



Læringsmiljøsentret
Nasjonalt senter for læringsmiljø
og atferdsforskning

Universitetet i Stavanger



Foto: Elisabeth Tønnessen

Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning

Noe vi kan være sammen om

Evaluering av Være Sammen i Ringeriksbarnehagene

Ida Holth Mathiesen

Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning

Universitetet i Stavanger

Telefon: +47 51 83 29 00

E-post: laringsmiljosenteret@uis.no

Besøksadresse: Rektor Natvigs Pedersens vei 39, 4021 Stavanger
Kjølnes Ring 30, 3918 Porsgrunn

Nettside: www.læringsmiljøsenderet.no

Publisert: 2023

Finansiering: Rapporten er laget på oppdrag fra Ringerike kommune.

Rettigheter: Det er tillatt å sitere fra denne rapporten for forskningsbruk eller annen ikke-kommersiell bruk – forutsatt at gjengivelsen er korrekt, at rettigheter ikke påvirkes og at den siteres korrekt. All annen bruk krever skriftlig tillatelse.

Referanse: Mathiesen, Ida Holth (2023) *Noe vi kan være sammen om. Evaluering av Være Sammen i Ringeriksbarnehagene*. Læringsmiljøsenderet, UiS.

Forord

Med dette foreligger evalueringsrapporten om Være Sammen i Ringeriksbarnehagene. Evalueringen er gjennomført av Læringsmiljøsenteret ved Ida Holth Mathiesen på oppdrag fra Ringerike kommune. Elin Ødegård har vært kvalitetssikrer i prosjektet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Ringerike og Styringsgruppen for et godt samarbeid. Jeg vil også takke alle ansatte i barnehager i Ringerike som har satt av tid til å delta i intervju. Deres bidrag har vært svært viktig.

Stavanger, juni 2023

Ida Holth Mathiesen

Førsteamanuensis, Læringsmiljøsenteret, UiS

Sammendrag

Dette er en evaluering av Være Sammen i Ringeriksbarnehagene. Metodisk har evalueringen blitt gjennomført ved hjelp av digitale fokusgruppeintervjuer med styrere, pedagoger, assistenter og fagarbeidere, kompetansemiljøet ved UiS og styringsgruppen. Til sammen 23 personer har blitt intervjuet. Under følger en oppsummering av de viktigste funnene.

Endring av praksis:

- De ansatte beskriver en positiv endring av praksis.
- De ansatte har utviklet et felles faglig språk.
- De ansatte har utviklet en tilbakemeldingskultur i sine barnehager.
- Mindre utfordrende atferd.
- Positiv utvikling av voksenrollen og en bevissthet rundt den autoritative rollen.
- Flere opplever at de nå har et tryggere og bedre barnehagemiljø.
- Opplevelse av at de ansatte i barnehagene i Ringerike og hjelpeinstansene nå drar i samme retning.
- De ansatte opplever en kompetanseutvikling som har gitt dem en tryggere base for å utøve sitt arbeid.

Suksessfaktorer:

- At Være Sammen har vært for alle; både kommunale og private barnehager, men også at det har vært for alle ansatte i barnehagen, ikke bare pedagogene, og at det også har vært for støttesystemene.
- Det har vært viktig at man har jobbet kontinuerlig over lang tid.
- Det har vært viktig at barnehagene har kunnet jobbe i eget tempo og gjøre tilpasninger.
- Være Sammen har vært et felles prosjekt, og dette beskrives som en suksessfaktor som også omfatter det å dra i samme retning.
- Være Sammen oppleves å være satt i system.
- At mange har gjennomført veilederkurs
- At man har hatt kompetanseheving i grupper
- At teorien har blitt gjentatt flere ganger har bidratt til at prosjektet oppleves
- Prosjektet har vært godt forankret i ledelsen.
- Den tydelige pådriverrollen ledelsen på flere nivå har tatt blir fremhevet som sentral for gjennomføringen.

Utfordringer og ting som kunne vært bedre:

- En utfordring har vært lite fellestid.
- Manglede møtepunkter til refleksjonstid på tvers av enhetene.
- Ønsket mer tid til erfaringsdeling
- Mer veiledning.
- Mer implementeringsteori til alle.
- Mer om utfordrende atferd som viktige elementer.

Konklusjon

Være Sammen i Ringerike ser ut til å ha bidratt til positive endringer i barnehagene knyttet til kollektiv kapasitetsbygging i form av felles språk og felles forståelse. De ansatte opplever at det har vært en stor og viktig endring i hvordan de kollektivt og individuelt arbeider med voksenrollen i barnehagene og at det autoritative perspektivet nå er godt etablert i barnehagene. De opplever at både barnehagene og laget rundt i større grad drar i samme retning og at mye tilsier at de har utviklet et tryggere og bedre barnehagemiljø som følge av endringsprosessene gjennom Være Sammen.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	4
1 Innledning.....	8
2 Bakgrunn og tidligere forskning	9
2.1 Være Sammen	9
2.2 Være Sammen i Ringerike.....	10
2.3 Tidligere forskning.....	11
3 Teori	13
3.1 Den autoritative voksenrollen.....	13
3.2 Implementering.....	14
4 Metode og datagrunnlag	16
5 Endringer knyttet til Være Sammen.....	18
5.1 En tryggere base	18
5.2 Endring i praksis.....	18
5.3 Utvikling av et felles språk.....	20
5.4 Utvikling av en tilbakemeldingskultur	20
5.5 Den utfordrende atferden.....	21
5.6 Voksenrollen i Ringeriksbarnehagene.....	22
5.7 Å dra i samme retning	24
5.8 Tryggere og bedre barnehagemiljø?	25
6 Suksessfaktorene.....	27
6.1 At Være Sammen har vært for alle.....	27
6.2 At man har arbeidet kontinuerlig over lang tid.....	29
6.3 At barnehagene har kunnet jobbe i eget tempo og gjøre tilpasninger.....	30
6.4 At Være Sammen har vært et felles prosjekt	30
6.5 At det har vært gjentakelser og veilederkurs.....	31
6.6 At ledelse på flere nivå har vært en pådriver for prosjektet.....	32
7 Utfordringer og områder som kunne vært bedre	35
7.1 Utfordringer.....	35
7.2 Områder som kunne vært bedre.....	38
8 Avslutning.....	40
9 Referanser.....	41
Vedlegg	42
Beskrivelse av tiltaket Være Sammen Ringerike	42

1 Innledning

Ringerike kommune har i årene 2017-2022 gjennomført kompetanseheving og kvalitetsutvikling i Være Sammen i samarbeid med Pål Roland ved Læringsmiljøsenteret (Roland et al., 2014). I perioden høst 2019 – vår 2021 var USN tilknyttet kompetansemiljø. Det ble inngått samarbeid med Pål Roland igjen fra høsten 2021.

Gjennom kompetanseløftet Være Sammen har Ringeriksbarnehagene arbeidet med å utvikle de ansattes kompetanse i å skape et trygt og godt barnehagemiljø. Målet for arbeidet har vært at «alle voksne i Ringeriksbarnehagene er varme og grensesettende voksne som hjelper barnet med å gjøre gode valg i ulike situasjoner (autoritative voksne)» (Ringerike kommune, 2017). I kompetanseløftet har styrere og pedagogiske leder fått kunnskap om kjernekomponentene gjennom fagdager veilederkurs og det har blitt jobbet i hver enkelt barnehage for å utvikle voksenrollen og det autoritative perspektivet.

Hovedsatsingen har vært kapittel 8 i barnehageloven, psykososialt barnehagemiljø med vekt på det forebyggende arbeidet. Dette var utgangspunktet for ny behovsmelding høsten 2021.¹ Evalueringen som nå skal gjennomføres bygger på deltakernes vurderinger, opplevelser og erfaringer med deltakelsen.

Problemstillingen for evalueringen er: *Hvordan opplever og vurderer ansatte i Ringeriksbarnehagene deltakelsen i kompetanseløftet Være Sammen?*

Rapporten er i stor grad deskriptiv og har som mål å beskrive deltakernes vurderinger og opplevelser av endringer som følge av Være Sammen. Rapporten beskriver suksessfaktorer, hva som har vært utfordringer og hva som kunne vært bedre. Målet med rapporten er først og fremst å gi Ringerike kommune en innsikt i hvordan de ansatte har opplevd dette utviklingsarbeidet og hva de ansatte mener og hvilke resultater og endringer arbeidet har ført til. Med tanke på fremtidige utviklingsarbeid er det viktig å rette blikket mot hva som har vært suksessfaktorer og hva som har vært hindringer i arbeidet og hva som kunne vært gjort bedre. Hovedmålet med denne evalueringsrapporten er å få fram deltakernes vurderinger, erfaringer og opplevelser. Teoretiske analyser er derfor lite vektlagt.

¹ Se Vedlegg for en mer detaljert beskrivelse av Være Sammen i Ringerike skrevet av styringsgruppa i prosjektet.

2 Bakgrunn og tidlige forskning

2.1 Være Sammen

Være Sammen er et kompetanseløft som er klart fundert i etablert forskning og inneholder følgende kjernekomponenter: Implementering, autoritativ voksenrolle, relasjonsbygging, håndtering av utfordrende atferd, tidlig innsats, kommunikasjonsteori, perspektivtaking og kollegaveiledning (Omdal, 2013). Målet er å heve kompetansen til alle ansatte i barnehage, slik at kvaliteten i det daglige arbeidet med barna styrkes (Roland et al., 2014).

Den autoritative voksenstilen er et grunnleggende prinsipp i Være Sammen. Det betyr at det er denne voksenstilen som skal utgjøre en viktig del av barnehagens pedagogiske plattform og de ansattes felles forståelse (Roland et al., 2014). Det viktigste prinsippet med den autoritative voksenstilen er at de voksne skal utøve en tydelig voksenstil med krav og grenser i en dynamisk kombinasjon med varm relasjonsbygging. I dette arbeidet er det sterkt fokus på hvordan hver barnehage tar teoriene i bruk, det vil si hvordan de oversetter og tar i bruk teoretisk kunnskap. Det å omsette teori til den daglige praksisen kalles implementering. Det autoritative perspektivet må omsettes til det daglige arbeidet for at det skal få den positive virkningen. Implementeringen er viktig for å oppnå endring. Derfor er kunnskap om implementering og endringsprosesser en viktig del av kompetansehevingen i Være Sammen. I Norge har Være Sammen bidratt til å utvikle et helhetlig opplegg for implementering av den autoritative voksenstilen i barnehager (Roland et al., 2014).

Relasjoner til barna står sterkt i tenkningen rundt Være Sammen og innføringen av den autoritative voksenstilen. Og arbeidet med å innføre den autoritative voksenstilen krever at de ansatte må konkretisere hva som ligger i denne. De må sammen reflektere over hva som skal gjøres annerledes og ta felles beslutninger om dette (Roland et al., 2014). Voksenstilen som helhet skal være preget av varme og respekt for barnet, og er i harmoni med barnehagens kjerneverdi om det medvirkende barnet (Roland et al., 2014). Tidlig innsats og gode læringsmiljø for barn er også sentralt i Være Sammen. Det er tett knyttet til relasjonsbygging av den autoritative voksenrollen. Være sammen har som intensjon å starte allerede i barnehagen med forebyggingsarbeid for å unngå en «vente-og-se»-holdning, der problemer får utvikle seg langt opp i skoleårene før det gripes inn (Omdal, 2013). Gjennom refleksjon over egne handlinger, holdninger, kunnskaper og tidligere erfaringer er tanken bak den strukturerte kollegaveiledningen i Være Sammen at barnehagen kan ta inn ny kunnskap og bli mer åpen for å utvikle seg i møte med nye faglige utfordringer (Omdal, 2013).

Relasjonsbygging og relasjonskvalitet står sterkt som et fundament i Være Sammen. «Banking time» er et begrep som er utviklet av Pianta (1999) som kan relateres til relasjonskvalitet. Banking time handler om den voksnes kvalitetstid i samvær med det enkelte barn. Det er de gylne øyeblikkene gjennom dagen hvor det etableres en helt

spesiell god og varm atmosfære rundt barnet og den voksne (Roland et al., 2014). Verdien er stor når det gjelder å styrke relasjonen mellom voksne og barn. Det er her snakk om alenetid mellom barnet og den voksne, med aktiviteter som barnet ser på som lystbetont. Her er barnets medbestemmelse et viktig prinsipp og den bør ha en varighet på 10-15 minutter (Roland, 2021). Dette er et ressurskrevende tiltak og som en del av Være Sammen bør barnehagene også gjøre en vurdering av de ansattes tidsbruk og oppgaver for å se på om den ansatte kan få frigjort mer tid til relasjonsbygging (Roland et al., 2014).

