



# Høgskulen på Vestlandet

## Bacheloroppgave Bergen

BACHD401

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	11-05-2023 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	2023 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	25-05-2023 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave - Bergen		
<b>Flowkode:</b>	203 BACHD401 1 OBE 2023 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Kandidatnr.:</b>	232
---------------------	-----

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	9948
----------------------	------

Sett hake dersom  Nei  
besvarelsen kan brukes  
som eksempel i  
undervisning?:

Egenerklæring \*:  Ja  
Inneholder besvarelsen  Nei  
konfidensielt  
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har  Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
uitnemålet mitt \*:

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

På ramme alvor- om teamledelse og deling av kunnskap i et kollegafelleskap

About team leadership, sharing of mutual knowledge and the framework plan for kindergartens

**Kandidatnummer 232, 243**

BACHD401 Bacheloroppgåve

Fakultet for lærarutdanning, kultur og idrett (FLKI)/HVL/BLU

Veileder: Kamal Prasad Acharya

Innleveringsdato: 20.05.2023

Antall ord: 9948

# Forord

Vår bacheloroppgave er det siste kapittelet i vår fireårige barnehagelærerutdanning deltid ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Vårt arbeid med bacheloroppgaven har vært en spennende prosess, samtidig som det har vært krevende å sjonglere mellom oppgaveskriving og travle dager med arbeid i barnehage. Til tross for dette har dette vært en lærerik og givende prosess som har gitt oss en unik mulighet til å oppleve og omsette teori til praksis

“Rammeplanen den glemmer vi med en gang vi er ferdig med studiet” sitat fra møte med nyutdannet barnehagelærer (uteksaminert våren 2022) i siste praksisperiode høsten 2022.

“Vær så god Rammeplanen skal ligge i skapet ditt hele tiden” Sitat fra styrer til ansatte ved utdeling av rammeplanen.

Takk til medstudenter, familie, kollegaer og barna vi jobber med som har fulgt oss gjennom prosessen med oppmuntring, spørsmål og mye inspirasjon.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Kamal Prasad Acharya som har vist interesse, gitt gode råd og grundige tilbakemeldinger.

## Sammendrag

Vår bacheloroppgave handler om tema deling av informasjon og kunnskap i et læringsfellesskap. Vi har brukt Survey Xact som et verktøy for en digital spørreundersøkelse. Vi har spurt ansatte i barnehage om der vi spør om forståelse og bruk av rammeplanen og om kunnskapsdeling. Resultatene våre viser hvilken forståelse av tema de ulike ansatte har fordelt på stilling og ansiennitet. I våre funn ser vi at det eksisterer et gap mellom de ulike rollene for hvilken forståelse de har av arbeid med rammeplanen, og hvordan informasjon blir delt og forstått. De ulike respondentene har også forskjellig forståelse av rammeplanens funksjon. Vi ser ut fra resultatene at svarene følger organisasjonsstrukturen, der styrerne peker seg ut som de med mest positive svar. Når det gjelder kommunikasjon/kunnskapsdeling ser vi at det eksisterer et gap mellom hva lederne mener de formidler og hva øvrige ansatte mener blir formidlet. Vi hadde også et overraskende funn som avdekket et stort gap mellom svarene til pedagogisk leder og barnehagelærere. I oppgaven har vi drøftet resultatene i lys av relevant teori og sett på hva eksisterende forskning sier. Vi har konkludert med at arbeid med deling av informasjon og kunnskap krever et kontinuerlig fokus og arbeid. Vi ser også at det kan være nyttig at barnehager jobber bevisst med å skape en helhetlig felles forståelse for arbeid med rammeplanen, men også annet faglig arbeid.

## Abstract

Our bachelor thesis is about the subject of knowledge, competence, and communication in a team setting in kindergartens. We have used the official government framework plan as a specific example of which knowledge that should be shared.

With the help of a digital questionnaire using the tool Survey Xact we asked employees different research questions about their knowledge regarding the framework plan and the sharing of knowledge.

The results show which understanding exists regarding our subject. Our findings show that there are differences and varieties in understanding the framework plan and how information and knowledge is shared:

- Differences between kindergarten managers and the employees.
- Differences between the team leaders (kindergarten teacher) and the team.
- Surprise finding with the differences between the team leaders and the kindergarten teachers.

Our results show that the variety in answers between the different employees do not match how our education tells us how the communication and understanding of knowledge works and how it is in reality. It also shows us that team leadership in kindergartens can be challenging when it comes to creating a mutual understanding exemplified in our thesis with knowledge regarding the framework plan. In the section for the discussion we look at the causes for our results and relate it to existing theory and research. In conclusion we find that to create a base for mutual knowledge it requires a continuous awareness and work effort. This applies to the framework plan but can also apply to other professional subjects.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
1.1 Valg av tema og problemstilling	6
1.2 Oppbygning av oppgaven	7
1.3 Begrepsavklaring	7
1.3.1 Profesjon	7
1.3.2 Teamledelse og teamlæring	7
1.3.3 Rammeplanen	8
1.3.4 Kompetanseutvikling/kunnskapsdeling	8
<b>2.0 Teori</b>	<b>9</b>
2.1 Valg av teori	9
2.2 Forankring i rammeplanen	9
2.2.1 Barnehagens samfunnsmandat	9
2.3 Lærende organisasjon	10
2.4 Kunnskaps- og kompetansedeling	10
2.4.1 Formell og uformell læring	11
2.4.2 Taus kunnskap	12
2.4.3 Motivasjon	12
2.4.4 Hva sier eksisterende forskning om arbeid med rammeplanen?	12
2.5 Organisasjonskultur	13
2.6 Implementering av rammeplanen	14
2.6.1 Pedagogisk Mandat	14
2.6.2 Autoritetsgrunnlaget	15
<b>3.0 Metode</b>	<b>15</b>
3.1 Spørreskjema	16
3.2 Valg av informanter:	17
3.3 Metodekritikk og forskningsetikk:	17
<b>4.0 Analyse/Resultat</b>	<b>18</b>
4.1 Problemformulering	18

4.2 Spørreundersøkelse analyse/resultat	18
4.2.1 Hvilke type barnehage er du ansatt i?	18
4.2.2 Hvilken stilling har du?	18
4.2.3 Hvor lenge har du jobbet i barnehage?	19
4.2.4 Hvilket departement ligger barnehagen under?	19
4.2.5 Hvor godt kjenner du til rammeplanens innhold?	20
4.2.6 Hva er rammeplanens funksjon?	21
4.2.7 Hvor ofte blir rammeplanen referert til muntlig i hverdagen	21
4.2.8 Hvor ofte blir rammeplanen referert til skriftlig?	22
4.2.9 Vi følger rammeplanen i vårt arbeid	23
4.2.10 Hvor viktig er rammeplanen for arbeidet i hverdagen?	24
4.2.11 På vår arbeidsplass deler vi kunnskap	25
4.2.12 Vi jobber for at hele personalet kjenner til innhold og oppgaver i rammeplanen.	27
4.2.13 Blir det formidlet (muntlig/skriftlig) til hele personalet hvilke områder i rammeplanen man jobber med i forkant av organiserte aktiviteter med barna?	28
4.3 Funn	28
4.3.1 Betydningen av den bivariante analysen	29
<b>5.0 Drøfting av relevante funn</b>	<b>29</b>
5.1 Hovedfunn	30
5.2 Relevante forskjeller mellom styrer og personalet	30
5.3 Relevante forskjeller mellom pedagogisk leder og bemanning	32
5.4 Relevante forskjeller pedagogisk leder og barnehagelærer	34
5.5 Oppsummering av hovedfunn	36
<b>6.0 Avslutning</b>	<b>39</b>

