehagen, hvor de ansatte føler seg ivaretatt og oppfordret til å utvikle seg. En av styrerne beskriver sin rolle slik:

Min rolle som leder er avgjørende. Hvordan jeg angriper nye ting og prosjekter, setter fokus på utvikling, har alt å si. Hvis man som leder er fornøyd med status quo, stopper utviklingen opp.

De ser også på seg selv som en form for prosjektleder i forbedringsarbeidet, der de systematisk analyserer barnehagens nåværende situasjon og setter klare mål for utvikling. Dette innebærer å kontinuerlig reflektere over egen praksis, gi tilbakemeldinger og oppmuntre til læring og fagutvikling blant de ansatte. Ved å prioritere kompetanseheving og en løsningsorientert tilnærming, jobber de målrettet for å skape varige forbedringer som sikrer en høy kvalitet i arbeidet med barna. Denne helhetlige tilnærmingen gjør styrerne til sentrale drivkrefter i barnehagens kontinuerlige forbedringsarbeid.

Jeg ser på meg selv som en prosjektleder i utviklingsarbeidet. Det er viktig å analysere hvordan vi står til, se på styrker og forbedringspotensialer, og sette tid til å prioritere utviklingsarbeidet. Jeg jobber for å få med hele laget, og sørge for at alle er enige om målene.

Styrerne beskriver motivasjon i lederrollen som en drivkraft som påvirker deres engasjement og tilstedeværelse i barnehagen. De opplever en dyp tilfredsstillelse i å kunne gjøre en forskjell, både for barna og for de ansatte. Å skape et godt arbeidsmiljø, der ansatte trives og utvikler seg, står sentralt for styrerne, og de vektlegger viktigheten av å jobbe som et lag for å oppnå felles mål. For flere er gleden ved å se barnas utvikling og det positive læringsmiljøet de kan bidra til å skape, en sterk motivasjonsfaktor i hverdagen.

Styrerne vektlegger også betydningen av at det er deres ansvar som ledere å få frem det beste i hver enkelt ansatt. Dette innebærer å hente frem ressurser i personalgruppen, oppmuntre til samarbeid, men også bygge et pedagogisk læringsmiljø som både barn og ansatte kan dra nytte av. Samtlige styrere reflekterer over hvordan dette positive fokuset i lederrollen ikke bare bidrar til deres egen motivasjon, men også skaper et arbeidsmiljø som styrker personalgruppens trivsel og arbeid

Jeg er veldig motivert av å oppnå resultater sammen med andre, få frem det beste i folk, og sette sammen team. Menneskemøter er noe som driver meg, og jeg synes det er spennende å finne frem ressurser i folk.

En annen styrer beskriver motivasjonen for å jobbe som styrer i en barnehage slik:

Utvikling. Det å gjøre en forskjell. Gleden du møter hver dag. Det å samarbeide og jobbe som et lag. Å gå inn porten i barnehagen og høre ungene rope navnet ditt, få klemmer, perlebrett, tegninger – det er magisk. Det å se personalets utvikling, når de

reflekterer over sitt eget arbeid og ser hvordan de har endret seg til det bedre, det er en stor seier. Det er fantastisk.

Drøfting

Det som er et gjennomgående funn i denne studien er at alle informantene forteller at de ser det som avgjørende at de som ledere evner å sette klare og tydelige mål og forventninger til de ansatte for å lykkes med utvikling og forbedring. De beskriver en ledelsesstil der tydelighet skaper trygghet, og der ansatte vet hva som forventes av dem. Dette stemmer godt overens med den første faktoren i transformasjonsledelse, som innebærer å sette retning for arbeidet. Dette handler i stor grad om å etablere felles visjoner og mål (Roland & Ertesvåg, 2018). Selv om tydelig ledelse fremheves som en styrke i denne studien, er det på den andre siden viktig at styrer er bevisst på balansegangen mellom ledelse vs styring, da et for sterkt fokus på tydelighet og kontroll kan hemme de ansatte sin opplevelse av autonomi og motivasjon, og at det er en bevissthet hos leder om hvordan denne tydeligheten oppleves ovenfor de ansatte (Amundsen, 2019). Tydelig og klar ledelse for å få til utvikling er også det som er i tråd med hovedfaktoren innenfor koherensmodellen til Fullan & Quinn (2017).