Som støttesystem til implementeringen av Være Sammen har det blitt utviklet fire temahefter som omtaler kjernekomponentene i utviklingsarbeidet (Omdal, 2013; Roland et al., 2014), i tillegg til en overordnet bok (se Roland et al. (2014)). Det har også blitt utviklet diverse bøker, materiell og sanger til å bruke sammen med barna (se Omdal (2013, s. 16-18) som barnehagene kan ta i bruk for å støtte opp under utviklingen av den autoritative voksenrollen. Være Sammen har tydelige intensjoner og rammer for hva barnehagene skal arbeide med, selv om det også er rom for lokale tilpasninger.

2.2 Være Sammen i Ringerike

Ringerike kommune har gjennomført et kompetanseløft som omfatter alle styrere, pedagoger, assistenter og fagarbeidere i kommunens barnehager, kommunale og private. I alt ble 20 private og kommunale barnehager i Ringerike med i kompetanseløftet «Være Sammen» da de startet opp i 2017. Nettverket består i 2023 av 23 private og kommunale barnehager, og deltakere fra SPT og forebyggende tjenester (laget rundt barnet).²

Være Sammen i Ringerike har vart i 6 år og har derfor gått ut over det opprinnelige opplegget. Det har også være finansiert gjennom statlige midler i Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis (Utdanningsdirektoratet, 2022), og det har derfor også ligget en partnerskapstankegang i bunn. Kommunen og kompetansemiljøet ved Læringsmiljøsentret UiS har vært i et partnerskap og sammen utviklet og gjennomført prosjektet. Både tidsaspektet og partnerskapstankegangen har ført til at andre elementer har blitt tatt inn i Være Sammen i Ringerike, f.eks livsmestring.

Barnehagene har gjennomført fagdager og mellomarbeid om temaer som tidlig innsats, autoritative voksne, kommunikasjon, utfordrende atferd og implementering. Hovedsatsingen er kapittel 8 i barnehageloven; psykososialt barnehagemiljø med vekt på det forebyggende arbeidet. Målet for kompetansehevingen har tatt utgangspunkt i prosjektet «Være Sammen». Et prosjekt som har hatt som mål å skape et trygt og godt

² Se vedlegg

barnehagemiljø for barn i Ringeriksbarnehagene. I dette arbeidet har kommunen hatt fokus på følgende kjernekomponenter:

- Voksenstiler med hovedvekt på den autoritative voksenstilen
- Kommunikasjon og samspill
- Tidlig innsats
- Håndtere utfordrende atferd
- Implementering og organisasjonsutvikling

Endring er en viktig del av barnehagens kontinuerlige forbedringsarbeid (Ertesvåg & Roland, 2021). Systematisk arbeid med endringsprosesser er en del av det kontinuerlige arbeidet med å utvikle barnehagen som organisasjon. Implementering handler om at et sett av aktiviteter blir satt ut i praksis (Ertesvåg & Roland, 2021). Å gjennomføre en evaluering kan gi informasjon om hvilke resultater disse aktivitetene har hatt og hvordan de har blitt implementert. Målet med denne evalueringen er knyttet til å gi et bilde av de ansattes vurderinger og opplevelser av deltakelsen i kompetanseløftet «Være Sammen».

2.3 Tidligere forskning

Være sammen har blitt evaluert tidligere (Omdal, 2013). Evalueringen prøvde å finne svar på hvordan de ansatte i pilotbarnehagene vurderte innholdet i prosjektet Være sammen og hvilke opplevelser og erfaringer et utvalg av barnehagene hadde underveis i kompetansehevingsprosjektet. Evalueringen undersøkte implementeringskvalitet og innholdet i Være sammen (Omdal, 2013). Evalueringen viste blant annet at de ansatte mente at samspillet mellom voksne og barn hadde blitt mer preget av empati etter at de hadde hatt fokuset på relasjonsbygging og banking time. Flere av de ansatte mente at de hadde fått bedre relasjoner mellom barna gjennom å la dem være mer medvirkende (Omdal, 2013). Videre viste evalueringen at drøftingene rundt den autoritative voksenrollen bidro sterkest til kompetansehevingen i barnehagene og til det å jobbe mot noen felles mål i forhold til barna (Omdal, 2013, s. ii).

En studie av hvordan en har lykkes med å implementere det autoritative perspektivet i barnehager viser at det er særlig krevende for pedagoger å finne balansen mellom de to grunnleggende dimensjonene relasjonskvalitet og krav/forventninger (Omdal, 2017). Omdal identifiserer fem suksesskriterier i implementeringsprosessen. Disse er en sterk forpliktelse til den autoritative voksenrollen, et sterkt fokus på implementeringsprosessen, et utviklet støttesystem, ledere med høy involvering og en kollektiv orientering i arbeidet (Omdal, 2017). Omdal og Roland (2020) har gjort en studie av Være Sammen i tre kommuner og ser på kapasitetsbygging blant ansatte i barnehager. Tre områder ble identifisert som avgjørende for fortsettelsen av

barnehagelæreres kapasitetsbygging: (1) et sterkt fokus på implementeringsprosesser og bærekraft; (2) transformasjonsledelse; og (3) utvikle profesjonelle læringsfellesskap. Potensielle utfordringer for å bygge kapasitet i barnehager inkluderer mangfoldet av utdanningsbakgrunn blant barnehageansatte i Norge og for lite tid til å skape profesjonelle læringsfellesskap (Omdal & Roland, 2020).

3 Teori

Dette er som nevnt en empirinær rapport, og hovedpoenget er å få fram stemmene til de ansatte i Ringeriksbarnehagene som har deltatt i Være Sammen i Ringerike. Det er likevel på sin plass å ha med noe teori, både fordi Være Sammen er sterkt fundert i teori og fordi vil det være nyttig å ha med seg noen teoretiske perspektiver i arbeidet med evalueringsrapporten. Først vil jeg gå nærmere inn på noen av de sentrale teoretiske perspektivene i Være Sammen. Deretter vil jeg presentere noe implementeringsteori som er relevant i forhold til rapporten, men som også utgjør et sentralt teoretisk grunnlag i Være sammen.

3.1 Den autoritative voksenrollen

Det autoritative perspektivet er en teori om oppdragelse utviklet av Baumrind på 1970-tallet (Roland, 2021). I utgangspunktet handlet teorien om foreldre, men har blitt tilpasset og bearbeidet til å også gjelde i pedagogiske sammenhenger som barnehage og skole (Roland, 2021). Forskning viser at den autoritative voksenrollen er positiv for barn og elevers sosiale og emosjonelle utvikling, som for eksempel forebygging av negative handlinger, og videreutvikling av prososial atferd, selvregulering, sosial trygghet, selvstendighet og motivasjon (Baumrind, 2013; Roland, 2021). Dette er perspektiver som er et sentralt tema i både skole og barnehagens policy dokumenter (Roland, 2021).

I følge Roland (2021) er det mye som tyder på at den positive autoritative voksen påvirkningen på barnas utvikling gjelder for både foreldre og pedagoger. Dersom pedagoger og foreldre sammen klarer å trekke i den autoritative retningen, kan det se ut som om at barn og unge over tid vil få en sterk positiv påvirkningskraft på flere viktige livsområder (Roland, 2021, s. 11).

Teorien bygger på hvordan to dimensjoner, relasjonskvalitet og krav/grenser skal sees i sammenheng (Roland, 2021). I pedagogisk praksis vil de ansatte i barnehagene stå i spenningsfeltet mellom disse dimensjonene, og hvordan de profesjonelt håndterer situasjonene er avgjørende for kvaliteten i arbeidet med barna (Roland, 2021).

Baumrinds modell består av fire ulike oppdragelsesstiler, fordelt på de to akser. En som viser til krav/forventninger og en som viser til relasjoner. Disse oppdragelsesstilene viser til autoritativ, ettergivende, autoritær og forsømmende roller, som har ulik plassering på de to dimensjonene (Roland, 2021; Roland et al., 2014, s. 13). Modellen har senere blitt utviklet til sju stiler.

De autoritative voksne befinner seg høyt på begge dimensjonene, både på relasjonsvarme og på krav og forventninger. De autoritative voksne bygger kontinuerlig varme relasjoner til barna, mens de samtidig stiller krav og setter grenser. Kravene kan stilles på mange områder, men de må tilpasses barnets modenhet (Roland, 2021, s. 22).

Baumrind beskriver to hovedformer for krav: tilsyn og konfrontering. Tilsyn handler om å tilby en god struktur, orden og forutsigbarhet i de daglige situasjonene barna inngår i, noe som vil gi grunnlag for trygghet både i foreldre- og pedagogrollen. Konfrontering handler om å konfrontere barn og unge når negative handlinger oppstår, med mål om å redusere og forebygge negativ og egosentrisk atferd. Et viktig prinsipp er å forklare hvorfor det gripes inn, slik at en veileder og hjelper barn med å finne løsninger. Krav og forventninger blir også annerledes når de bygger på varme relasjoner. Kombinasjonen utgjør en form for varm grensesetting ifølge Roland (2021, s. 22). De autoritative voksne er konfronterende, utøver ikke tvang, men har varmen som en grunnmur i møte med barnet (Roland, 2021).

Den ettergivende rollen dreier seg om voksne som kan ligge høyt på relasjonskvalitet, men lavt på forventninger og krav akse og dermed i liten grad setter grenser og normer for barn (Roland, 2021). Autoritære voksne setter høye krav og er opptatt av kontroll, men er i liten grad balansert med relasjonskvalitet. Hvis relasjonskvaliteten over tid er mangelfull, vil dette oppleves som et kjølig oppvekstmiljø (Roland, 2021). Den forsømmende rollen er preget av svak grad av relasjonskvalitet, kombinert med lave krav. Her er den voksne fraværende, og følger i liten grad opp barnet (Roland, 2021).

3.2 Implementering

Være Sammen er et kompetanseløft som skal implementeres i barnehagene. Implementeringsteori er både viktig som en del av Være Sammen, men også som et perspektiv inn i denne evalueringsrapporten. Som en generell beskrivelse definerer Hill og Hupe (2022, s. 6) implementering som et begrep som «refererer til hva som skal følge når et bestemt mål er formulert og besluttet, for å realisere det målet». Fullan (2016, s. 67) beskriver implementering som prosessen med å sette en ide, et program, eller et sett av aktiviteter eller strukturer som er nye for folk og forvente en endring. Hvis kvaliteten på implementeringen er svak blir ikke visjonen en del av hverdagslivet i institusjonen, og får liten eller ingen påvirkning på den profesjonelle praksisen (Domitrovich et al., 2012; Greenberg et al., 2005; Omdal, 2017). Fixsen et al. (2005) understreker viktigheten av trening for å ha suksess med å implementere kjernekomponenter og prosedyrer i planlagte endringer. Trening har en intensjon om å bidra til større klarhet i kjernekomponentene (Fullan, 2016). I Være Sammen er hovedmålet å utvikle en autoritativ voksenrolle. Metodene burde derfor være kollektivt orienterte for å oppnå en felles forståelse (Omdal, 2017).

Fullan (2014) fremhever at individuell læring kan skape forandringer, men at de store endringene i et system skjer når læringen blir kollektiv. Læringen er sterkest når mange individer samarbeider i kontinuerlige læringsprosesser over en lengre tidsperiode (Roland & Ertesvåg, 2018). Hele kulturen i organisasjonen må involveres i disse endringsprosessene og kollektive læringsprosesser kan skape synergieffekter som

individuelle tilnærminger ikke fremmer på samme måte (Fullan, 2014; Roland & Ertesvåg, 2018). I Fullans tenkning må hver enkelt organisasjon utvikle en kollektiv kapasitet som igjen henger sammen med hva distriktet gjennomfører. Den enkelte barnehage må sees i sammenheng med andre barnehager slik at det kan skapes et stort lærende nettverk for å Være Sammen om endringsprosesser og skape felles forståelse (Roland & Ertesvåg, 2018).