# 1.0 Innledning

Som deltidsstudenter der vi har kombinert arbeid i barnehage med bachelorstudiet som barnehagelærer har vi gjort oss noen felles betraktninger, om hvordan studiet samsvarer med det vi har opplevd som ansatte i barnehage. I studiet har det vært et gjennomgående stort fokus på Rammeplanen for barnehage, men dette gjenspeilet seg ikke i vårt arbeid som pedagogiske medarbeidere / barnehageassistenter. Gjennom studiet har vi også hele veien måtte faglig forankre alle oppgaver med gjeldende teori og rammeplan for barnehage. Det har gjennom vår erfaring og praksis vist seg at denne faglige forankringen ikke kommer til syne i det daglige arbeidet. Vi opplever at barnehagelærerne eller de pedagogiske lederne i liten grad formidler den faglige begrunnelsen for arbeidet som utføres, og at pedagogiske avgjørelser og planer ikke blir videreformidlet til øvrig personale. Arbeidsdagen preges av daglige gjøremål og ansvarsfordeling av praktiske oppgaver, og det er lite rom for å snakke om grunnlaget for arbeidet som gjøres.

Med denne oppgaven ønsker vi derfor å undersøke i hvor stor grad våre erfaringer gjelder for flere barnehageansatte.

## 1.1 Valg av tema og problemstilling

I rammeplanen står det at barnehagen er en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes. Barnehagen skal også være en lærende organisasjon der det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017).

I valget vårt av tema og problemstilling ser vi at deling av kompetanse og kunnskap kan være en utfordrende del av arbeidet i barnehagehverdagen. Vi har valgt å belyse dette tema ved å bruke rammeplanen som et eksempel på noe som skal formidles til hele personalet.

Vårt inntrykk er at rammeplanen ikke er en synlig del av det daglige arbeidet, og at det ikke formidles om hvilke områder i rammeplanen det jobbes med.

**Problemstillingen blir:** Hvordan arbeider barnehagene med deling av informasjon og kunnskap i et læringsfellesskap?



## 1.2 Oppbygning av oppgaven

Vi vil først presentere relevant teori for oppgaven. Teorien som presenteres er forankret i rammeplanen, herunder barnehagens samfunnsmandat. Teori om lærende organisasjon, kunnskaps- og kompetansedeling, organisasjonskultur og teori om implementering av rammeplanen. Deretter beskriver vi metodene og hvorfor vi valgte akkurat disse. Videre vil vi presentere våre funn i sammenheng med vår problemstilling, med et sammendrag av analysen. Komplette analyse vil ligge som vedlegg 2. I drøftingen vil vi se på funnene opp mot eksisterende teori og forskning. Vi vil også se på hva funnene forteller om måten kunnskaps- og kompetansedeling foregår i barnehagene, og hvorvidt dette fungerer på en tilfredsstillende måte. Vi vil her se om det finnes et forbedringspotensial i forhold til vår problemstilling. I avslutningen vil vi diskutere hvilke erfaringer vi har gjort oss i arbeidet med oppgaven, og hvordan vi ville endret eller hva vi ville undersøkt videre.

## 1.3 Begrepsavklaring

### 1.3.1 Profesjon

Thoresen (2016) sier for velferdsstatens profesjoner er høyere utdanning nødvendig. For en profesjon er et kunnskapsbasert yrke.

Barnehagelæreren som profesjonsutøver forvalter et samfunnsmandat som krever fagkunnskaper, etisk refleksjon og profesjonelt skjønn (Hennum og Østrem 2016 i Aasen 2012 s.50).

### 1.3.2 Teamledelse og teamlæring

Barnehagene er organisert i team. Med team menes at personalet er inndelt baser eller avdelinger som har en flatere arbeidsstruktur med demokratisk medvirkning av personalet. Den pedagogiske lederen/teamlederen er selv en del av den gjensidige avhengigheten i arbeidsprosessene, og han/hun deler sin kompetanse med barne- og ungdomsarbeideren og ufaglærte assistenter i arbeidsprosessene med barna (Aasen, 2019, s.255). Videre sier hun at teamledelse er å utnytte at man er et team der man spiller på hverandres ulike styrker og videreutvikler den kollektive kompetanse som trengs for kvalitetsarbeidet med barna. Det er grunnlaget for en lærende organisasjon. Teamledelse i barnehagen kan derfor defineres som en faglig

relasjonell leder aktivitet som foregår i samspill med andre, der intensjonen er å bidra til måloppnåelse med andre (Aasen, 2019, s. 263).

Gotvassli (2020) sier at å arbeide sammen på en god måte relateres også ofte til det å utvikle gode team i barnehagen. Her vil ansattgruppen stå sentralt, men selvsagt vil kunnskaper om og ferdigheter i å jobbe med utvikling av barns sosiale kompetanse også ha betydning for utviklingen av ansattgruppen i barnehagen (Gotvassli, 2020, s.184).

Aasen (2018) sier at den pedagogiske lederen som teamleder, må vite hva slags kompetanse teamet har behov for, og hvordan denne kompetansen blir brukt og distribuert i praksis. Videre sier hun at kunnskapsdeling er viktig i teamarbeidet i barnehagen (Aasen, 2018, s.146).

Katzenbach og Smith (1993) sier et team er opptatt av kollektive presentasjoner i forbindelse med felles mål (Katzenbach og Smith (1993) i Aasen, 2018, s.26) Det vil si at alle i teamet er avhengig av hverandre for å få jobben gjort, deling av kunnskap og kompetanse er her en viktig faktor.

### 1.3.3 Rammeplanen

Rammeplanen er en lovfestet forskrift, den ble sist revidert i 2017. Rammeplanen beskriver barnehagens verdigrunnlag, ansvar og roller, samt barnehagens formål og innhold. Videre beskriver den hvordan barnehagens arbeidsmåter er, barnehagen som pedagogisk virksomhet og hvilken fagområder vi jobber etter. Den tar også for seg barns medvirkning, overganger, samarbeid mellom hjem og barnehage.

Rammeplanen gir alle barnehager de samme kravene som man er nødt til å følge. Dette er med på å jevne ut forskjeller som eksisterer i de ulike barnehagene da alle barnehagene er lovpliktig til å følge denne.