Med utgangspunkt i analyse fra datane i denne studien fremstår det som om styrerne har kompetanse på hvordan de involverer de ansatte, noe som reflekterer Fullan og Quinns (2017) vektlegging av å skape et felles moralsk imperativ hvor hensikten er å skape en felles forpliktelse til å jobbe for å nå mål som omhandler barns utvikling og læring knyttet til koherensmodellen. Videre understrekes betydningen av fellesskapsfølelse og inkludering, som også støtter teorien om profesjonelle læringsfellesskap (Qvortrup, 2018). Styrerne jobber systematisk med å skape en rød tråd i arbeidet ved hjelp av strategiske planer, data og forskningsbasert kunnskap. Dette viser hvordan styrerne skaper en tydelig retning som sikrer kvalitet, og at de er opptatte av å involvere de ansatte i de ulike prosessene, og at det ikke skal oppleves som en «ovenfra og ned» tilnærming uten forankring i personalgruppen.

I analysen av data kommer det frem at styrerne legger stor vekt på å bygge et miljø som fremmer refleksjon, læring og kompetanseheving blant de ansatte. De beskriver hvordan strukturer som veiledning, minikurs og tilbakemeldingskultur er implementert for å styrke personalets faglige utvikling. Dette er noe som samsvarer med faktoren knyttet til

transformasjonsledelse hvor fokuset er leder sin evne til å stimulere og legge til rette for læring, slik at ansatte utvikler sine ferdigheter og kunnskap (Roland & Ertesvåg, 2018). Dette funnet kan også knyttes til utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap hvor de ansatte bidrar til hverandres utvikling gjennom observasjon, og hvor det også settes et sterkt fokus på betydningen av å gi tilbakemeldinger. Dette er videre noe som støttes av forskningen til Hansen & Ringsmose (2023) på profesjonelle lærende fellesskap hvor de vektlegger at refleksjon over pedagogisk praksis og dialog med kollegaer er viktig for å videreutvikle den pedagogiske praksisen. Selv om funnene fremhever styrernes strategier for å legge til rette for læring, er det mindre informasjon om hvordan læringen konkret knyttes til barnehagens behov og langsiktige mål. Det nevnes strukturer som veiledning og kurs, men det mangler detaljer om hvordan disse tiltakene sikrer dyp læring og praksisendring blant ansatte. Ifølge Fullan & Quinn (2017) er det essensielt å knytte læring til en forståelse av barns læringsprosesser for å sette tydelige læringsmål. Det som derimot fremstår som en styrke hos de tre informantene i denne studien er at de trekker frem betydningen av å kjenne sine ansatte godt, som kan være et godt utgangspunkt for å håndtere variasjonen i kompetansenivå blant ansatte, og dermed legge til rette for veiledning, støtte og kurs med utgangspunkt i de ansattes behov og forutsetninger. Alle tre informantene trekker frem viktigheten av å skape relasjoner med sine ansatte som et fundament for å bygge laget. Dette er noe som understøttes av teori, som beskriver at det relasjonelle perspektivet på ledelse er helt sentralt for at en skal oppnå målene for organisasjonen, og at ledelse er noe som ledere og medarbeidere gjør sammen (Wadel, 2023). Dette funnet kan også sees i lys av transformasjonsledelsens fokus på å stimulere læring og skape en samarbeidskultur (Gotvassli, 2019). Ved å kjenne sine ansatte og tilpasse ledelsesstrategier, bygger styrerne psykologisk trygghet, som er en nøkkel i utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap (Qvortrup, 2018).

Det å bygge en kollektiv kapasitet og en «vi» følelse i barnehagen er noe styrerne også trekker frem knyttet til forbedringsarbeid og kompetanseheving. De ser på seg selv som katalysatorer for endring og understreker viktigheten av å inkludere alle ansatte i forbedringsarbeidet. Dette er i tråd med transformasjonsledelsens tredje faktor, som handler om å endre organisasjonen ved å skape en kollektivt orientert kultur (Roland & Ertesvåg, 2018). Ved å bruke lederteamet og strukturere samarbeidet på tvers av avdelinger, arbeider styrerne for å utvikle en kollektiv ansvarsfølelse blant ansatte. Dette er også i tråd med utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap hvor det vektlegges at det er et felles ansvar for barns læring og at alle ansatte er involvert (Qvortrup, 2018). Funnene viser også at styrerne oppmuntrer til en kultur hvor

utfordringer eller uenigheter ses på som læringsmuligheter, noe som kan være med å skape en psykologisk trygghet i personalgruppen. Paulsen (2021) beskriver at psykologisk trygghet er en viktig faktor for å utvikle en organisasjon. For å få til dette i praksis er det viktig at leder oppleves som autentisk av sine medarbeidere og modellerer at det å gjøre feil skaper et rom for refleksjon og utvikling, og ikke straff eller frykt.