Roland og Ertesvåg (2018) fremhever betydningen av kollektiv kapasitetsbygging. Hovedpoenget her er at dersom kapasiteten bygges kollektivt i barnehagen, vil personaleet utvikle en felles forståelse, også kalt intersubjektivitet i den daglige praksisutøvelsen. I praksis betyr det at de ansatte får et «stammespråk» med felles teorier og begreper. For å oppnå dette, må ledelsen drive endringsprosesser der de ansatte lærer i fellesskap og kontinuerlig reflekterer over praksis sammen (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 140). Videre handler det om at gode verdier og motivasjon utvikles og bevisstgjøres. Slike læringsprosesser skaper forutsetninger for å koble teori og praksis som på sin side bidrar til å øke profesjonaliteten i hele barnehageorganisasjonen (Roland & Ertesvåg, 2018). Summen av den individuelle kapasiteten, inklusive ledelsen, utgjør den kollektive organisasjonskapasiteten og påvirker hvordan organisasjonen håndterer implementering av intervensjoner. Det er sannsynlig at dersom organisasjonskapasiteten er god, så er også kvaliteten på det daglige arbeidet god (Roland & Ertesvåg, 2018). Også andre forhold påvirker organisasjonskvaliteten i tillegg til de ansattes individuelle kapasitet. Disse er infrastruktur, organisasjonsklima, ledelse, ressurser, tilgang til og deltakelse i nettverk og forpliktelsen til endring (Roland & Ertesvåg, 2018, s. 140-141). I tillegg er samfunnskapasiteten som kan handle om ledelsen på overordnet nivå og deres evne til å legge til rette og fronte endringsarbeidet ien kommune faktorer som påvirker kapasiteten i barnehagen. Tette interaksjoner mellom barnehagen og samfunnsnivået er en suksessfaktor for å utvikle implementeringskvalitet (Roland & Ertesvåg, 2018). Prosjektet Være sammen har et sentralt element av potensiale for kollektiv kapasitetsbygging.

4 Metode og datagrunnlag

Evaluering handler om å vurdere, anslå eller karaktersette en aktivitet eller en innsats gjennom forskningsbasert systematikk og metode (Sverdrup, 2014). Hensikten er undersøke hvilke virkninger tiltaket som er iverksatt har hatt. I nyere tilnærminger til evaluering rettes oppmerksomheten mot i hvilken grad et tiltak har ført til fordeler, verdier, betydning og effektivitet, samtidig blir både kontekst og mekanismer som kan bidra til endringer tatt i betraktning (Sverdrup, 2014). I denne evalueringen har jeg tatt utgangspunkt i en tilnærming som Sverdrup (2014) betegner som en målfri evaluering. Tilnærmingen er basert på tanken om at en evaluering bør studere hva et program/prosjekt har oppnådd, ved å undersøke hvilke verdier og fordeler det har produsert (Sverdrup, 2014, s. 41-42). I målfrie evalueringer rettes derfor søkelyset mot faktisk oppnåelse av verdier, snarere enn mot i hvilken grad de tilsiktede målene er nådd (Sverdrup, 2014, s. 42). Evalueringen av gjennomføringen av Være Sammen i Ringeriksbarnehagene retter dermed søkelyset mot utbyttet av arbeidet kommunen har gjennomført. Dette er en nyttig tilnærming når man ikke har tilgang til å måle tilstanden før et iverksatt prosjekt.

Metodisk har evalueringen blitt gjennomført ved hjelp av digitale fokusgruppeintervjuer (Morgan, 2019) med styrere, pedagoger, assistenter og fagarbeidere, kompetansemiljøet ved UiS og styringsgruppen. Det som gjør fokusgrupper unike som forskningsmetode er bruken av deltakernes diskusjoner for å produsere data som i mindre grad ville vært tilgjengelig uten interaksjonen i gruppen (Morgan, 2019). Jeg har fått hjelp til rekruttering av informanter fra styringsgruppen i Være Sammen, i form at tilgang til kontaktinformasjon til aktuelle deltakere i intervjuene. Disse ble valgt ut tilfeldig med utgangspunkt i et ønske om mest mulig spredning både når det gjelder erfaring med Være Sammen, private og kommunale barnehager, ansettelsestid og type stilling. Det var likevel jeg som tok direkte kontakt med informantene og rekrutterte til intervjuene. Styringsgruppen vet ikke hvem som deltok i intervjuene.

Prosjektet er meldt inn og godkjent av SIKT - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. SIKT sikrer at alle forskningsprosjekter overholder personvern hensyn i forbindelsen med innsamling og oppbevaring av forskningsdata. Transkriberte intervjuer ble anonymisert og lagret for videre forskning som informantene ga sitt samtykke til. Lydfilene ble slettet ved prosjektavslutning.

Jeg har gjennomført følgende fem intervjuer med 23 personer:

1. Barnehagestyrere (5 ansatte)
2. Pedagogiske ledere (6 ansatte)
3. Assistenter og fagarbeidere (4 ansatte)
4. Kompetansemiljø ved Læringsmiljøsentret, UiS (2 ansatte)
5. Barnehageeier ved Styringsgruppen (6 ansatte)

Intervjuene ble gjennomført digitalt med en varighet på ca 1 time og har blitt transkribert. Jeg har gjennomført en tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Morgan, 2019) av materialet. Intervjuene ble dermed kodet tematisk (Morgan, 2019) med den hensikt å tolke meningen og lage koder som fanget opp de diskuterte temaene. Dataene ble kodet manuelt, men NVivo ble brukt for å organisere dataene. Det er brukt en helhetlig kodingsform (Miles et al., 2014, s. 77), hvor større deler av materialet ble kodet med samme kode. I tillegg fikk deler av materialet parallelle koder fordi informantene ofte snakket om flere forhold samtidig (Miles et al., 2014, s. 81). Analysene i studien har blitt gjennomført med en abduktiv tilnærming (Tavory & Timmermans, 2014; Timmermans & Tavory, 2012) med interaksjon mellom datamaterialet og teori. Det vil si, dataene har blitt lest og tolket i lys av teori, dataene har gitt inspirasjon til å lese ny teori hvorpå ny tolkning er blitt gjennomført, i flere omganger. «The research process, therefore, alternates between (previous) theory and empirical facts (or clues) whereby both are successively reinterpreted in the light of each other» (Alvesson & Sköldbberg, 2018, s. 5). I tillegg til intervjuer har evalueringen omfattet relevant skriftlig materiale i form av rapporter, planer e.l. frembrakt av Ringerike kommune som har vært viktig som bakgrunnsinformasjon om arbeidet som er gjort.

5 Endringer knyttet til Være Sammen

Informantene forteller om mange positive resultater som har kommet ut av Være Sammen i Ringerike. De opplever en positiv endring av praksis, at de har utviklet et felles faglig språk og at de gjennom dette har utviklet en tilbakemeldingskultur i sine barnehager. Noen av barnehagene mener å se en endring i hvor mye utfordrende atferd barna viser, og knytter dette til utviklingen av voksenrollen og en bevissthet rundt den autoritative rollen. Flere opplever at de nå har et tryggere og bedre barnehagemiljø, mens andre synes det er vanskelig å vurdere. Opplevelsen av at de ansatte i barnehagene i Ringerike og hjelpeinstansene nå drar i samme retning fremstår som et viktig resultat av prosjektet.

5.1 En tryggere base

Disse resultatene ser ut til å henge sammen med at alle de ansatte opplever en kompetanseutvikling som har gitt dem en tryggere base for å utøve sitt arbeid. En informant i assistent- og fagarbeidergruppen uttalte følgende:

Og så føler jeg det er et løft til assistentene og fagarbeiderne sånn at jeg føler at jeg har en kompetanse nå, selv om jeg ikke har en utdanning. At man er på et høyere nivå da når du skal jobbe med barna. Jeg føler at jeg vet litt mer. Jeg kan litt mer (Assistent/fagarbeider).

Hun beskriver her en grunnleggende kompetanseheving som gjør at hun opplever å være på et høyere nivå i møte med barna. Bare dette i seg selv gir en pekepinn på hvordan Være Sammen ser ut til å ha bidratt med grunnleggende kompetanse som bidrar til en mer faglig basert praksis.

5.2 Endring i praksis

De ansatte opplever at Være Sammen har ført til store og varige endringer i praksis både når det gjelder hvordan de er med ungene, hvordan de ser på egen praksis og en bevissthet rundt hvorfor de gjør som de gjør. En av informantene i styringsgruppa forteller:

Hvis jeg ser de ulike komponentene opp mot hverandre så tenker jeg at i og med at det er større fokus på voksen stil, kommunikasjon, tidlig innsats, så har jeg også en mye mindre grad av utfordrende adferd – så de henger sammen definitivt. Men jeg tror også at det ville være et annet fokus på utfordrende atferd hvis det ikke hadde vært innom den pakka hvor vi ser hva som ligger bak. Men jeg synes jo det er fascinerende at vi har mye mindre utfordrende

atferd nå enn hva vi hadde før. Da tenker jeg at komponentene henger sammen (Representant i styringsgruppa).

Hun ser en endring i barnehagen når det gjelder hvor mye utfordrende atferd de har, og at det henger sammen med Være Sammen og at komponentene i prosjektet henger godt sammen. En annen i styringsgruppa sier:

[Jeg] kan ikke skryte på meg at vi har mindre utfordrende atferd, men jeg ser de ansatte reflekterer mye mer rundt den atferden nå enn det de gjorde tidligere og har andre verktøy i kassa si for å kunne møte det. Banking time – blir satt i system og brukes aktivt. De reflekterer mer over egen væremåte, ungenes og andres væremåte. Hva kan ligge bak? (Representant i styringsgruppa).

Nettopp denne refleksjonen påpekes av flere i styringsgruppen. Det at flere har hørt det samme gjør at personalet lettere kan reflektere og drøfte det i tilknytning til voksenrollen.

Det blir lettere å prate om fag fordi man har hørt og lært det samme. Det blir lettere å reflektere rundt episoder når vi har hørt og lært det samme, så kan vi henge det opp til voksenrollen, vi kan drøfte voksenrollen opp imot hverandre, i forhold til disse aksene som er der (Representant i styringsgruppa).

Det å ha en felles opplæring, som ikke bare pedagogene kjenner til, men hele personalet muliggjør ifølge informantene bedre muligheter for å reflektere sammen. En styrer forteller videre at:

Det opplever jeg er viktig, og jeg tenker det handler også om kunnskapsløft hos den enkelte som og gjør noe med motivasjonen til å faktisk kunne stå i jobb. I forhold til både barn man får inn eller ting man opplever, episoder, situasjoner som oppstår, så er det stadig lettere å gå tilbake til teorigrunnlaget og liksom bruke det som grunnlag når man reflekterer da rundt ting. (...) det er det å ha den røde tråden igjennom årene på det man faktisk jobber med. Og jeg er helt overbevist om at det har gjort veldig mye i denne barnehagen at vi har begrepet autoritativ voksen. Vi har begrepet banking time. Vi har lært oss litt om kommunikasjonsmodell, hvordan vi kan samarbeide for å få en bedre forståelse for hverandre. Vi kan snakke om krenkelser ut ifra ABC da vet alle på en måte hva vi snakker om. Vi har noen verktøy som skaper så mye at vi kan snakke lettere om teori da (Styrer).

Denne styreren opplever at Være Sammen har gitt tilgang til noen felles verktøy som hele ansattegruppa kjenner, og at det har gjort det mulig å både endre praksis og å kunne snakke sammen med et felles teoriforankret språk.

5.3 Utvikling av et felles språk

Utviklingen av et felles språk var noe som ble fremhevet som en viktig endring i alle fokusgruppene. Dette kan knyttes til det Fullan (2014) betegner som intersubjektivitet, altså at personalet utvikler en felles forståelse i den daglige praksisutøvelsen (Ertesvåg & Roland, 2021). Dette handler om at når en ansatt sier «autoritativ voksen», så vet alle hva det betyr. Personalet har utviklet et felles språk som gjøre at de kan reflektere uten å bruke mye tid på å forklare begrepene. I styringsgruppa er det en som forteller: «Jeg tenker at det er særskilt viktig å fremheve at vi har fått et felles språk om hva vi faktisk holder på med». Blant pedagogene snakket de også om dette felles språket og forklarte:

Altså det å ha et grunnlag for å diskutere ut ifra. At man kan skille på de ulike typer voksenrollene å ta opp case og praksisfortellinger ved å bruke den som en sånn slags mal og utgangspunkt (Pedagog).

Hele gruppa er enige i at Være Sammen har bidratt til at de har fått et mer felles faglig språk i barnehagen, men en av dem ønsker å nyansere litt og forteller:

Jeg synes det har bidratt til at de fleste har fått det, men det er jo alltid noen kanskje som ikke helt klarer å implementere den teorien i hverdagen sin da. Det er alltid noen som henger litt igjen eller faller litt tilbake til gamle synder. Men det er det er jo en utfordring å få alle til å komme et lite hakk nærmere den ideelle voksne (Pedagog).

Her peker hun på hvordan det er variasjoner i ansattegruppa og hvordan noen har kommet lengre enn andre. Det er også flere som snakker om hvordan det i en travel hverdag kan være utfordrende å få til å være en autoritativ voksen hele tiden.