### 1.3.4 Kompetanseutvikling/kunnskapsdeling

Personalet har ulik kunnskap, erfaring og kompetanse, rammeplanen sier at barnehagene skal være en lærende organisasjon. Dette betyr at arbeid med kompetanseutvikling. Aasen (2018) sier at barnehagelæreren har spesifikke kunnskaper i bestemte fag og om læring og ledelse av læringsaktiviteter. Videre hevder Utdanningsforbundet at barnehagelærerprofesjonen har rett til - og

forpliktelse til - å vedlikeholde, oppdatere og videreutvikle denne kunnskapen og fagligheten gjennom systematisk etter- og videreutdanning. Barnehagelærerne tar ansvar for å tilegne seg og delta i videreutvikling av profesjonens fagspråk. De sørger for å lære av og om praksis, alene og som del av et kollegium. Dette er en forpliktelse både mot profesjonen og mot arbeidsplassen (Utdanningsforbundet i Aasen, 2018, s.50-51).

## 2.0 Teori

### 2.1 Valg av teori

Vi har valgt å fokusere på teori som er relevant for vår problemstilling vedrørende hvorvidt rammeplanen er en synlig del av det daglige arbeidet. Og hvordan barnehagelæreren jobber med kommunikasjon, formidling og deling av kunnskap til personalet. Vi har sett på teori vedrørende rammeplanen, teamledelse, kunnskaps- og kompetansedeling og organisasjonskultur.

### 2.2 Forankring i rammeplanen

Rammeplanen sier at barnehageeieren og alle som arbeider i barnehagen, skal sammen bidra til å oppfylle målene og kravene i rammeplanen med utgangspunkt i sine erfaringer og sin kompetanse.

Videre står det at den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Rammeplanen spesifiserer at barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal sees i sammenheng (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Alle ansatte har et ansvar for å følge rammeplanen, men styrer og pedagogisk leder har et særlig definert ansvarsområde.

#### 2.2.1 Barnehagens samfunnsmandat

Barnehagen er underlagt Kunnskapsdepartementet som har laget Rammeplan for barnehage, denne er lovfestet i barnehageloven. Ifølge barnehageloven skal

barnehagen ivareta barnas behov for omsorg, danning, læring og lek i samarbeid med foreldre. Loven sier også at barnehagen skal bygge på verdier som er forankret i menneskerettighetene slik som for eksempel likeverd og solidaritet (*Barnehageloven, 2022*). Det er derfor nødvendig å ha god kjennskap til barnehageloven og rammeplanen for å kunne drive en eller arbeide i barnehage da dette er offentlige rammer som barnehagene er nødt til å arbeide etter.

## 2.3 Lærende organisasjon

Det var Senge (1990) som lanserte begrepet den lærende organisasjonen og beskriver utviklingen av denne gjennom arbeid med de fem disiplinene personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, læring i team og systemtenkning, representerer et mer proaktiv (framtidorientert) styrings- og lærings syn (Senge 1990 i Moen og Mørreaunet, 2019, s.195).

Teamarbeidet som foregår i barnehagen, kan ses som et grunnlag for en lærende organisasjon. Peter Senge (2000 i Aasen, 2019, s.270) poengterer at teamet er spesielt egnet som læringsarena nettopp på grunn av den gjensidige avhengigheten man har til hverandre i praksis. Team er derfor viktig for å etablere et kollegafellesskap.

Et viktig fundament for å skape en lærende organisasjon er synet på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjonen og et viktig poeng dersom vi skal skape en lærende organisasjon, er at vi må ta utgangspunkt i ulike syn på hva kunnskap er og hvordan vi utvikler kunnskap i barnehagen som organisasjon (Gotvassli, 2020, s.141). Dette betyr at man må etablere holdninger og verdier i fellesskap om kunnskapsdeling.

## 2.4 Kunnskaps- og kompetansedeling

I rammeplanen står det at barnehagen skal være en lærende organisasjon. (Kunnskapsdepartementet, 2017). Ifølge Argyris og Schön (1978 i Mørreaunet & Moen, 2019, s.194-196) skjer organisasjonslæring når medarbeidere skaper og deler kunnskap. Kunnskapen blir en del av organisasjonens hukommelse. I et ledelsesperspektiv vil tilrettelegging av læring være å skape rammer for læring.

Ødegård og Røys (2013) sier personalet skal utvikle sin kompetanse, og hele barnehagen skal fremstå som en institusjon i utvikling og som en lærende barnehage. Videre sier de at medarbeiderne må spille på lag, enten de er pedagoger eller ufaglærte, nyutdannede eller erfarne, unge eller gamle. Pedagogisk leder i barnehagen forutsetter samarbeid og samhandling. Dette vil si at vi må se personalet i sin helhet, og at pedagogiske ledere må inkludere sine medarbeidere i begrunnelse og forankring av arbeidet som gjøres slik at hele personalet har en felles forståelse (Ødegård og Røys, 2013, s.24-26).

Barnehagen har en samfunnsoppgave, og endringer i samfunnet gjenspeiler seg i barnehagens innhold. Derfor er barnehagearbeid dynamisk og i endring for å ivareta barnas behov for danning gjennom omsorg, lek og læring. Teamlæring er grunnlaget og forutsetningene for utvikling og endring i barnehagen. Å skape rom for læring som en integrert del av hverdagen blir derfor en viktig oppgave for teamlederen (Aasen, 2018, s.146).

Barnehagene har et behov for å stake ut en langsiktig kurs. Hvordan ser barnehagen vår ut om fem år, og hva kreves det av hver enkelt - altså personlig mestring - for å komme dit? (Gotvassli,2020, s.139).

#### 2.4.1 Formell og uformell læring

Vi kan si at barnehagen som organisasjon lærer når barnehagepersonalet skaper og deler kunnskap gjennom det. Argyris og Schön (1978) betegner som enkel- og dobbelkretslæring, samt deuterolæring. Dette utgjør kollektive læreprosesser eller samskapt læring (Klev og Levin, 2009). I et slikt perspektiv vil den ledelse som utøves, være sentral for hvordan barnehagen lykkes i å være lærende (Irgens, 2011). Enkelkretslæring er ifølge Argyris (2000) velegnet i forhold til rutinepregede og gjentakende oppgaver. Enkelkretslæring løser de synlige problemene, for eksempel erfaringsutveksling, videreformidling av informasjon. Her oppstår uformell læring i dagligdagse rutiner. Dobbeltkretslæring skjer når organisasjonenes medlemmer utfordres, brynes og støttes i forhold til utvikling av organisasjonen (Mørreaunet,2019).

I dobbeltkretslæring forekommer en mer formell læring som foregår ved kursing av personalet eller ved fagdager.

### 2.4.2 Taus kunnskap

Taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap og kunnskap som man får i utøvelse av en aktivitet, et fag eller et yrke. Taus kunnskap er personlig kunnskap, som er subjektiv og består av innsikt, intuisjon og magefølelse, og er vanskelig å formalisere og kommunisere. Den er rotfestet og viser seg i form av ferdigheter og kunnskap (knowhow) om hvordan oppgaver skal gjøres (Aasen, 2018, s. 169).