I denne studien gir styrerne en beskrivelse av sin egen rolle som leder i barnehagen som kompleks og sammensatt, hvor de skal ivareta mange ulike arbeidsoppgaver og perspektiver. Allikevel oppgir alle informantene at de prioriterer tid og ressurser til forbedringsarbeid. Dette samsvarer med Larsen & Slåtten (2020) sin beskrivelse av at for å få til endring i barnehagen så er det helt sentralt at styrer setter av tid, er synlig og tilstede som leder og fungerer som en rollemodell. Dette er også i tråd med det Hall & Hord (2020) beskriver som initiativtakeren knyttet til ledelse, hvor lederen tar en aktiv rolle i forbedringsarbeidet i organisasjonen. I denne studien kan det beskrives som et interessant funn at styrerene prioriterer og setter av tid til utvikling, da studiene til henholdsvis både Haakestad et al. (2015) og Rambøll (2023) viser til at styrere oppgir at de bruker mye av sin tid på administrative arbeidsoppgaver, og at dette fjerner tiden fra både den faglige og pedagogiske ledelsen. Således kan det fremstå som en suksessfaktor for styrerne i denne studien at ved bevisst prioritering av tid og ressurser til forbedringsarbeid har de skapt en kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid. Dette kan sees i sammenheng med faktoren innenfor transformasjonsledelse som omhandler å lede intervensjoner. For at tid og manglende ressurser ikke skal oppleves som et hinder i forbedringsarbeidet er det viktig at styrer foretar bevisste valg, og legger de riktige premissene til grunn slik at utviklingen ikke stopper opp (Roland & Ertesvåg, 2018). I *Kultur for læring* studien ble det også trukket frem at det som fungerte som en suksessfaktor var en god organisering og struktur fra ledelsen sin side (Sunnevåg et al., 2023). Derimot trekker også styrerne i denne studien frem at en sårbarhet knyttet til kompetanseheving og forbedringsarbeid er mye sykdom blant de ansatte, og ulikheter i personalgruppen sin kompetanse og erfaring.

I denne studien skulle en også se nærmere på hva styrerne vektlegger for å bygge ansattes motivasjon til forbedringsarbeid. Styrerne beskriver hvordan de legger til rette for motivasjon og mestring ved å gi ansatte ansvar, tydelige rammer og støtte underveis. Dette skaper en følelse av trygghet og motivasjon, som igjen styrker ansattes engasjement i utviklingsarbeidet. Motivasjon hos ansatte er også knyttet til deres opplevelse av autonomi og tilhørighet, noe som reflekterer selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci (2018). Styrerne i studien beskriver

hvordan de involverer ansatte i beslutningsprosesser og gir dem mulighet til å påvirke praksis. Dette gir ansatte en følelse av eierskap og ansvar, som er viktige faktorer for å opprettholde motivasjon i krevende prosesser.

Studien viser at ledelse er en balanse mellom å være tett på ansatte og barn samtidig som styrerne må ta et overordnet perspektiv for å sikre kvalitet i det pedagogiske arbeidet. Denne spenningen, som i doktorgradsavhandlingen til Hanssen (2023) refereres til som paradokset mellom «*innsiden og utsiden*», gjenspeiler kompleksiteten i lederrollen. For eksempel beskriver styrerne hvordan de opplever motivasjon ved å være nær praksisfeltet, men også hvordan de må forholde seg til mange ulike administrative arbeidsoppgaver. Denne dynamikken kan forstås gjennom perspektiver som paradokstenkning, der ledere erfarer å navigere mellom motstridende krav og forventninger. I denne studien blir dette tydelig når styrerne må balansere mellom det å være tilgjengelige for ansatte og samtidig ivareta en overordnet lederrolle. Styrernes evne til å balansere disse motsetningene er avgjørende for å lykkes med kvalitetsforbedring. Paradokstenkning understøttes videre av funnene som viser at styrerne opplever rollen som både krevende og meningsfylt. De beskriver hvordan refleksjon og evnen til å håndtere motsetninger har hjulpet dem med å utvikle en trygghet og fleksibilitet i sin lederstil.