5.4 Utvikling av en tilbakemeldingskultur

I forlengelse av utviklingen av et felles faglig språk i barnehagene forteller også informantene at de har utviklet en kultur for å gi tilbakemeldinger til hverandre. Pedagogene forklarer det med tilbakemeldingskultur:

For det er jo noe som vi tenker må til for å bli enda bedre da som voksne. Vi må tørre å si ifra til hverandre og prøve å reflektere sammen. Kanskje kunne du løst det på en annen måte eller..., få det litt opp i dagen og tørre å gjøre feil for å komme videre. Tørre å si ifra. Å bruke de feilene vi gjør på en måte ...vi gjør jo feil, altså (Pedagog).

Her har pedagogene tydelig reflektert over hva som må til for å bedre både egen og andres måte å utøve voksenrollen på. Det er viktig å kunne si i fra, for å kunne få til en god refleksjon over situasjonen. Det viktige her blir da at det må være lov å gjøre feil, og

at man er bevisste på at alle gjør feil og at disse feilene kan man bruke til å lære av. En av de andre pedagogene i gruppen forklarer videre:

Så det har vi jobbet veldig mye med da for å prøve å få til et sånt et bedre miljø for å kunne nettopp prate om det her da. Hvordan vi kan si ifra til hverandre hvis vi mener at noen gjør noe som ikke er greit. Og ja, man kan vurdere ulike situasjoner og oppførelser som er blant oss voksne (Pedagog).

De ansatte har altså jobbet bevisst med å utvikle et bedre og tryggere arbeidsmiljø for å kunne prate og reflektere over det som skjer i barnehagehverdagen. I assistent og fagarbeidergruppa diskuterte de noe av det samme:

Og det er fint for å hjelpe hverandre også, ikke sant? Fordi når det er hektisk og du ikke er på avdelingen og vi har en avtale. Når jeg ikke er der jeg skal [i voksenrollen], kan en kollega komme og ta meg i armen og si til meg; Kanskje vi skal bytte eller vi har et kodeord som vi sier til hverandre, og da, oi, nå må jeg skjerpe meg. At man kan hjelpe hverandre, og da er det fint at alle vet hva du snakker om (Assistent/fagarbeider).

I denne barnehagen har de utviklet et kodeord som de kan bruke overfor hverandre hvis de mener at andre ikke er autoritative nok. Dette vitner om en god internalisering og implementering av den teorien Være Sammen har bragt med seg. Enda viktigere, de ansatte ser på det som en hjelp til hverandre, ikke kritikk, noe som tilsier en dyp forståelse for fagstoffet. En annen i samme gruppe fortsetter med å forklare at:

Så er det noen ganger når du kjører deg fast at det kanskje kan være lurt å si; vet du hva, nå kjenner jeg at nå trenger jeg en liten pause fra her, for nå kjenner jeg at jeg klarer ikke helt å løse det, så da kan det være veldig greit å bytte med en annen voksen, som kanskje kan overta den biten. Og så kan man heller bytte og gå til noen andre barn liksom, i stedet for å kjøre seg helt fast (Assistent/fagarbeider).

Dette vitner også om stor grad av refleksjon over egen rolleutøvelse og tryggheten og aksepten som ligger i å kunne be om hjelp fra sine kollegaer hvis man selv merker at man er utenfor den voksenrollen som man ønsker å utøve.

5.5 Den utfordrende atferden

Da gruppene ble spurt om hvilke endringer de så i barnehagene var det flere som trakk fram dette med den utfordrende atferden, som også var en av kjernekomponentene i prosjektet. De snakker både om at de opplever at det har blitt mindre av den utfordrende atferden og at de har fått en annen forståelse av den. Styringsgruppa forteller at:

Personalet har fått en helt annen forståelse om hvordan de skal jobbe med utfordrende atferd og hva som ligger bak barns utfordrende atferd. Og at det igjen starter med tidlig innsats når de starter tidlig nok med barn som har litt utfordringer (Representant i styringsgruppa).

Informantene fremhever både at personalet har fått en annen forståelse av utfordrende atferd og hva som ligger bak. En annen i styringsgruppa forteller:

Men jeg tror også at det ville være et annet fokus på utfordrende atferd hvis det ikke hadde vært innom den pakka hvor vi ser hva som ligger bak. Men jeg synes jo det er fascinerende at vi har mye mindre utfordrende atferd nå enn hva vi hadde før (Representant i styringsgruppa).

Denne informanten har en tydelig formening om at den utfordrende atferden har gått ned, og at de har fått et annet fokus. Som vi så tidligere knytter representanter i styringsgruppa det med utfordrende atferd også til at de ansatte har fått en bedre evne til å reflektere over hva som skjer, hvorfor det skjer, og har andre verktøy for å håndtere det. Dette fremstår som en veldig konkret og positiv endring i barnehagene.

På spørsmål om det var noen av kjernekomponentene som har truffet behovet mer enn de andre eller vært viktigere fremhever assistent og fagarbeider-gruppa det som har med utfordrende atferd å gjøre.

Jeg tenker håndtering av atferd. Vi har hatt en kveld med en gruppe og alt det der har vært veldig lærerik for oss da. Å kunne håndtere og det å kunne se de barna som strever da med andre briller og vite litt mer hvordan man skal håndtere det. Og det føler jeg for meg personlig at har veldig fint for meg (Assistent/fagarbeider).

Jeg også tenker litt i den retning, for vi ser vi har barn med litt utfordringer, og når vi bruker teknikken og det vi har lært, så ser vi at det i de fleste tilfeller kan jo fungere godt (Assistent/fagarbeider).

Disse assistentene/fagarbeiderne forteller om hvordan de har fått et annet blikk på den utfordrende atferden og at de opplever at verktøyene de har lært også fungerer godt for å håndtere og begrense den utfordrende atferden.

5.6 Voksenrollen i Ringeriksbarnehagene

At barnehagene i Ringerike har utviklet og fått et mer bevisst forhold til voksenrollen ser ut til å være et veldig viktig resultat av arbeidet med Være Sammen. Det at de ansatte har fått opplæring og ny kompetanse om voksenrollen og egen rolle i relasjonen til barn er noe alle gruppene trekker frem som et sentralt resultat. I Styringsgruppa fortalte de følgende:

Det tenker jeg også er viktig; hvordan den voksenrollen har endret seg over disse fem årene, med å bygge opp under teori som alle har klart å forstå fordi vi har brukt lang tid på å implementere. Det har vært kjempebra (Representant i styringsgruppa).

Det er jeg helt enig i. Og i forhold til da vi hadde ped.møte her for en stund siden og vi reflekterte over at vi har kommet dit at personalet reflektere over «handlet jeg riktig nå», «hvilken voksen var jeg nå» - at vi har kommet dit hvor hver enkelt begynner å reflektere på sin handling så har det skjedd en endring, tenker jeg. Voksenrollen er helt annerledes nå (Representant i styringsgruppa).

Voksenrollen, samspillet mellom den voksne og barnet har det blitt mer fokus på i min barnehage. Jeg vet ikke om vi forsto det så godt før vi startet «Være Sammen» - hvilken betydning det har å bygge relasjon til det enkelte barnet. Vi gjør det kanskje på en mer positiv og bedre måte nå for det enkelte barn, tenker jeg (Representant i styringsgruppa).

Styringsgruppa reflekterer over hvordan Være Sammen har endret voksenrollen i barnehagene, og hvordan de voksne reflekterer over egen rolle og betydningen av å bygge relasjon til det enkelte barnet. Det ser ut til at Være Sammen har bidratt til en dyptgående endret forståelse av voksenrollen og betydningen av den.

Styrerne bekrefter også det som Styringsgruppa sier, og viser til en generell utvikling med et økt fokus på voksenrollen.

Men vi har hatt stor nytte av det, det som går på voksenrollen. Det kan man nesten ikke få jobbet nok med. Det er ikke det samme å drive barnehage i dag som for 15 år siden. Det er mye mer fokus på det med voksenrollen (Styrer).

Også Pedagogene snakket mye om voksenrollen i sitt intervju «hvis vi skal trekke fram en ting som vi sitter aller mest igjen med, det er denne autoritative voksenstilen, som egentlig omfavner alt det der». Det samme gjelder Fagarbeiderne og assistentene:

Jeg tenker sånn “Være Sammen” hos oss er en del av hverdagen vår, både for barna og for de voksne. (...) De voksenstilene, og jeg føler at vi har blitt veldig bevisst på å sette grenser med barnet og være en autoritativ voksen. På grunn av at vi har vært med i “Være Sammen” har vi hatt mere fokustid sammen med barna og er veldig reflektert over hvordan vi snakker til dem (Fagarbeider/assistent).

Videre forteller de at:

Det er nok oss voksne som er blitt mye mer bevisst på de forskjellige voksenrollene da. Hvor viktig det er å være den varme og autoritative, istedenfor, det er nok veldig få som er autoritære i barnehagen tror jeg, men

mange kan jo være ettergivende. Og det å være litt bevisst rundt det tenker jeg er veldig fint. Og den relasjonsbyggingen med banking time og liksom bruke det systematisk for å fylle opp banken så man kan ta ut når man skal være en klar og tydelig voksen da (Fagarbeider/assistent).

Sitatene viser en veldig samstemthet blant informantene. Dette med den autoritative voksenrollen har satt viktige spor blant de ansatte og hvordan de har endret sin oppfatning av voksenrollen og den betydningen denne har for barnas hverdag i barnehagen. At assistentene/fagarbeiderne også viser til konkrete grep de har gjort for å bedre relasjonsbyggingen tyder på at man også, i hvert fall delvis, har klart å systematisere hvordan man arbeider med relasjonsbygging og voksenrollen i barnehagene.

5.7 Å dra i samme retning

De som har deltatt i intervjuene snakker om en opplevelse av at det har utviklet seg et samhold hvor man på tvers av enheter drar i samme retning. Dette har sannsynligvis sammenheng med at ikke bare barnehagene, men også laget rundt har deltatt i kompetansehevingen i Være Sammen. Det å dra i samme retning henger sannsynligvis sammen med at man har hatt en bred involvering på tvers av både barnehager og hjelpeinstanser ellers i kommunen. Styrene forteller:

Og så tenkte jeg også, eksterne, altså de som jobber for eksempel PPT, spesialpedagoger har jeg kanskje opplevd nå det siste året at de har vært litt mer sånn på tilbudssiden. Vi jobber med kommunikasjon og samspill, og da har de sett det og sagt sånn; «jeg kan gjerne komme opp og være med på personalmøte. Dette kan vi masse om, det er masse vi har lyst til å dele med dere». Og så tenker jeg voldsomt til engasjement som vi kanskje ikke har opplevd tidligere. Vi har nå hatt to personalmøter med en fra spes.ped.-teamet som har vært med og det har vært kjempebra. Og de har jo vært med på kurset de også, men de bidrar nå inn i barnehagen da (Styrer).

Styreren opplever et helt nytt engasjement fra laget rundt barnehagen, hvor de er på tilbudssiden og at de nå bidrar inn i barnehagen på en annen måte enn det de gjorde før. Kompetansemiljøet gjør samme vurdering:

Fordi har det vært pådrivere helt fra kommunalsjefen og prosjektlederen... De to har vært veldig gode og motiverte og dyktige. Jeg tror at når du gjør det samlet, når det blir felles i mange barnehager som drar sterkere i samme retning. (...) det er akkurat det jeg tror de har fått til i Ringerike (Kompetansemiljø UiS).

Kompetansemiljøet vurderer det slik at de i Ringerike har fått til en endring som er innenfor det Fullan (2014) beskriver som «district wide» eller «community based». Som handler om hvordan et helt lokalmiljø endres slik at det i større grad drar i samme retning, heller enn at lokale enheter har egne agendaer som kanskje ikke spiller godt i lag.

5.8 Tryggere og bedre barnehagemiljø?

Et overordnet mål for arbeidet med Være Sammen har vært å utvikle et tryggere og bedre barnehagemiljø. Det var derfor relevant å spørre hvordan informantene vurderte at dette målet var blitt oppnådd. I alle fire gruppene var svarene umiddelbart positivt. En i assistent og fagarbeidergruppen forteller:

Dette har løftet kvaliteten på barnehagen. Det er ikke bare et sted du leverer barna, men det er et veldig pedagogisk sted du leverer barna til. Det har løftet oss veldig mye (Fagarbeider/assistent).

Her peker assistenten/fagarbeideren på en utvikling av barnehagen fra å være kun et sted, til å bli en pedagogisk arena. I styrergruppen er det en som sier:

Jeg tenker jo det [at prosjektet har bidratt til et tryggere og bedre barnehagemiljø], for voksne er mer bevisst. De var det før og, men jeg tenker at det er noe med å kunne litt mer om det med teorien bak og det å ha tid til refleksjon over hvordan ting fungerer på avdelingen sin. Hvordan en selv er på samhandling med barn, i samhandling med andre. Så jeg tenker at det har vært et løft (Styrer).