### 2.4.3 Motivasjon

Fellestrekk med motivasjon er at det finnes en drivkraft som får oss til å handle. Det kan være indre drivkrefter (indre motivasjon) eller forhold i miljøet (ytre motivasjon) som resulterer i målrettet atferd. En leder bør ha kunnskap om hvordan man motiverer personalet. De beskriver ulike faktorer for motivasjon som omhandler motiv, intensivering, mestring og kulturer. Det finnes barnehager som har en kultur der personalet er motivert og ønsker å gjøre en innsats for barnehagen. En av de ytre motivasjonsfaktorene for å skape motiverte medarbeidere er å skape en følelse av tilhørighet, og at personalet føler seg betydningsfulle. Medbestemmelse kan være en måte å skape indre motivasjon. Medbestemmelse er også en faktor i det å skape indre motivasjon som stimulerer læringspotensialet.

Når det gjelder informasjon så finnes det ulike måter å oppfatte informasjon på. En person som tar til seg informasjon på en åpen måte, og ser at informasjonen er viktig for arbeidet sitt, ser ut til å føle seg selvbestemmende og opplever at hun eller han mestrer situasjonen (Skogen og Haugen, 2013 s. 117- 143).

### 2.4.4 Hva sier eksisterende forskning om arbeid med rammeplanen?

I regjeringens rapport Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag står det en del om kompetanseutvikling i barnehagene. Pedagogiske ledere er ledere for medarbeidere med ulik erfaring og med ulik formell kompetanse. Flere forskningsbidrag peker på hvordan ulikhet i kompetansenivået i personalet kan være en utfordring i pedagogisk arbeid (Eik et al., 2016; Hognestad & Bøe, 2014). Pedagogiske ledere er ansvarlige for medarbeidernes utførelse av det pedagogiske arbeidet og har et ansvar for å veilede og utvikle medarbeidere faglig. Studien til Fimreite og Fossøy (2018) finner at kollegaveiledning fører til at det brukes mer fagspråk når det snakkes om utfordringer i barnehagen. Forskning på

nyutdannede ledere peker på at medarbeiderledelse, veiledning og faglig utvikling av medarbeidere er utfordrende og noe de bruker mye tid på (Eik, 2014; Ødegård, 2011). Erfarne pedagogiske ledere ser ut til å ha funnet en måte å håndtere veiledning og faglig utvikling av medarbeidere på. I intervjuundersøkelsen til Lundestad (2012) av åtte erfarne pedagogiske ledere skjer faglige utviklingsprosesser og veiledning knyttet til det pedagogiske arbeidet. De pedagogiske lederne uttrykker at dette er en side ved personalledelse som de liker, men som det er vanskelig å finne tid til. Studier viser at pedagogiske ledere også i liten grad opplever å ha kunnskap om veiledning og at de får og gir lite veiledning. Et mindretall av assistentene opplever å få veiledning på sitt arbeid (Steinnes, 2014) (Kunnskapsdepartementet, 2018 s.165).

I underveisrapporten for evaluering av implementering av rammeplan i barnehagen har Ludvigsen et al. (2021) funnet ut at en stor andel av styrerne i undersøkelsen mener at arbeidet med rammeplanen preger barnehagens dagligliv i stor eller svært stor grad. Dette viser at rammeplanen oppfattes av styrerne som et sentralt grunnlag for den daglige virksomheten. Et viktig forbehold her er igjen at vi vil kunne få et annet svar dersom vi spurte barnehagelærerne eller assistentene om det samme spørsmålet, da det er disse som har ansvaret for det daglige arbeidet med barna. (Ludvigsen et al., 2021, s.171-172)

## 2.5 Organisasjonskultur

Ifølge Børhaug og Lotsberg (2016, s 31-32) er organisasjonskultur virkelighetsforståelser, verdier, normer og symbol som er felles for organisasjonen. Strand (2007) sier at de fleste organisasjoner av en viss størrelse analyserer sin egen kultur og arbeider med hvordan de ønsker den skal være. Mest vanlig er det å uttrykke verdier, visjoner og lage retningslinjer for samarbeid med interne og eksterne organisasjoner slik at organisasjonen blir gjenkjent, gjerne med logoer eller andre ytre kjennetegn (Strand, 2007 i Børhaug & Lotsberg, 2016, s.31-32).

For å oppnå endringer må man være villig til å tenke nytt. Man må da kunne revurdere gamle handlingsstrategier og væremåter og vi må være åpne for å tenke og handle på nye måter. Ansvarlighet kan ikke lenger bety bare å forsvare det bestående eller det vi «alltid har vært vant til» å gjøre. I forbindelse med å implementere den nye rammeplanen blir vi nødt til å redefinere noen gamle verdier

for så å sette dem inn i nye forståelsesrammer og praktisere dem på nye måter (Skau 2020, s.19).

Flere forskningsarbeid fra 1980- årene og senere funn sier at barnehagene har flat struktur som blokkerer for tydelige hierarki (Børhaug og Lotsberg, 2016, s.199).

Alle nye medarbeidere er en enorm ressurs - både faglig og sosialt. Gotvassli (2020) sier at det kreves omtanke og nøye planlegging for å sikre at nye medarbeidere opplever den trygghet som er så avgjørende for at de skal trives og dermed kunne bidra til utviklingen av barnehagen. Vi kan se på introduksjon av nyansatte som organisasjonssosialisering der de tilegner seg rolleatferd, utvikler arbeidsegenskaper og tilpasser seg arbeidsgruppens normer og verdier (Gotvassli, 2020, s.60).

## 2.6 Implementering av rammeplanen

Underveisrapporten for evaluering av implementering av rammeplan i barnehagen Ludvigsen et al. (2021) forteller noe om hvordan ulike aktører har arbeidet på ulike nivå for å iverksette rammeplanen. Rapporten viser at samspillet mellom aktører og prosesser i og utenfor barnehagen definerer implementeringen. På barnehagenivået er styrere og pedagogiske ledere sentrale iverksettere og har sørget for at rammeplanen når ut til alle ansatte. Det varierer likevel i hvilken grad styrerne kan sies å ha tilstrekkelig implementeringskompetanse, og hvordan og i hvilken grad ansatte bruker rammeplanen i sitt daglige arbeid. Størrelse på barnehagen virker inn på implementeringsatferden i barnehagen: jo større barnehage, jo mer skriftliggjorte praksiser. Barnehagestørrelse har likevel fått relativt mindre forklaringskraft de senere årene, da eierskap og konkurranseforhold også bidrar til å forklare forskjeller mellom barnehager når det gjelder implementering (Ludvigsen et al., 2021, s.166).

### 2.6.1 Pedagogisk Mandat

I barnehageloven står det at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet (*Barnehageloven*, n.d.). Nærmere regler er fastsatt ved forskrift i rammeplanen. Rammeplanen beskriver ulikt innhold slik som fagområder, barns medvirkning, pedagogisk planlegging og dokumentasjon av arbeidet. Rammeplanen sier også at man skal begrunne og forankre arbeidet i rammeplanen. Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig



skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dette betyr at det pedagogiske arbeidet med forankring i rammeplanen ikke er et valg.