Konklusjon

Denne studien har sett nærmere på hvordan styrere leder og motiverer sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, og hvordan de reflekterer over sin egen rolle i disse prosessene. Funnene viser at styrerne ser på seg selv som katalysatorer for endring, der de balanserer ulike aspekter av ledelse for å fremme kvalitetsutvikling. De legger stor vekt på tydelighet i mål og forventninger, som skaper trygghet og struktur for de ansatte. Samtidig fremhever styrerne betydningen av relasjoner, der det å kjenne de ansatte godt og tilpasse ledelsesstrategier til individuelle behov bidrar til et støttende arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet. Denne tilnærmingen gjenspeiler de fire faktorene knyttet til transformasjonsledelse, der fokus på samarbeid og faglig utvikling styrker organisasjonens samlede kapasitet (Roland & Ertesvåg, 2018). Videre beskriver styrerne at deres motivasjon for lederrollen ligger i det å skape en kultur for utvikling og forbedring, som bidrar til både de ansattes og barnas utvikling. Samtidig erkjenner de kompleksiteten i lederrollen og betydningen av å kontinuerlig utvikle seg selv som ledere for å møte både ansatte, foreldre og barnehagens behov. Gjennom å belyse styrernes ledelsespraksis og deres refleksjoner over

egen rolle, gir denne studien et bidrag til forståelsen av hvordan ledelse kan støtte kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen

Motivasjon og mestringstro er også sentrale faktorer i styrernes arbeid. Gjennom å tilrettelegge for læring, refleksjon og samarbeid bygger de en kultur der ansatte tar eierskap til forbedringsprosessene. Samtidig viser funnene at styrerne opplever utfordringer knyttet til høyt sykefravær, og stort mangfold i de ansattes kompetanse og kunnskap, som kan begrense muligheten til å implementere tiltak i forbedringsarbeidet fullt ut.

Studien svarer på problemstillingen i artikkelen ved å vise til hvordan styrerne kombinerer transformasjonledelse gjennom både koherensmodellen til Fullan og Quinn (2017) og prinsippene knyttet til utviklingen av profesjonelle lærende fellesskap for å skape en lærende organisasjon som er i tråd med Rammeplan for barnehagen sine føringer (Kunnskapsdepartementet, 2018b). Gjennom tydelige mål, relasjon og kjennskap til sine ansatte, samt en kollektiv tilnærming til kvalitetsutvikling, arbeider de for å sikre en barnehage som kontinuerlig forbedrer sin pedagogiske praksis til det beste for barna. Wadel (2023) understreker at gode ledere i forbedringsarbeid fokuserer på å bygge laget, skape samhandling og sette en tydelig retning.

Det er viktig å merke seg at alle styrerne som deltok i denne studien har videreutdanning i ledelse, noe som kan ha hatt betydelig innvirkning på resultatene. Denne bakgrunnen gir styrerne både en teoretisk forståelse og praktiske ferdigheter som kan bidra til både hvordan de leder, men også hvordan de tilnærmer seg forbedringsarbeid. Videreutdanningen kan også ha styrket deres evne til å sette tydelige mål, bygge relasjoner og tilrettelegge for profesjonelle læringsfellesskap. Dette kan ha bidratt til at styrerne opplever større trygghet i rollen som katalysatorer for endring og kan forklare hvorfor de vektlegger strategier som er i tråd med transformasjonsledelse, profesjonelle læringsfellesskap og koherensmodellen. Samtidig innebærer dette at funnene ikke nødvendigvis er generaliserbare til alle styrere, spesielt de som ikke har formell lederutdanning eller erfaring med forbedringsarbeid. Dette peker på et viktig utviklingsområde, der fremtidige studier kan undersøke hvilke støttebehov styrere uten lederutdanning har for å mestre tilsvarende oppgaver og utfordringer.