Denne styreren fremhever at Være Sammen har bidratt til mer bevissthet blant de voksne og at kunnskap om teorien bak og det å ha mulighet til felles refleksjon har vært et løft. Selv om den generelle opplevelsen blant informantene er at Være Sammen har vært veldig bra, og har bidratt på generell basis til tryggere og bedre barnehagemiljø er det også noen av pedagogene som er mer usikre. En av pedagogene fremhever at det er stor forskjell på barnegruppene, og en annen sier at:

Både, og. Det er litt sånn som ble sagt her tidligere at væremåten til voksne har vært mye preget av den autoritative stilen, men vi har på en måte ikke brukt det navnet på det tidligere. Men allikevel så har det at det har blitt systematisert på en måte da at man har fått mer kunnskap om hvorfor man bør være autoritativ. Så har det hjulpet alle å få å sette ord på og ha begreper rundt hvordan deres egen væremåte skal være (Pedagog).

Pedagogen fremhever at den autoritative stilen preget voksenrollen før også, men at Være Sammen har bidratt til mer systematikk og bevissthet. Dette synspunktet kan jo

også stamme fra at dette er en pedagog med utdannelse, som sannsynligvis har hatt dette som en del av sin utdannelse, mens assistent- og fagarbeidergruppen som var tydeligere på at Være Sammen hadde endret barnehagemiljøet til det bedre ikke hadde det samme teoretiske grunnlaget ved oppstart.

6 Suksessfaktorene

I kapittel 5 har jeg beskrevet de endringene informantene beskriver som en følge av arbeidet de har gjort i Være Sammen. Kapittel 6 vil beskrive sersfaktorene som informantene har beskrevet for at de har kunnet oppnå disse endringene.

Informantene beskriver mange suksessfaktorer for Være Sammen i Ringerike. Oppsummert viser datamaterialet at det har vært viktig at Være Sammen har vært for alle; både kommunale og private barnehager, men også at det har vært for alle ansatte i barnehagen, ikke bare pedagogene, og at det også har vært for laget rundt barnehagene. Det har vært viktig at man har jobbet kontinuerlig over lang tid og at barnehagene har kunnet jobbe i eget tempo og gjøre tilpasninger. Være Sammen har vært et felles prosjekt, og dette beskrives som en suksessfaktor som også omfatter det å dra i samme retning. Være Sammen oppleves å være satt i system, og det at mange har gjennomført veilederkurs, at man har hatt kompetanseheving i grupper og at teorien har blitt gjentatt flere ganger har bidratt til at prosjektet oppleves som en suksess. Når det gjelder implementering og ledelse blir særlig forankringsarbeidet og den tydelige pådriverrollen ledelsen har tatt fremhevet som sentrale for at Være Sammen har kunnet bli gjennomført.

6.1 At Være Sammen har vært for alle

Helt sentralt for suksessen med Være Sammen er at det har vært en felles satsing for både kommunale og private barnehager, alle i laget rundt og alle ansatte-gruppene i barnehagene. En i Styringsgruppa forteller: «Vi så at det var viktig at ALLE ble mer involvert i prosjektet – ikke bare ped.lederne. Man må få det helt ut til alle». En annen følger opp og forklarer:

Så den dagen vi hadde i fjor hvor også barne- og ungdomsarbeiderne og assistentene også fikk komme på kurs er sånt som gjør at det lever enda mer ut i barnehagene. At alle har det under huden (Representant i styringsgruppa).

Kompetansemiljøet støtter dette og fremhever det som svært positivt at alle får en kompetanseheving, og påpeker at:

Det er de [assistentene og fagarbeiderne] som har mest timer sammen med barna, og når du klarer å heve kvaliteten i den gruppen, så gjør det mye for barns opplevde kvalitet (Kompetansemiljøet UiS).

Her ligger en anerkjennelse av assistent- og fagarbeidergruppa for deres sentrale posisjon overfor barna. Videre forteller kompetansemiljøet om hvordan det gjør noe med hele kulturen i barnehagen og læringen til den enkelte når de får ta del i

kompetansehevingen og alle har lest det samme. Det påpekes hvor viktig det er å ha en felles forståelse for begreper og av teorien.

Styrerne fremhever også at det at «den felles skoleringen for alle ansatte, at det ikke bare har vært for en yrkesgruppe, har vært sentralt for å lykkes». En annen styrer følger opp og sier:

Det at det har vært noe vi kan Være Sammen om, og ikke bare tenke økonomi. Men at det har vært fokus på faget vårt, det tror jeg har vært veldig, veldig bra når det har vært såpass mye over såpass lang tid (Styrer).

Styrerne fremhever her at Være Sammen har muliggjort at barnehagene kan ha noe felles på tvers, som ikke bare handler om økonomi og styring. Videre så mener styrerne at det har hatt en viktig signaleffekt at kommunalsjefen har sagt at det gjelder for hele sektoren, og at både barnevern, PPT, SPT, Helsesykepleier og andre har vært til stedet på samlingene.

Pedagogene fremhevet det positive ved at det var for alle i barnehagen:

Jeg tror det som gjorde på en måte at det var bra, veldig bra, var at det var for alle i barnehagen; altså det var ikke bare PED-lederen eller bare styrerne som videreførte til oss alle eller alle andre. Det var noe for alle da, og det tror jeg er kjempeviktig. For det er ikke alltid like lett å videreformidle til de andre i barnehagen når du ikke har hørt det selv. Det er noe eget å sitte og få være med på kurs alle sammen. Så det har vært veldig bra, tenker vi. At det har vært noe for alle (Pedagog).

På spørsmål om hvordan de har opplevd det at dette har vært noe som alle kollegaene har deltatt i og om det har vært viktig for suksessen i prosjektet svarer assistentene og fagarbeidere:

Helt klart. Da får man en felles forståelse i hele barnehagen i stedet for at pedagogene står frem på møtet og så skal vi, selv om de og på en måte pedagogene som utdannet seg inn en det og de som dro det først, så har vi liksom blitt dratt med på alle de andre møtene og vi har stått likestilt på en måte, og da har man jo helt lik forståelse av hva dette her går ut på. Så det tror jeg er en grunn til at alle blir engasjerte og at det har vært en sånn suksess da (Fagarbeider/assistent).

Det at assistentene og fagarbeiderne også har fått opplæring har slik denne assistenten/fagarbeideren beskriver det også hatt den effekten av at de føler seg mer likestilt med andre ansattegrupper i barnehagen. I det ligger også en anerkjennelse av deres rolle og har bidratt til en mer lik forståelse, og kanskje også et sterkere fellesskap på tvers av ansattegrupper. En annen assistent/fagarbeider følger opp og sier:

Det er liksom noe med å være med på kurset, få høre det og få alle eksempler og få høre om det som blir fortalt... Det blir ikke det samme å få det gjenfortalt av kollegaer, for eksempel (Fagarbeider/assistent).

Samtidig som det har vært en viktig suksessfaktor at Være Sammen har vært for alle har det også vært viktig at kompetansehevingen også har muliggjort at ansattegrupper har fått sin egen samling. Altså at f.eks assistentene og fagarbeiderne fikk være alene som gruppe, noe som gjorde det lettere for dem å prate og dele uten at lederne var til stedet. En av assistentene/fagarbeiderne forklarer:

Jeg følte det var veldig ålreit. Vi hadde i hvert fall en halv dag der oppe som vi da jobbet videre med det i barnehagen resten av dagen når vi kom tilbake. Så det er veldig fint at vi og har en plattform der vi kan på en måte prate sammen da (Fagarbeider/assistent).

At Være Sammen har klart å både skape noe som er felles for alle ansatte i sektoren, samtidig som at prosjektet har gitt rom til assistent og fagarbeidergruppa spesielt å ha sin egen arena hvor de kan snakke med andre med samme kompetanse fremstår som svært viktig for hvorfor prosjektet oppleves som en suksess.

6.2 At man har arbeidet kontinuerlig over lang tid

En viktig suksessfaktor for Være Sammen i Ringerike har vært at prosjektet har foregått over flere år og at det har blitt prioritert over lang tid. Alle informantgruppene trekker frem dette som svært viktig og en viktig suksessfaktor. Styringsgruppa fremhever det at man har arbeidet kontinuerlig over lang tid som noe som har vært viktig for dem å sørge for i ledelsen av prosjektet. Fokuset på å stå i det og bruke tid, ikke bare hoppe til neste har vært et viktig prinsipp.

For styrerne har det vært viktig å få den støtten fra prosjektledelsen på at dette vær noe en skulle prioritere og at det var en omforent forståelse av at denne typen endring tar tid å sette i verk. Assistenten og fagarbeiderne bekrefter viktigheten av å bruke lang tid. En i gruppen sier:

Og så er det at det prosjektet har gått over så lang tid at man liksom har fått det sånn ordentlig godt under huden. Man har fått jobbet masse med det. Å jobbe med i barnehagen daglig, men og å ha det på personalmøter og vi får vært med på møter der alle får delta, både assistenter og pedagoger. Så vi har fått veldig godt inn under huden føler jeg (Fagarbeider/assistent).

At prosjektet har pågått over hvor lang tid har gjort at de har fått arbeidet så mye med det at det er blitt en naturlig del av måten de arbeider på. En annen forteller:

At det er satt av tid å gjøre dette her og at det er blitt brukt mange personalmøter og at vi har fått lov til å være på de fagdagene da. Det har blitt prioritert da, hele veien. Det er derfor det har blitt så bra på en måte. Mange andre prosjekter har jo vært sånn at de kanskje er over en litt kortere periode, og da blir det litt sånn, det henger litt sånn ute der, og du får ikke ordentlig tak i det. Men nå har vi jobbet med det i så mange år og vi har brukt så mye tid og det er jo den grunnen til at vi alle sitter og føler at dette har vi tak på, at vi vet hva det går ut på (Fagarbeider/assistent).

At det har gått over så mange år har vært en viktig, men det i seg selv er ikke nok. Det er også en sentral suksessfaktor at Være Sammen har blitt prioritert på personalmøter og i det daglige arbeidet over tid.

6.3 At barnehagene har kunnet jobbe i eget tempo og gjøre tilpasninger

Styringsgruppa har lagt det som et viktig prinsipp at barnehagene skulle få arbeide i eget tempo med Være Sammen. Dette la de til grunn for å få til en varig endring. De var opptatt av at det ikke skulle bli heseblesende og at hver barnehage måtte få starte der de var og jobbe i den takten som var riktig for deres personale.

Og vi har jo latt alle barnehagene få gå i ulik takt, så om det har medført om vi er på veldig ulikt ståsted blir jo veldig spennende å se, eller om vi burde ha etterspurt mer. Det svaret vil vi jo få nå. Men det jeg hører er at det har vært godt å få gå i sitt eget tempo og få et resultat likevel (Representant i styringsgruppa).

Være Sammen skulle ikke føles som en stressfaktor, men gi muligheten til kompetanseutvikling i eget tempo. Konsekvensen av dette har vært at barnehagene har gått litt i ulik takt. Styringsgruppa påpeker at barnehagene kanskje ikke har hatt den administrative støtten som de kunne trengt, men dette er ikke noe som kommer fra i intervjuene med de andre gruppene. Det kan hende at muligheten til å kunne gå i sitt eget tempo, har gjort at barnehagene ikke har opplevd et savn etter administrativ støtte. Barnehagene ser ut til å ha fått stor frihet til å finne sin egen vei i arbeidet med Være Sammen, og inntrykket fra de ansatte i barnehagene er at dette sammen med at det har vart over flere år, har vært et viktig grunnlag for å kunne få til varige endringer.

6.4 At Være Sammen har vært et felles prosjekt

At Være Sammen har vært et felles prosjekt for alle ser ut som beskrevet i kapittel 4 ut til å ha bidratt til et større fellesskap, et felles språk og at kommunen i større grad drar i

samme retning nå enn før. Dermed har det at man har gått inn i Være Sammen som et felles prosjekt har dermed også vært en suksessfaktor for å oppnå denne endringen i kommunen. Styrrerne forteller: «Så er det et prosjekt som vi alle, både kommunale og private barnehager kan ha felles da. Det er det som har vært fokusområde vårt alle de årene som har gått».

En av styrerne fra en privat barnehage følger opp dette og sier:

Ja, det kan jeg også si, at vi som er private, synes jo det det er veldig fint å ha det som felles. De sa her i stad at de kommunale ønsket at vi skulle ha noe felles og det vi synes også det har vært veldig fint (Styrer).

En av pedagogene fremhever at det er en suksessfaktor fordi:

(...) vi har møtt hverandre, altså vi har vært på de samme kursene. Vi har på en måte et inntrykk av at alle barnehagene skal ha det noe av det samme innholdet, og det er ikke så ofte jeg har vært med på. Jeg har jobba i 26 år i Ringerike kommune, og jeg vil mene at det er dette prosjektet som har vært størst og mest samlende som jeg har opplevd at det er felles for alle barnehagene (Pedagog).