Den pedagogiske lederen har et særskilt ansvar for at medarbeiderne utfører sine oppgaver i samsvar med mandatet. Og at den pedagogiske lederen skal rette sitt arbeid inn mot barna, medarbeiderne og barnehagen som en institusjon. I følge Ødegård og Røys (2018, s. 38) har den pedagogiske lederen et tredelt ansvar:

- Å initiere og sette i gang læringsprosesser for og med barna
- Å initiere og sette i gang læringsprosesser for og med medarbeiderne
- Å utvikle den lærende barnehagen sammen med styreren

### 2.6.2 Autoritetsgrunnlaget

Ledelse innebærer autoritet som vil si legitimert makt. Ledelse innebærer å ta avgjørelser som er viktig for organisasjonen. Ledere har den formelle posisjonen, men personlige egenskaper kan også være med på å forme lederautoriteten. I barnehagene har det vært motstand mot hierarkisk ledelse og er preget av flat struktur og utydelig ledelse. Ledere i barnehage har faglig kompetanse med utdanning som barnehagelærer. Dette kan være med på å styrke den faglige kvaliteten. Vi kan dele autoritetsgrunnlaget inn i personlige egenskaper, faglig kompetanse, erfaringskompetanse og formell posisjon. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s.170-175)

## 3.0 Metode

For å undersøke hvordan barnehagene arbeider med deling av informasjon og kunnskap i et læringsfellesskap, har vi valgt kvantitativ metode.

På denne måten får vi verdier som måler i hvilken grad barnehagene jobber med dette. Det er viktig for oss å presisere at vi ønsket å finne ut om barnehagelæreren videreformidler sin kunnskap til de øvrige ansatte og om det forekommer kunnskapsdeling i de forskjellige barnehagene.

Vi valgte å gjøre denne spørreundersøkelsen anonym for at respondentene skulle få svare så fritt som mulig uten å kjenne på presset på å få riktige svar.

Bergsland og Jæger (2022, s. 44) sier at kvantitative metoder er en forskningsmetode som innbefatter seg med tall og det som er målbart. Det kan være en spørreundersøkelse eller Survey, eller ulike typer eksperimentelle design. Surveyen uttrykker det man ønsker å utforske, og hvem vi vil ha disse svarene fra. Videre sier Bergsland og Jæger (2022, s.45) at ved kvantitative studier er nøyaktighet et viktig prinsipp, og opplegget er gjerne fastlagt før datainnsamlingen begynner. Tallene og statistikken vi får fra svarene er imidlertid ikke selvforklarende, derfor inngår fortolkning som et sentralt element i kvantitativ forskning. Vi hadde på forhånd bestemt hvilke spørsmål vi ville stille til de barnehageansatte, og på den måten fikk alle informantene mest mulig lik behandling.

### 3.1 Spørreskjema

Vi ønsket også å vite i hvilken grad det finnes en kultur for kunnskapsdeling i barnehagene. For å kunne samle inn data om dette har vi stilt spørsmål angående rammeplanen slik at vi har et konkret eksempel på kunnskap og kompetanse som skal deles.

Vi ønsket å undersøke i hvilken grad rammeplanen blir brukt i barnehagen. Ved å finne ut om respondentene mener at de følger rammeplanen i sitt arbeid, og sett i sammenheng med at rammeplanene er en forskrift ved lov. Vil da svarene her gi en pekepinn på hvor etablert rammeplanen er, og om det jobbes systematisk med rammeplanen på respondentenes arbeidsplass.

De første spørsmålene kartlegger hvilken stilling informanten har, privat eller kommunal, og ansiennitet. Dette for å kunne gjøre en bivariat analyse for å se om det er en korrelasjon på spesielt stilling og ansiennitet og svarene på spørsmålene.

I spørsmålet om arbeidstittel har vi valgt å bruke barnehagemedarbeider på de som er ufaglærte i barnehagen. Se figur 2 i vedlegg 2.

Alle spørsmålene utenom ett er satt opp med svaralternativer. Her må respondentene ta i bruk skalaer som f. eks 5 trinn skala med ordinalvariabler som rangerer verdiene på svarene. Rekkefølgen ble satt slik at nøytrale spørsmål kommer først og mer sensitive spørsmål kommer lenger inn i undersøkelsen slik som beskrevet i (Jacobsen & Postholm, 2011, s.92). Det ene spørsmålet er åpent slik at vi kunne se om svarene i dette spørsmålet kunne henge sammen med våre funn.

Komplett spørreskjema er med som vedlegg 1.

### 3.2 Valg av informanter:

Slik som (Tuftte et al., 2016) beskriver måtte vi i forhold til vår problemstilling vurdere hvem som var vår målgruppe for å hente inn nødvendige data, og gjøre en strategisk utvelgelse av informanter. Målgruppen i vår undersøkelse ble ansatte i barnehage, og det var ønskelig å få svar av alle ansatte i barnehagene med ulike stillinger og formell kompetanse. For å sikre oss at svarene vi fikk var fra ansatte i barnehagen, sendte vi denne undersøkelsen kun til styrere i barnehagene med spørsmål om de kunne videreformidle undersøkelsen til alle ansatte. Vi sendte spørreundersøkelsen ut til styrere i 300 barnehager for å nå ut til flest mulige respondenter.

Nødvendig informasjon ble gitt respondentene i forkant av spørreundersøkelsen. Det ble informert om at denne undersøkelsen var helt anonym og kun ville bli brukt som datagrunnlag for vår bacheloroppgave og at vi ikke kunne se hvilken barnehage eller hvem som svarte. Det ble også informert om at undersøkelsen bare ville ta få minutter.

### 3.3 Metodekritikk og forskningsetikk:

Ved å bruke et digitalt spørreskjema og sende denne ut til bare styrere er vi avhengig av at styrerne deler denne videre til alle ansatte. Vi er også avhengig av informantenes mulighet til å svare på undersøkelsen.

Vi brukte SurveyXact i vår spørreundersøkelse, som er et online verktøy som er tilgjengelig for studenter ved Høgskulen på Vestlandet. SurveyXact lagrer ikke personlige opplysninger eller IP-adresser av pc-ene. På denne måten ble informantenes anonymitet ivaretatt. For å få flest mulige svar er denne metoden en effektiv måte å samle inn kvalitative data. Det er også den mest utbredte måten å samle inn data på innen kvantitative forskningsdesign, ifølge Bergsdal og Jæger (2022, s.39).

Når vi ser på analysen og resultatene våre vil vi være bevisst på å ha en holdning med kritisk tenkning når vi ser på korrelasjoner, og være forsiktig med å trekke en konklusjon om årsakssammenheng (kausaltitet).