Litteraturliste

- Alvehus, J. (2024). *Oppgaveskriving med kvalitativ metode: En håndbok* (1. utg.). Gyldendal.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet-et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brinkmann, S. (2012). *Kvalitative metoder empiri og teoriutvikling* (L. Tanggaard, Red.). Gyldendal akademisk.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2017). *Koherens i skoleutviklingen de riktige lokale, regionale og nasjonale driverne* (I. C. Goveia, Overs.). Kommuneforl.
- Gotvassli, K. A. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2020). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes* (Fifth edition). Pearson Education, Inc.
- Hansen, L. S., & Ringsmose, C. (Red.). (2023). *Quality in early childhood education and care through leadership and organizational learning: Organizational and professional development*. Springer.
- Hanssen, S. B. (2023). *Barnehageledelse mellom innsiden og utsiden—En kvalitativ studie av barnehagelederes erfaringer og opplevelser med ledelse* [Avhandling for graden philosophiae doctor]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Hye, L. (2023). Ledelse og mestringsstro i pedagogiske organisasjoner. I M. Ødgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.

- Haakestad, H., Bråten, M., Steen Jensen, R., & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehager Rapportering, organisering og ledelse* (Fafo-rapport 2015:43). Fafo.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utgave). Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2018a). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*.
- Kunnskapsdepartementet. (2018b). *Rammeplan for barnehagen*. Pedlex.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider: Nye barnehageorganisasjoner* (2. utgave.). Fagbokforlaget.
- Lekhal, R. (med Zachrisson, H. D., Solheim, E., Moser, T., & Drugli, M. B.). (2016). *Barnehagen: Betydningen av kvalitet i barnehagen*. Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Unviersitetsforlaget.
- Meld. St. 6. (2019). *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Det kongelige kunnskapsdepartement.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>
- Omdal, H., & Roland, P. (2020). Possibilities and challenges in sustained capacity-building in early childhood education and care (ECEC) institutions: ECEC leaders' perspectives. *European Early Childhood Education Research Journal*, 28(4), 568–581.
<https://doi.org/10.1080/1350293X.2020.1783929>
- Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektivt: Læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.

-
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Qvortrup, L. (2018). *Profesjonelle læringsfellesskap* (T. Nordahl & O. Hansen, Red.). Gyldendal akademisk.
- Rambøll. (2023). *Barnehagestyrers arbeidsoppgaver*.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforl.
- Roland, P. (2023a). Hvordan kan ledere drive implementeringsprosesser med kvalitet i pedagogiske organisasjoner? I M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P. (2023b). Kapasitet som begrep og teoretisk forankring. I M. Øgård (Red.), *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT: profesjonelle lærende fellesskap, implementering og ledelse* (1. utgave). Cappelen Damm akademisk.
- Roland, P., & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (Paperback edition). The Guilford Press.
- Sunnevåg, A.-K., Nordahl, S. Ø., Grøtlien, V., & Karlsen, A. K. (2023). Kultur for læring i barnehager: Resultater fra T1, T2 og T3 2017 - 2022. I *Oppdragsrapport*. Høgskolen i Innlandet. <http://hdl.handle.net/11250/3086048>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen* (1. utg.). Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1:

Tabell 1

Oversikt over databasesøk

Database:	Søkeord:	Antall treff:
Oria	Pedagogisk ledelse og lærende organisasjon	137
	educational leadership AND learning organization AND early education care	93
Idunn	Pedagogisk ledelse og lærende organisasjon	657
	educational leadership AND learning organization AND early education care	349
Google scholar	Pedagogisk ledelse og lærende organisasjon	5030
	educational leadership AND learning organization AND early education care	4 110 000*
ERIC	educational leadership AND learning organization AND early education care	202
Endelig utvalg etter filtrering		4

*for stort resultat uten relevans til problemstillingen og søket trekkes ut.

Vedlegg 2:

Intervjuguide

Problemstilling: *Hvordan leder og motiverer styrere sine ansatte til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen, og hvordan ser de på sin egen rolle i dette arbeidet?*

Sekundær problemstillinger:

1. Hvordan beskriver styrere i barnehager sin egen rolle i forbedringsarbeid og kompetanseheving?
2. Hvordan håndterer styrere i barnehager eventuelle motstand eller motvilje fra ansatte når det gjelder deltakelse i forbedringsarbeid, og hvilke strategier og tiltak bruker de for å overvinne slike utfordringer?
 - Presentasjon og formålet med intervjuet
 - Opplyse om anonymisering
 - Opplyse om at prosjektet er meldt inn, vurdert og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (SIKT)
 - Opplyse om at samtykke som blir gitt kan trekkes når som helst
 - Skulle det fremkomme personopplysninger, så vil de bli strøket under transkribering

(Målet med dette intervjuformatet er å få frem dine perspektiver, erfaringer, refleksjoner og tanker om temaet. Det finnes ingen rette eller gale svar. Jeg vil stille noen spørsmål basert på temaene: ledelse, motivasjon, og hvordan du ser på din egen rolle i forbedringsarbeid).