Det framstår som en viktig motivasjon at alle har vært sammen om dette. Det har kanskje gitt en sterkere utholdenhet når implementeringsarbeidet har vært utfordrende. En annen pedagog forteller:

Men sånn overordnet så har jeg følt at dette har vært noe av det største prosjektet som har virket litt sånn: Dette er Ringerike kommune. Det skal vi jobbe med. Sånn skal barnehagene i Ringerike være (Pedagog).

Følelsen av å være del av noe større, og å skulle bidra inn i et felles prosjekt framstår som en sentral drivkraft i arbeidet.

6.5 At det har vært gjentakelser og veilederkurs

Mange av de ansatte i Ringerike kommune fikk muligheten til å ta studiepoenggivende videreutdanning i Være Sammen. Informantene beskriver dette som viktig fordi det har bidratt til at det har vært enklere å drive prosessen lokal, siden de er flere som sitter på kompetansen og at veilederutdannelsen også har bidratt til at nesten samtlige pedagogiske ledere er kollegaveiledere. Veilederkursene framstår som ev viktig grunnleggende kompetanse, og de som har tatt veilederkursene ser ut til å ha hatt en ledende rolle i det lokale implementeringsarbeidet i barnehagene. Det at så mange, ofte flere i hver barnehage, har tatt denne utdanningen, ser ut til å være en suksessfaktor i forhold til at de er flere som kan drive arbeidet fram i hver barnehage.

I alle gruppene så beskrives det at teorien og kjernekomponentene har vært gjentatt flere ganger som en viktig suksessfaktor. Styringsgruppa forteller at:

Gjennom Være Sammen har teorien blir repetert mange ganger så de har fått det inn i ryggmargen. At man hører de samme faguttrykkene igjen og igjen og at man kan dra de over til praksis å forstå de enten om man jobber som assistent eller ped.leder (Representant i styringsgruppa).

En annen følger opp og sier at: «Etter siste fagdagen da assistentene var med, så ble jeg glad da assistentene sa «ja, det var veldig bra, men vi har jo hørt det før». Da tenker jeg Yes! Da sitter det!» (Representant i styringsgruppa).

Styrene sier det samme:

Også tror jeg det har vært viktig at ting har vært gjentatt på ulike måter av samme person, men at det også har vært andre inni bildet som har sagt noe som har virket på å ha en sammenheng. Men det at ting har blitt gjentatt noen ganger det tror jeg også har vært veldig fint. For det er noe med at vi oppfatter ting litt ulikt i fra gang til gang. Og kanskje litt ulikt ut ifra hvilket perspektiv man tar utgangspunkt i når man snakker om det. Men selvfølgelig må det jo være en balansegang på det også, så man ikke går lei da. Men jeg tror at det kan ha vært viktig for en del (Styrer).

Kanskje nettopp fordi barnehagene har gått litt i ulik takt, og man oppfatter teorien litt ulikt har det vært viktig å gjenta teorien og kjernekomponentene flere ganger.

6.6 At ledelse på flere nivå har vært en pådriver for prosjektet

Ledelse er svært viktig i implementeringsarbeid (Fixsen et al., 2005; Fullan, 2014; Roland & Ertesvåg, 2018), og det ser ut til at ledelsen på flere nivå har fungert som gode pådrivere i arbeidet med Være Sammen i Ringerike. Kompetansemiljøet forteller at:

Barnehageeier var veldig bra, prosjektlederne var skikkelig på og gode i partnerskap. De er veldig fine, hører på innspill, men kommer med ting selv også, så vi blir enige om ting i felleskap. Og så hadde de et godt støttesystem, dvs hvis det var et materiell – for eksempel... kopier en artikkel – så gjorde de det og sendte rundt. Nei, som distrikt fungerer de veldig bra, og med godt støttesystem og de har brukt mye ressurser på dette som jeg tror er viktig. (...) de var handlingskraftige på en måte, de gjennomførte (Kompetansemiljøet UiS).

Kompetansemiljøet beskriver en kommune med god kapasitet, som er klare for å motta en innovasjon, at de allerede var gode og dermed hadde en god evne og forutsetning for

å sette i verk et stort prosjekt som Være Sammen. Kompetansemiljøet fremhever at en tydelig ledelse har vært en viktig suksessfaktor.

Så vi begynte med ledelsen. Det tror jeg er et stikkord her – ledelse på mange nivå. Jeg ser de har både bra kommunalledelse, prosjektledelse, og så fikk de til et eierforhold i styrergruppen, så da ble motivasjonen god. Det har vært kjekt å komme der fordi de har vært motivert, lest og mellomarbeid – det er et stikkord her. Hver gang vi har kommet så har det vært et mellomarbeid (Kompetansemiljøet UiS).

Å få et eierforhold til prosjektet på mange nivå har vært viktig. Styrene har vært engasjerte og motiverte, noe som har bidratt til god motivasjon for å arbeide med mellomarbeid. Kompetansemiljøet fremhevet også signaleffekten kommunalledelsens deltakelse på fagdage:

Og så hørte du også hvem som satt fremme helt til venstre – hele den kommunale barnehageledelsen – de satt der hele dagen, selv om de hadde hørt alt før. Så de har frontet det veldig og vært pådrivere (Kompetansemiljøet UiS).

Videre forteller kompetansemiljøet om godt arbeid i ledernetverkene, at de har hatt fokus på hvordan de leder prosessene og har laget en implementeringsplan og vurderer dette som helt sentrale suksesskriterier for arbeidet: «Litt av suksessfaktoren med hele prosjektet er at vi har jobbet godt i initieringsfasen med ledergruppen. Helt til toppen på kommunalt nivå» (Kompetansemiljøet UiS).

Styringsgruppa bekrefter mye av dette og forteller om god forankring både på kommunalt nivå og i barnehagene, og at styringsgruppa har tatt de store beslutningene i fellesskap.

Det har vært enighet i ledergruppen om at dette er noe vi skal være med på og som er viktig. Det er forskningsbasert kunnskap så det er vanskelig å mene at vi ikke skal drive med det. Ledelsen i barnehagen har vært tydelige på at dette skal vi være med på og at det innebærer å prioritere dette og prioritere vekk noe annet (Representant i styringsgruppa).

Styrene trekker også fram styringsgruppa som en viktig suksessfaktor når de forteller:

Jeg tenkte en ting til i forhold til det med suksessfaktorer er jo faktisk den styringsgruppa og lederen av den. Jeg tror ikke dette hadde blitt noe av hvis det ikke var noen som var pådriver hele veien. Det var som jeg sa til lederen på sist ledermøte, så har jeg vært litt sånn «ææh?» noen ganger. Men det er jammen bra at vi har stått i det. Det er mye som skjer rundt omkring i barnehagene. Og det er fort gjort at en føler det er en belastning. Men det er så bra at noen sier at dette skal vi. Det tror jeg har vært bra (Representant i styringsgruppa).

En annen styrer følger opp dette og sier:

Hadde ikke [lederen for styringsgruppa], eller en som er utenfor barnehagene som jobber med barnehage holdt tak i det, og vært så ivrig til å ha det på agendaen med jevne mellomrom, så kunne det fort ha sklidd ut (Representant i styringsgruppa).

Hun framhever her viktigheten av å ha noen som går foran og drar, og er tydelig på hva som skal prioriteres. På spørsmål om det har hatt noen betydning at kommunalledelsen var til stede på fagdagene svarer styrerne:

Helt opplagt. Jeg mener at det er kjempeviktig, for da vises veldig tydelig at det er forankret i toppledelsen. Og at det prioriteres tid til det. Det tror jeg er et viktig signal å sende til alle som jobber rundt omkring i enhetene (Styrer).

En i assistent- og fagarbeidergruppa beskriver sin opplevelse:

Jeg føler liksom at dette her Være Sammen-prosjektet har hatt så godt rotfeste i hele organisasjonen i barnehagen, så det jeg føler er så bra med det her da. De [styrerne] jobber jo, selv om de ikke er så mye ute i avdeling, det er veldig sjelden det er, men så er de og veldig engasjert og har vært med liksom i hele prosessen med dette. Det tenker jeg, det merker man jo at de er inne på lik linje med oss på en måte, i det (Fagarbeider/assistent).

Hun beskriver hvordan hele prosjektet har vært godt etablert i hele organisasjoner, og at alle har arbeidet med det på sitt nivå. Det ser ut til å være en viktig suksessfaktor for at også assistent- og fagarbeidergruppen skal holde motivasjonen og engasjementet oppe.

7 utfordringer og områder som kunne vært bedre

Selv om vurderingen av Være Sammen i Ringerike er svært god, har det selvfølgelig vært både utfordringer og ting som kunne vært bedre. Være Sammen har blitt gjennomført i tidsrommet hvor Korona-pandemien traff Norge og det har selvsagt bidratt til at det har vært ekstra utfordrende å drive utviklingsarbeid i barnehagesektoren. I tillegg gjorde bestemmelser i tilskuddsordningen at kommunene måtte bytte kompetansemiljø i løpet av perioden. Det nye kompetansemiljøet hadde ikke kompetanse på Være Sammen. Dette har vært en utfordring for kommunen og en hindring for langsiktig kompetansebygging, men løste seg etter ett år når de fikk mulighet til å gjenoppta kontakten med det opprinnelige kompetansemiljøet. Ut over disse utenforliggende utfordringene forteller informantene at lite tid generelt, lite fellestid spesielt og manglede møtepunkter på tvers av enhetene som har vært utfordringer i prosjektarbeidet. Når det gjelder ting som kunne vært bedre fremhever informantene mer tid til erfaringsdeling, mer veiledning, mer implementeringsteori til alle og mer om utfordrende atferd.

7.1 utfordringer

Tid er en åpenbar utfordring i barnehagesektoren, særlig da mangelen på fellestid. Styringsgruppa forteller om at det at alle skal med på laget, det tar tid og at det også er andre ting som må få tid på personalmøtene. I tillegg har de også møtt krav om å spare, og at det ikke ubegrensede midler for å iverksette et slikt prosjekt. Slik sett har tidsaspektet krevde hard prioritering. Styringsgruppa forteller:

Tiden får vi aldri nok av. Og de få samarbeidsarenaen som finnes i en barnehage – der er det mange ting som skal inn. Men jeg tenker at vi har valgt å prioritere, og valg bort ting som ikke har vært så viktige. Fokuset har vært på kompetanseløftet og «Være Sammen» (Representant i styringsgruppa).

Styrere reiser utfordringen knyttet til å ha nok voksne på dagtid til å gjennomføre et personalmøte. I tillegg bringer de fram utfordringene som oppstår når de voksne får mye fravær. I pedagoggruppen trekker de fram det konkrete i hverdagen i forhold til å kunne gjennomføre banking tiden.

Vi også har jobbet systematisk gjennom alle årene. Det vi kanskje strever med, har strevd med og fortsatt strever med, er å få gjennomført den banking tiden, sånn at vi forstår viktigheten av hvor viktig den er og effekten av det, men å få det i et system og få gjennomført det (Pedagog).

En pedagogisk leder forteller

Men så blir jo det spist opp av alt mulig annet som vi også trenger å diskutere. Så det å ha tid nok er en utfordring i barnehagen for vi har nødt til å sitte sammen og prate om det. Og det kjenner vi er en liten utfordring, og da særlig med å bringe det videre over til de som har nyansatte da (Pedagog).

En tredje forteller om hvordan tidsaspektet gir dårlig samvittighet for det hun ikke fikk gjort:

Man går hele tiden og tenker at jeg skulle hatt mye mer tid til å ha banking time med den og den og den. Fordi vi vet hvor viktig det er, da vi har lært hvor viktig det er. Ja, det er barnehagehverdagen igjen. Det skulle vært litt flere hender (Pedagog).

Blant assistentene og fagarbeiderne snakker de mye om det samme; hvordan ting som skjer i hverdagen gjør det ekstra vanskelig å drive utviklingsarbeid:

Jeg tenker hvis det er mye sykdom på avdelingen, og du kanskje går med en for lite og sånn, da kan man jo fort.. du ønsker å være like autoritativ og være like god nok, men det er ikke lett å være god nok hvis man mangler noen på avdeling, og det er sykdom og sånn. Da blir det jo ofte til litt mye å gjøre på de som er igjen, og så merker man det litt på barna hvis at du blir stresset. Da det er liksom bare en sånn situasjon man kjenner at.. Man prøver jo så godt man kan allikevel, men da kan det jo gli litt skeivt ut noen ganger kanskje. Selv om det ikke skal gjøre det (Fagarbeider/assistent).