## 4.0 Analyse/Resultat

Vi sendte en digital spørreundersøkelse til rundt 300 barnehagestyrere i kommunene Bergen, Askøy, Øygarden, Bjørnafjorden og Os. Vi spurte om de kunne dele spørreundersøkelsen med sine ansatte og fikk inn til sammen 105 svar hvor 103 var fullførte.

### 4.1 Problemformulering

Formidling av kunnskap og informasjon. Blir barnehagelærerens kompetanse tatt i bruk i det daglige, der arbeidet som gjennomføres blir faglig forankret og formidlet til personalet. Hvordan arbeider barnehagene med deling av informasjon og kunnskap i et læringsfellesskap?

### 4.2 Spørreundersøkelse analyse/resultat

Vi har gjort en kvantitativ analyse av resultatene, der vi gjør en univariat analyse som presenterer frekvenstabeller. Vi har også gjort en bivariat analyse og ser om det er korrelasjon mellom type stilling og svarfordelingen. Videre har vi sett om det er flere variabler som kan påvirke resultatene.

Komplett analyse med figur følger med som vedlegg. I denne analysen har vi beskrevet svar som har hatt betydning for våre funn og lagt ved relevante figurer for de bivariate analysene.

#### 4.2.1 Hvilke type barnehage er du ansatt i?

Oversikten over hvilke type barnehage respondentene jobber i svarte hele 64% kommunalt ansatte og 36% privat ansatte, så her kommer størsteparten av våre svar fra kommunal sektor. Dette gir kun et nominalnivå som gir informasjon om fordelingen av svarene på undersøkelsen er fra private eller kommunale barnehager.

#### 4.2.2 Hvilken stilling har du?

Her ser vi at hele 53% av respondentene har pedagogisk bakgrunn (Se Figur. 4). Ved å filtrere svarene i undersøkelsen på type stilling kan vi se om det er en korrelasjon mellom type stilling og svarene som er gitt. Dette vil være en av variablene i en bivariat analyse. I den univariate analysen ser vi at det kun er 4 stk respondenter

som har fylt ut det åpne svaret på type stilling. Vi velger å ikke ta disse med i den bivariate analysen, da dette ikke utgjør en signifikant forskjell på datamaterialet.

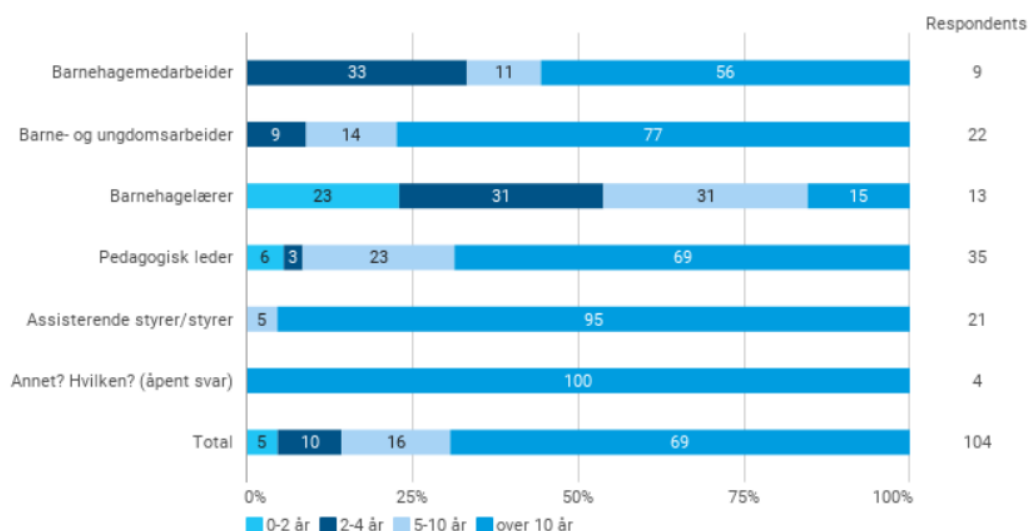
Med barne- og ungdomsarbeidere menes den videregående utdanningen med fagbrev og med barnehagemedarbeidere menes det ufaglærte medarbeidere.

Iht barnehageloven vil styrer/assisterende styrer, pedagogisk leder og barnehagelærer ha barnehagelærerutdanning (Barnehageloven – bhl, 2020, § 24, § 25).

Det er vanligvis kun styrer/assisterende styrer og pedagogisk leder som har lederansvar for personale.

#### 4.2.3 Hvor lenge har du jobbet i barnehage?

Størsteparten av våre respondenter har over 10 års erfaring med barnehagearbeid.



Vi ser at det er størst andel barne- og ungdomsarbeidere og barnehagelærere med mindre enn 5 års erfaring *Figur 4*.

#### 4.2.4 Hvilket departement ligger barnehagen under?

Vi vet at barnehagene tilhører Kunnskapsdepartementet. Resultatene her viser at 72 % svarer Kunnskapsdepartementet (figur 5 a). I figur 5 b med kryssreferanse til stilling fordeler svarene seg slik:

- Barnehagemedarbeider: 56 %
- Barne- og ungdomsarbeider: 26 %

- Barnehagelærer: 77%
- Pedagogisk leder: 91%
- Assisterende styrer/styrer: 95 %

Vi ser her at de fleste som har svart noe annet enn kunnskapsdepartementet er de som innehar en stilling som ikke innebærer barnehagelærerutdanning/bakgrunn.

Hos respondentene med stilling barnehagemedarbeider eller barne- og ungdomsarbeider ser vi at prosentandelen varierer og er lavere enn hos de med høyere utdanning. Resultatene er 56% hos barnehagemedarbeidere og 26 % hos barne- og ungdomsarbeidere.

Resultatene her indikerer at stilling/eller bakgrunn er relevant for denne kunnskapen.

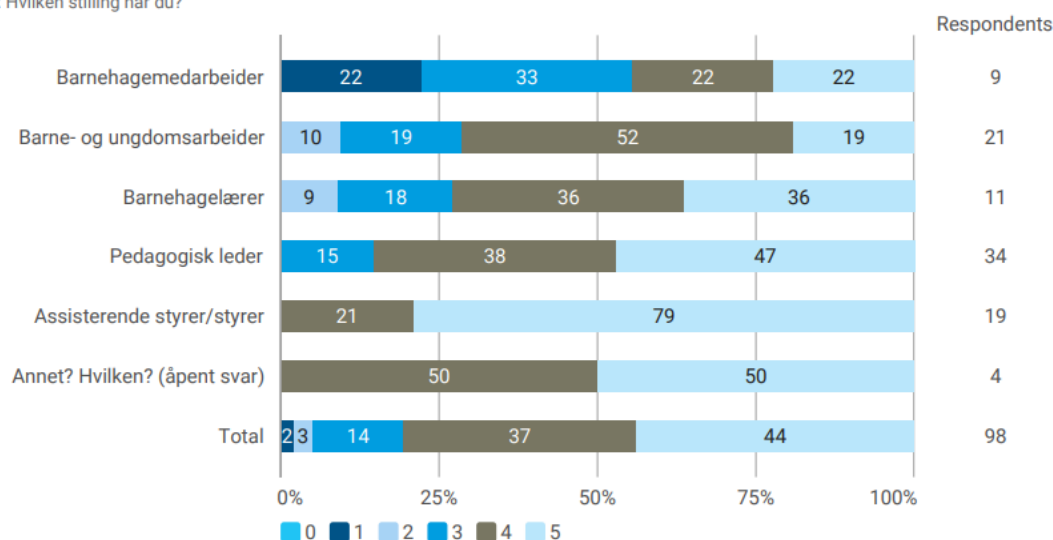
#### 4.2.5 Hvor godt kjenner du til rammeplanens innhold?