Intervjuguide:

Tema	Tematiske spørsmål	Dybdespørsmål
Bakgrunnsinformasjon (innledende spørsmål)	Gi en kort beskrivelse av din stilling og rolle i barnehagen? Hva legger du i begrepet «forbedringsarbeid»?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet som leder i barnehage? • Hva slags utdannelse har du? • Hva er det som gjorde at du valgte å bli leder?
Ledelse	Hvordan vil du beskrive din ledelsesstil og ledelsesstrategier?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva tenker du er viktig som leder for en barnehage? • Hvordan tilpasser du din lederstil ut ifra forutsetningene og behovet? • Hva er viktig for deg som leder? • Hva opplever du som utfordrende med å lede forbedringsarbeid?
Motivasjon	Hvilke strategier bruker du for å motivere ansatte til aktiv deltakelse i kompetanseheving og forbedringsarbeid?	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du gi eksempler på hvordan du har brukt disse strategiene i praksis? • Hvordan vurderer du effekten av disse strategiene på de ansattes engasjement? • Har du tilpasset dine strategier basert på tilbakemeldinger eller resultater? • Hvordan identifiserer du behovet for ulike motivasjonstiltak?
Styrers rolle i forbedringsarbeidet	Hvordan ser du på din rolle som leder knyttet til kompetanseheving og forbedringsarbeid i barnehagen?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du din rolle som styrer i dette arbeidet? Hva kjennetegner denne rollen? • Hvilke prosesser eller faser tenker du er viktig i et forbedringsarbeid?

		<ul style="list-style-type: none">• Hvordan involverer du ansatte i prosessene?• Hvordan tenker du at din lederstil påvirker forbedringsarbeidet?• Kan du fortelle om en situasjon hvor du måtte endre tilnærmingen din for å oppnå bedre resultater?
--	--	---

Vedlegg 3:**Vil du delta i forskningsprosjektet****«Ledelse av forbedringsarbeid i barnehagen»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan styrere leder og motiverer sine ansatte til å drive forbedringsarbeid i barnehagen, samt hvordan styrer ser på sin egen rolle. I dette skrivet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Dette prosjektet er en del av en mastergradsutdanning i utdanningsledelse, og jeg ønsker derfor å undersøke hvordan styrere jobber rundt forbedringsarbeid for å sikre kvalitetsutvikling i barnehagen. Dette ønsker jeg å gjøre med utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

- 1. Hvilke strategier og metoder benytter styrere i barnehager for å lede og motivere ansatte til å delta aktivt i forbedringsarbeid, og hvordan påvirker disse strategiene ansattes deltakelse og engasjement?*
- 2. Hvordan beskriver styrere i barnehager sin egen rolle i forbedringsarbeidet?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du får spørsmål om å delta er at du i form av din stilling i barnehagesektoren sitter med kunnskap som vil kunne gi meg gode data til masteroppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du ønsker å delta i dette prosjektet ønsker jeg å gjennomføre et intervju med deg, med en varighet på ca. 45 minutter. Jeg kommer til å ta lydopptak og gjøre notater underveis, slik at jeg kan transkribere intervjuet i etterkant.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Under behandling av dataene vil jeg bruke navn som: styrer 1, styrer 2, styrer 3 etc.

All data fra intervjuene vil bli lagret på høgskolens sikre servere og kun være tilgjengelig for meg som student, Marit Befring Kristiansen. Samt veileder førsteamanuensis Gro Helstad Løken ved Høgskolen i Innlandet. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i denne undersøkelsen i den endelige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgraden er godkjent, noe som etter planen er høsten 2024. Alle innsamlede data vil så bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 SIKT- 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:

- Gro Løken ved Høgskolen i Innlandet på tlf: 95 84 07 65, epost: gro.loken@inn.no
- Marit Befring Kristiansen på tlf: 930 13 082, epost: maritkristianssen@gmail.com

Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- SIKT, telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Gro Helstad Løken

(Forsker/veileder)

Marit Befring Kristiansen

(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse av forbedringsarbeid i barnehagen», 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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)