En av de andre assistentene/fagarbeiderne støtter dette:

Helt enig i den. Det er liksom de dagene, og det er hverdagen i barnehagen. Det er hverdagen i barnehagen på en måte. Det er jo sykdom og sånne ting som skjer og da er det ikke alltid like, når man blir litt sånn stressa, ikke godt å huske på hvordan man skal være nei. Det er noe med det. Så er det alltid så mye som skjærer seg (Fagarbeider/assistent).

Når det gjelder tid så er både utfordringen å få nok tid til utviklingsarbeidet, men det er også noe med hverdagen som er veldig travel og at det er ofte sykdom eller annet som kan føre til stress eller en hverdag hvor de ansatte ikke klarer å stå like godt i den autoritative stilen.

Kompetansemiljøet fremhever at geografisk avstand mellom dem og kommunen har vært en utfordring og sier at:

Det er en avstand fra her vi er og der de er. Vi bruker en hel dag å reise dit. Så vi kan ikke være tett på. Men vi begynte med dette i pandemien og har hatt mye digitalt også. Det har vært både en fordel og ulempe. Fordel i at vi har klart å holde prosjektet flytende med digitale samlinger, men ulempen er at det er ikke det samme som må møtes direkte (Kompetansemiljøet UiS).

Sammen med korona-pandemien som jo gjorde at mye ble flyttet digitalt uansett, så mener kompetansemiljøet at det har vært både fordeler og ulemper med å ha digitale samlinger. Samtidig så fremheves fysiske samlinger som den beste løsningen. Verken styringsgruppa, styrerne, pedagogene eller og fagarbeider-gruppa har snakket noe om den geografiske avstanden til kompetansemiljøet og har ikke en oppfatning om at dette har vært en hindring.

En utfordring knyttet til arbeidet med Være Sammen har vært at mange synes det var utfordrende å tilegne seg teoretisk fagstoff. Styrerne forteller at de ansatte har fått muligheten til å lese bøkene og at de har forsøkt å møtes i etterkant og drøftet det de har lest. Dette har vært utfordrende å få til. En annen styrer forklarer:

Så er det noe med teori og den yrkesgruppa vi har mest av i barnehagen, det har jeg hvert fall erfart mye er at når teorien blir litt for teoretisk, da er det som vi sa i stad, en del som logger av, også er de til stede i møtet. Og så må vi jobbe mye med den praksisfortellingen da. Hva betyr den teorien for deg når du er sammen med det barnet? Det har vi jobbet mye med hos oss da (Styrer).

Det blir vanskelig for mange når teorien blir for langt fra det praktiske arbeidet, og det blir vanskelig å oversette teori til praksis. Et grep for å bøte på dette har vært å jobbe mye i fellesskap med å oversette teorien til praksis. Dette er særlig en utfordring i møte med ansatte med annet morsmål, hvor det blir enda vanskeligere å oversette det teoretiske språket.

For denne barnehagen har veldig mange med ulikt språk. Så det opplever vi som en utfordring i forhold til å forstå en del av sammenhengene i stoffet. Vi har i alle fall noen pedagoger som har flere på gruppa si som snakker godt hverdagsnorsk, men når man skal begynne å drøfte teori, så kan det være vanskelig både å forstå, oppfatte, men også i forhold til planleggingsdager hvor det blir veldig mye teori formidlet på kort tid, så vet jeg at det har vært utfordrende for en stor del av de flerkulturelle hos oss (Styrer).

Språklige utfordringer gjør det enda vanskeligere å forstå og omsette fagstoffet til praksis. Hun forklarer videre:

Så vi satt en periode og tok teorien og skreiv om litt. Forenkla det, og laget eksempler også delte DET som en form for teori-stoff som skulle leses og diskuteres på personalmøter eller planleggingsdager. Men vi hadde sittet og oversatt det vi hadde lest i de teoribøkene. Så vi brukte en del tid på det. Så er jeg usikker på utbyttet til de som mottok det. Jeg skulle ønske kanskje at den var høyere noen ganger. (...) Så jeg tenker fra det flerspråklige perspektivet så har det vært helt avgjørende at det har vært såpass lang tid. Sånn at man har kunnet snakke om det, snakke om det og snakke om det før man på en måte må begynne med noe nytt da (Styrer).

De har altså brukt tid på selv å oversette teorien sånn at de som ikke er så gode i norsk får et alternativ, men dette tar selvsagt mye kapasitet. Den andre faktoren som har bidratt til at de i hvert fall delvis har klart å overvinne denne hindringen er at prosjektet har gått over så lang tid at de har kunnet gjentatt og pratet om stoffet i mange omganger.

Når det gjelder hindringer så er det særlig begrensingen i tid de barnehageansatte har hatt til å arbeide med Være Sammen som har vært utfordrende, i tillegg til at språklige utfordringer i ansattegruppa har gjort det ekstra utfordrende å få satt seg inn i teorien.

7.2 Områder som kunne vært bedre

Informantene peker på flere ting som kunne vært bedre. En pedagog opplevde at det ble planlagt møter som ikke ble gjennomført og hun opplevde det som usystematisk fra kommunens side. Dette var en av de barnehagene som kom litt sent i gang, så det kan virke som at det ble litt svikt i støttesystemene for disse.

Når det gjelder innholdet i Være Sammen så er det flere som fremhever behovet for å ha enda mer erfaringsdeling og refleksjonsgrupper. En av pedagogene forteller at:

Jeg tenker det har vært kjempefint med foredrag og den biten, men det kommunen kanskje kunne gjort annerledes var å kanskje legge opp til litt mer sånn refleksjonsgruppe på tvers av barnehager. Det hadde ikke trengt å være ofte, men det jeg opplever at jobben har blitt gjort i barnehagen også har man vært på foredrag også i barnehagen, uten å kanskje hentet så mye tips og råd om hvordan gjør andre da, altså lære av hverandre på tvers av barnehagene (Pedagog).

Assistentene og fagarbeiderne sier det samme; at de gjerne skulle hatt mer refleksjonstid sammen med andre barnehager for å få mer innsikt i hvordan andre har oversatt teorien til praksis.

Det eneste jeg savner er at man kunne at man kunne ha litt mer refleksjonstid mellom barnehagene. Å høre med andre barnehager. Hvordan jobber dere med det? Hvordan jobber andre med det? At man kunne dele mer med hverandre. Den muligheten. Gitt hverandre tips. (...) mer praksis informasjon med litt mer tips hva vi kan gjøre og hva de andre gjør. Det kan bli bra (Fagarbeider/assistent).

Det å snakke med hverandre har en verdi i seg selv, men det å få gå i dybden sammen med andre ansatte i hvordan teorien kan omsettes i praksis, er noe informantene savner.

Kompetansemiljøet reflekterer også over dette og reflekterer over at det kunne vært behov for mer veiledning ut i enhetene. De peker også på det at man kan bruke de samme ordene uten kanskje å vite akkurat hva det betyr også kan føre til utfordringer i arbeidet.

At mange tror de er autoritative, og dermed trenger du veiledning. Jeg har mast mye om dette, men skal jeg si noe om potensiell utvikling i prosjektet så tror jeg sterkere grad av veiledning hvor de blir veiledet på kjernekomponentene. Der kunne vi gjort mer (Kompetansemiljøet UiS).

Videre så tenker også kompetansemiljøet at assistentene og fagarbeiderne også kunne trengt mer innblikk i implementeringsteori. Kompetansemiljøet sier:

De burde også lært mer om det – sånn at de ser sin egen rolle i en innovasjon. Ofte tenker jeg at ofte er det bare ledelsen som får innovasjonsteori, men det er jo de ansatte som skal gjennomføre. Så jeg tenker at vi burde lært opp de også i modellen. Men det har vi ikke gjort (Kompetansemiljøet UiS).

Tematisk så etterspør informantene mer om utfordrende atferd. Styrere forteller at:

Er det noe man virkelig trenger i dag, så er det dette her med atferd. At det kommer dessverre flere og flere barn som har utfordringer av diverse årsaker. Så det med tidlig innsats kunne vi nok hatt enda mer om (Styrer).

En annen av styrerne følger opp og sier at: «Vi har vært innom det hele tiden, men jeg tenker at det kunne godt vært nesten en hel samling om det». Utfordrende atferd fremstår som et tema informantene ønsket var en større del av Være Sammen.

Oppsummert så kan vi si at det er særlig behovet for mer refleksjonstid på tvers av barnehager, noe mer veiledning og en utdyping av temaet om utfordrende atferd som er de viktigst tingene som kunne vært bedre i Være Sammen i Ringerike.

8 Avslutning

Informantene forteller om mange positive resultater som har kommet ut av Være Sammen i Ringerike. Informantene opplever en positiv endring av praksis, at de har utviklet et felles faglig språk og at de gjennom dette har utviklet en tilbakemeldingskultur i sine barnehager. Noen av barnehagene mener å se en endring i hvor mye utfordrende atferd barna viser, og knytter dette til utviklingen av voksenrollen og en bevissthet rundt den autoritative rollen. Flere opplever at de nå har et tryggere og bedre barnehagemiljø, mens andre synes det er vanskelig å vurdere. Opplevelsen av at de ansatte i barnehagene i Ringerike og hjelpeinstansene nå drar i samme retning fremstår som et viktig resultat av prosjektet. Disse resultatene ser ut til å henge sammen med at alle de ansatte opplever en kompetanseutvikling som har gitt dem en tryggere base for å utøve sitt arbeid.

Informantene beskriver mange suksessfaktorer for Være Sammen i Ringerike. Oppsummert viser datamaterialet at det har vært viktig at Være Sammen har vært for alle; både kommunale og private barnehager, men også at det har vært for alle ansatte i barnehagen, ikke bare pedagogene, og at det også har vært for støttesystemene. Det har vært viktig at man har jobbet kontinuerlig over lang tid og at barnehagene har kunnet jobbe i eget tempo og gjøre tilpasninger. Være Sammen har vært et felles prosjekt, og dette beskrives som en suksessfaktor som også omfatter det å dra i samme retning. Være Sammen oppleves å være satt i system, og det at mange har gjennomført veilederkurs, at man har hatt kompetanseheving i grupper og at teorien har blitt gjentatt flere ganger har bidratt til at prosjektet oppleves som en suksess. Når det gjelder implementering og ledelse blir særlig forankringsarbeidet og den tydelige pådriverrollen ledelsen på flere nivå har tatt fremhevet som sentrale for at Være Sammen har kunnet bli gjennomført.

Når det gjelder utfordringer forteller informantene at det er lite tid generelt, lite fellestid spesielt og manglede møtepunkter på tvers av enhetene til refleksjonstid som har vært utfordringer i prosjektarbeidet. Når det gjelder ting som kunne vært bedre fremhever informantene mer tid til erfaringsdeling, mer veiledning, mer implementeringsteori til alle og mer om utfordrende atferd som viktige elementer.

Være Sammen i Ringerike ser ut til å ha bidratt til positive endringer i barnehagene knyttet til kollektiv kapasitetsbygging i form av felles språk og felles forståelse. De ansatte opplever at det har vært en stor og viktig endring i hvordan de kollektivt og individuelt arbeider med voksenrollen i barnehagene og at det autoritative perspektivet nå er godt etablert i barnehagene. De opplever at både barnehagene og laget rundt i større grad drar i samme retning og at mye tilsier at de har utviklet et tryggere og bedre barnehagemiljø som følge av endringsprosessene gjennom Være Sammen.