En univariat analyse viser til resultatene over hvor godt de ansatte kjenner til rammeplanens innhold, 43% svarer veldig godt og 37% nokså godt. De resterende svarene er fordelt med 14% på middels godt, 3 % på mindre godt og 2 % på veldig lite godt.

Figur 7b

På en skala fra 0 til 5 , der 0 er ingenting og 5 er veldig godt.

Crossed with: Hvilken stilling har du?



I figur 7 b som vist over ser vi den bivariante analysen der vi ser resultatene fordelt på type stilling. Vi ser at styrerne har høyest rangering av hvor godt de kjenner

rammeplanen 79 % og deretter fordeler det seg slik: Pedagogisk leder 47 %, barnehagelærer 36 %, barne- og ungdomsarbeider 19 % og barnehagemedarbeider 22 %.

#### 4.2.6 Hva er rammeplanens funksjon?

Vi fikk inn 72 åpne svar.

Svarene på dette åpne spørsmålet kan gi en indikasjon for hvilke holdninger og verdier de ulike respondentene har til rammeplanen. Det kan merkes at flere av respondentene refererer til rammeplanen som en veiledning, instruks eller et verktøy, disse utgjør ca 21 av svarene. 26 av svarene refererer til lovverk eller reglement for barnehage.

Ingen av respondentene med stillingene barne- og ungdomsarbeider eller barnehagemedarbeider nevner at rammeplanen er en lovfestet forskrift. 1 av 18 respondenter nevner at rammeplanen er forpliktende.

En del av respondentene nevner innhold i rammeplanen.

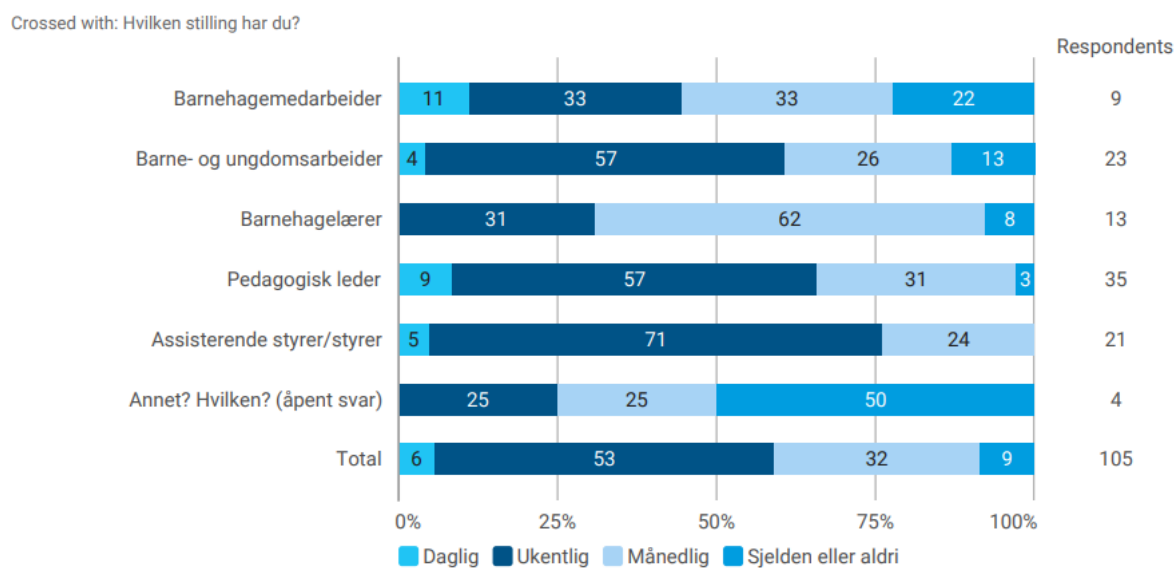
Disse svarene følger med som et eget vedlegg sortert på stilling.

#### 4.2.7 Hvor ofte blir rammeplanen referert til muntlig i hverdagen

I en univariat analyse ser vi at 42 prosent av respondentene svarer sjelden, aldri eller månedlig.

Dette fordeler seg på stilling slik:

Figur 9a:



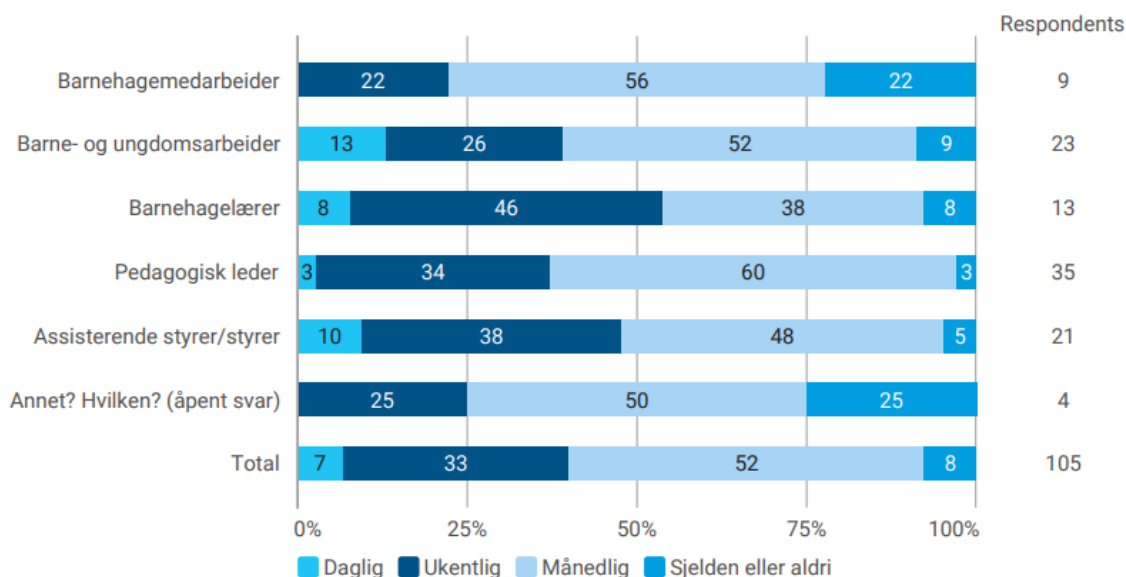
I figur 9a ser vi at assisterende styrer/styrere (71%) og pedagogiske ledere (57%) har en signifikant større svarprosent på ukentlige muntlige referanser til rammeplanen enn barnehagelærere (31%). Det er også stor forskjell på barnehagemedarbeidere (33 %) og barne- og ungdomsarbeidere (57 %). Barnehagelæreren har også det lavest rapporterte resultatet.