9 Referanser

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (3. utg.). SAGE Publications.
- Baumrind, D. (2013). Authoritative parenting revisited: History and current status.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Domitrovich, C. E., Moore, J. E. & Greenberg, M. T. (2012). Maximizing the effectiveness of social-emotional interventions for young children through high-quality implementation of evidence-based interventions.
- Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2021). *Implementering av endringsprosesser i barnehagen* (1. utgave. utg.). Gyldendal.
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blasé, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation research : a synthesis of the literature* (Bd. 231). University of South Florida.
- Fullan, M. (2014). *Å dra i samme retning: et skolesystem som virker*. Kommuneforlaget.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th. utg.). Routledge.
- Greenberg, M. T., Domitrovich, C. E., Graczyk, P. A. & Zins, J. (2005). The study of implementation in school-based preventive interventions: Theory, research, and practice. *Promotion of mental health and prevention of mental and behavioral disorders*, 3, 1-62.
- Hill, M. & Hupe, P. (2022). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance* (4th. utg.).
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. (3rd. utg.). SAGE.
- Morgan, D. L. (2019). *Basic and Advanced Focus Groups*. SAGE Publications.
- Omdal, H. (2013). Være sammen: kompetanseløft i barnehagen: Rapport fra evalueringen av deltakernes vurderinger, opplevelser og erfaringer med kompetanseheving og kvalitetsutvikling i pilotbarnehagene i Være Sammen implementeringsåret 2011-2012. I.
- Omdal, H. (2017). Creating teacher capacity in Early Childhood Education and Care institutions implementing an authoritative adult style. *Journal of Educational Change*, 19, 103-129.
- 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.
- Pianta, R. C. (1999). *Enhancing relationships between children and teachers*. American Psychological Association.
- Ringerike kommune. (2017). *Oppdragsbeskrivelse: Kompetanseløftet Være Sammen*.
- Roland, P. (2021). *Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole: relasjonskvalitet, utfordrende atferd, mobbing og sosial emosjonell læring*. Cappelen damm akademisk.
- Roland, P. & Ertesvåg, S. (2018). Implementering av endringsarbeid i barnehagen. *Gyldendal Akademisk*.
- Roland, P., Størksen, I., Omdal, H., Midthassel, U. V., Fandrem, H., Godtfredsen, M. & Skeie, E. (2014). *Kompetanseløft i barnehagen* (E. Skeie, Red.). Universitetet i Stavanger/Være Sammen.
- Sverdrup, S. (2014). *Evaluering: tilnærminger, modeller og eksempler*. Gyldendal akademisk.
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. The University of Chicago Press.
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological theory*, 30(3), 167-186.
- Utdanningsdirektoratet. (2022). *Kompetanseløftet for spesialpedagogikk og inkluderende praksis*. Hentet 20.05.23 fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/lokal-kompetanseutvikling/kompetanseloftet-for-spesialpedagogikk-og-inkluderende-praksis/>

Vedlegg

Beskrivelse av tiltaket Være Sammen Ringerike

12. APRIL 2023



VÆRE SAMMEN

KOMPETANSEHEVING I RINGERIKSBARNEHAGENE 2017-
2023

TOVE SMEBY VASSJØ
RINGERIKE KOMMUNE

Innhold

Kapittel 1 Bakgrunn for kompetanseheving i barnehagene i Ringerike.....	2
1.1 Organisering og tidsplaner	3
1.2 Prosjektorganisering og ansvar	3
1.3 Universitets- og høgskolesektoren sin rolle	4
Kapittel 2 Hva har vi gjort?	4
2.1 Fagsamlinger, nettverkssamlinger og veilederutdanning	4
2.2 Deltakere	5
2.3 Implementering	5

Kapittel 1 Bakgrunn for kompetanseheving i barnehagene i Ringerike

Ringerike kommune etablerte kontakt og samarbeid med Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning, Universitet i Stavanger i 2017 da vi ble med i «Være sammen».

Samarbeidet ble etablert etter en kartlegging av kompetansebehov i kommunale barnehager, og et ønske om en langvarig satsning i Ringeriksbarnehagene.

«Være Sammen» var et utviklingsprosjekt for barnehager (Endringsprosjekt) som ble utviklet i samarbeid mellom fylkesmannen i Vest Agder, stiftelsen Være Sammen, Læringsmiljøsenderet (UIS) og Universitetet i Agder.

I alt 20 barnehager private og kommunale i Ringerike ble med i kompetanseløftet «Være Sammen» da vi startet opp i 2017.

Mange styrere /daglige ledere og pedagogiske ledere i kommunale og private barnehager, ansatte i forebyggende helsetjenester og spesialpedagogiske tjenester (SPT), har gjennomført veilederutdanning i regi av Universitetet i Stavanger. Satsningen ble finansiert av statlige og fylkeskommunale midler samt interne kompetansmidler i Ringerike kommune.

Kompetanseløftet «Være Sammen» er klart teoretisk fundert i etablert forskning og inneholder følgende kjernekomponenter:

- 1) Autoritative voksne (relasjonsbygging)
- 2) Kommunikasjon og perspektivtaking
- 3) Tidlig innsats
- 4) Håndtering av utfordrende atferd
- 5) Organisasjonsutvikling, innovasjon og implementering

Ringeriksbarnehagene har hatt ekstra oppmerksomhet tilknyttet tre delmål:

- 1) Heve kompetansen til alle ansatte i nettverket/bhg gjennom å implementere en autoritativ voksenrolle/relasjonsbygging
- 2) Forebygge håndtere og redusere utfordrende atferd
- 3) Fremme inkludering og ha fokus på å utvikle gode relasjoner og medvirkende barn/kommunikasjon og perspektivtaking

I barnehageårene 2019/2020 og 2020/2021 hadde Ringerike kommune et samarbeid med Universitetet i Sørøst – Norge (USN). Regional ordning for lokal kompetanseutvikling i barnehage la en forutsetning i tilskuddsordningen da den ble innført, om å samarbeide med det nærmeste

Universitet eller høyskole. Av ulike årsaker kom vi dessverre ikke videre i satsningen vår, eller helt i gang med samarbeidet med USN. Det kan være mange årsaker til dette, men koronapandemien bidro også til at mange av planlagte tiltak og planer ikke ble gjennomført i denne perioden.

Høsten 2021 besluttet Styringsgruppen å ta opp igjen samarbeidet med Læringsmiljøsentret / Universitet i Stavanger.

Ringeriksbarnehagene og nettverket hadde da et stort behov for å lykkes i implementeringen og skape ny motivasjon og tro på satsningen.

1.1 Organisering og tidsplaner

Prosjektet /kompetanseløftet har vært prosjektorganisert og hatt aktivitets – og milepælsplaner siden 2017.

Kompetanseløftet skulle etter planen vært avsluttet i 2021, men på grunn av koronapandemien vil kompetanseløftet ha en formell avslutning i oktober 2023.

1.2 Prosjektorganisering og ansvar

Prosjektet/kompetanseløftet er prosjektorganisert med prosjekteier, prosjektleder, styringsgruppe og referansegruppe. Prosjekteier er kommunalsjef for sektoren. Prosjektleder er kompetanserådgiver for sektor Utdanning og familie.

Styringsgruppe består av både kommunale og private ledere og tillitsvalgte, og skal representere alle barnehagene og ansatte. Referansegruppe er alle barnehager, private og kommunale i nettverket.

Prosjekteier og styringsgruppe har siden oppstarten i 2017 vært tydelig på at alle barnehager i nettverket skal gjennomføre aktiviteter og milepæler i sitt eget tempo ut fra eget mulighetsrom og ressurser til rådighet. Styringsgruppen har, sammen med prosjektleder, utarbeidet milepæls-og aktivitetsplaner. I tillegg har styringsgruppen vært aktivt med å beslutte innhold og gjennomføring av felles fagdager, og beslutninger om bruk av tilskuddsmidler.

Prosjektleder og styringsgruppe har vært aktuelle støttepersoner for barnehagene i nettverket.

I tillegg har alle nettverksdeltakere blitt ansvarliggjort til å gjennomføre og implementere kjernekomponenter i «sine» barnehager.

Alle kommunale barnehager i nettverket har hatt obligatorisk fremmøte på felles fagsamlinger og nettverkssamlinger i forbindelse med kompetanseløftet «Være Sammen».

1.3 Universitets- og høgskolesektoren sin rolle

Universitet /Læringsmiljøsentret har bidratt med:

- Veiledning og faglig støtte til prosjektleder
- Implementering og hjelp til å omsette teorier til praksis på nettverkssamlinger og fagsamlinger
- Bidratt inn med relevant forskning

Siden kompetanseløftet er prosjektorganisert har kommunikasjonen mellom Universitet/Læringsmiljøsentret foregått via prosjektleder og styringsgruppe.

Kapittel 2 Hva har vi gjort?

2.1 Fagsamlinger, nettverkssamlinger og veilederutdanning

Alle ansatte i barnehagene har deltatt på felles **fagsamlinger**. I tillegg har pedagoger og assistenter / barne – og ungdomsarbeidere hatt egne/separate fagsamlinger.

Temaer på fagsamlinger har vært:

- Den autoritative voksne
- Selvregulering
- Betydningen av relasjoner
- Implementering
- Barns behov for trygg tilknytning og kvaliteten på relasjoner mellom voksne og barn
- Sammenhengen mellom Rammeplan for barnehagen og kjernekomponentene i Være Sammen

En rekke **nettverkssamlinger** har vært gjennomført i perioden 2018-2021.

Deltakere i nettverkssamlingene har vært styrer/daglig leder og en veileder fra hver barnehage.

Tema for samlingene har vært teori fra «Være Sammen», og hvordan bygge opp kompetanse innen kjernekomponentene:

- Autoritative voksne
- Relasjonsbygging
- Kommunikasjon og perspektivtaking

Som forberedelse til nettverkssamlingene har hver barnehage hatt med seg en idè/opplegg/verktøy eller lignende som har vært gjennomført i implementering av «Være Sammen» i egen barnehage. (Eks. tema på personalmøte, ledermøter, veiledningssamtaler, utviklingssamtaler, lese fagstoff etc). Nettverkssamlingene har vært ledet av prosjektleder.

Det er utdannet **112 veiledere** i private, kommunale barnehager og støttetjenester (spesialpedagogiske tjenester og helsesykepleiere, barnehageadministrasjon) i regi av Universitet i Stavanger. De fleste som har gjennomført veilederutdanningen har tatt eksamen med 10 studiepoeng.

Innhold i studiet:

- Utfordrende adferd og aggresjon
- SIP-modellen, som handler om forholdet mellom barns sosiale informasjonsbehandling og sosial tilpasning.
- Fem kjernekomponentene i Være Sammen
- Vilje til å endre egen praksis. Kommunikasjonssløyfen og perspektivtaking
- Implementering og implementeringskvalitet
- Kapasitetsbygging
- Organisasjonslæring/teambygging
- Transformasjonsledelse

2.2 Deltakere

Nettverket består i 2023 av 23 private og kommunale barnehager, og deltakere fra SPT og forebyggende tjenester (laget rundt barnet).

2.3 Implementering

Vi vet at implementering er en krevende fase i en endringsprosess. Når en skal endre og forbedre kreves det tid til refleksjonsarbeid og øving over tid. **Øving** er sentralt for å få til endringer som er nødvendige for å oppnå effekt (drøfting av saker i kollegaveiledning, veiledning eller coaching i praksisrelaterte settinger) Endringer og forbedringer må skje hos den enkelte pedagog, men dette skal også samkjøres i de enkelte team og i hele organisasjonen. I implementeringen er det viktig å bruke god tid på konkretisering, refleksjonsarbeid og veiledning, både i nettverket og ute i den enkelte barnehage. Kompetanseløftet «Være Sammen» har ikke hatt ressurser til veiledning ute i den enkelte barnehage, men implementering har vært temaer på flere nettverkssamlinger. Koordinering, tilrettelegging og gjennomføring av kompetansetiltaket er ivaretatt av prosjektleder alene frem til høsten 2021.

Prosjekteier og prosjektleder har helt siden oppstart oppfordret alle barnehager i nettverket til å etablere en prosjektgruppe i hver av nettverksbarnehagene, da dette kan være en god måte å sikre lokal forankring av prosjektet på. Det kan være en eksisterende gruppe og/ eller en egen prosjektgruppe for «Være Sammen» i barnehagen. Mandatet til en slik prosjektgruppe kan være å lage en plan for arbeidet og ha et ansvar for at innholdet blir gjennomført.

Da tilskuddsordningen for regional ordning åpnet opp for å bruke noe av tilskuddsmidlene til en koordinatorrolle, ble det besluttet i styringsgruppen å bruke noe av midlene til dette.

Våren 2022 ble det ansatt veileder fra spesialpedagogisk tjeneste i 40 % stilling (mars-juni 2022).

Arbeidsoppgaver for koordinator i perioden har vært:

- Ta kontakt med alle barnehagene i nettverket
- Gjennomføre en stå-sted-analyse
- Etterspørre om ønsker og behov i det videre arbeidet
- Holde kontakten jevnlig pr. telefon eller mail
- Besøke barnehagene, hjelpe til med videre arbeid, alt fra å begynne på begynnelsen eller støtte de som er godt i gang med videre arbeid. Invitere seg med på møter.
- Samarbeidsmøter med prosjektleder
- Møter med Universitetet i Stavanger/ læringsmiljøsenderet i samarbeid med prosjektleder
- Utarbeidelse av samarbeidsskjemaer: samarbeidsavtaler, observasjonsskjema og kontaktskjema. Sende skjemaene ut til barnehagene.

En evaluering av bruk av koordinator i perioden mars – juni 2022 viste at kun noen få barnehager benyttet seg av dette tilbudet. Vi har ikke evaluert årsaken til at så mange ikke benyttet seg av dette, men vi antar at dette er sammensatt (høyt sykefravær, godt i gang med implementeringen).

Telefon: 51 83 29 00

E-post: laringsmiljosenteret@uis.no

Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning er organisert under Universitetet i Stavanger og har en avdeling i Stavanger og en i Porsgrunn.

laringsmiljosenteret.no