#### 4.2.8 Hvor ofte blir rammeplanen referert til skriftlig?

I den univariate analysen svarer 60 prosent: sjelden, aldri eller månedlig. Sortert på stilling fordeler det seg slik:



Figur 10b:



Vi ser i figur 10 b at når det gjelder skriftlige referanser til rammeplanen, så er det størst andel av månedlige svar.

På månedlige svar er det 60% hos pedagogiske ledere og 38% hos barnehagelærere, dette kan gi en indikasjon på hvordan ansvarsfordelingen er blant disse stillingene. Typisk månedlig arbeidsoppgave er månedsbrev til foreldre.

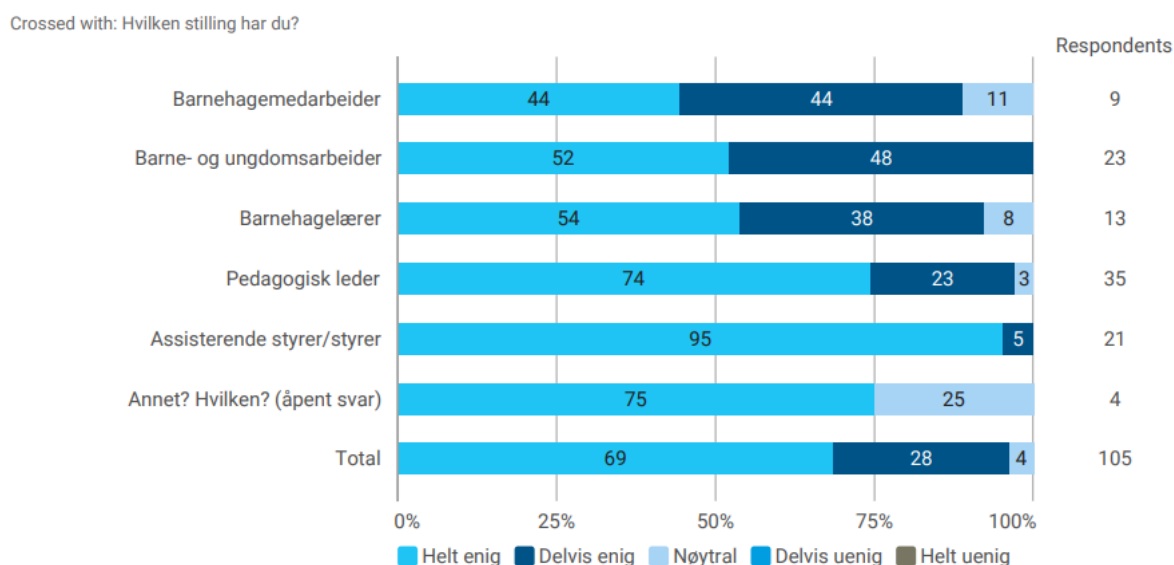
På ukentlige svar fordeler det seg på 34% hos pedagogiske ledere og 46 % hos barnehagelærere. Typisk ukentlig ansvar er ukeplaner og resultatene kan indikere at flere barnehagelærere refererer til rammeplanen i ukentlige oppgaver.

På svaralternativene sjelden eller aldri er det høyeste resultatet 22 % hos barnehagemedarbeidere. Deretter er det barne- og ungdomsarbeidere med 9% og barnehagelærere 8%. Pedagogiske ledere 3% og Styrere 5 %. Vi ser her at det er enkelte av de som har ansvar for det pedagogiske innholdet i barnehagen som rapporterer sjelden eller aldri.

#### 4.2.9 Vi følger rammeplanen i vårt arbeid

I den univariate analysen (figur 11a) svarer 69% helt enig, deretter fordeler svarene seg med 29% delvis enig, og 4 % nøytral.

Figur 11b:



I den bivariate analyse ser vi at høyest antall svar på enig ligger hos styrerne 95% og lavest antall svar på enig ligger hos barnehagemedarbeidere 44% og barne- og ungdomsarbeidere 52 %. Pedagogiske ledere ligger nærmest styrerne med 74% og barnehagelærerne ligger nærmest barne- og ungdomsarbeiderne med 54 %

I forhold til den hierarkiske inndelingen av arbeidet så er det nesten halvparten av de uten lederansvar som sier at man er delvis enig eller nøytral. Av de uten lederansvar for personalet er det høyest antall helt enige barnehagelæreren med 54% og lavest antall helt enige barnehagemedarbeidere med 44%.

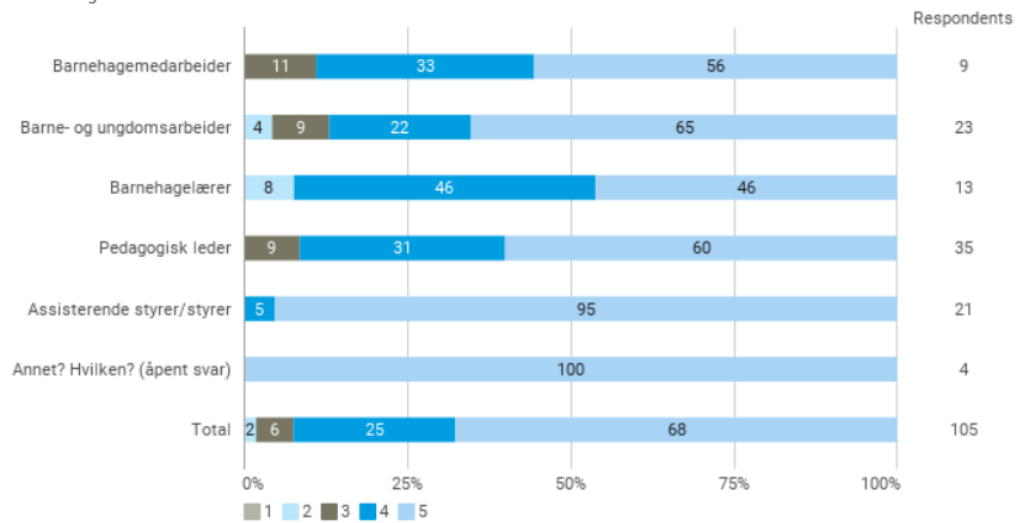
#### 4.2.10 Hvor viktig er rammeplanen for arbeidet i hverdagen?

Ifølge tallene på dette spørsmålet svarer flertallet av respondentene at rammeplanen er viktig (26%) eller veldig viktig (68%). Det er likevel 7 % som kategoriserer dette som at dette er mindre viktig (se figur 12a).

Figur 12b:

Hvor viktig er rammeplanen for arbeidet i barnehagen? På en skala fra 1 til 5, der 1 lite viktig og 5 er veldig viktig.

Crossed with: Hvilken stilling har du?



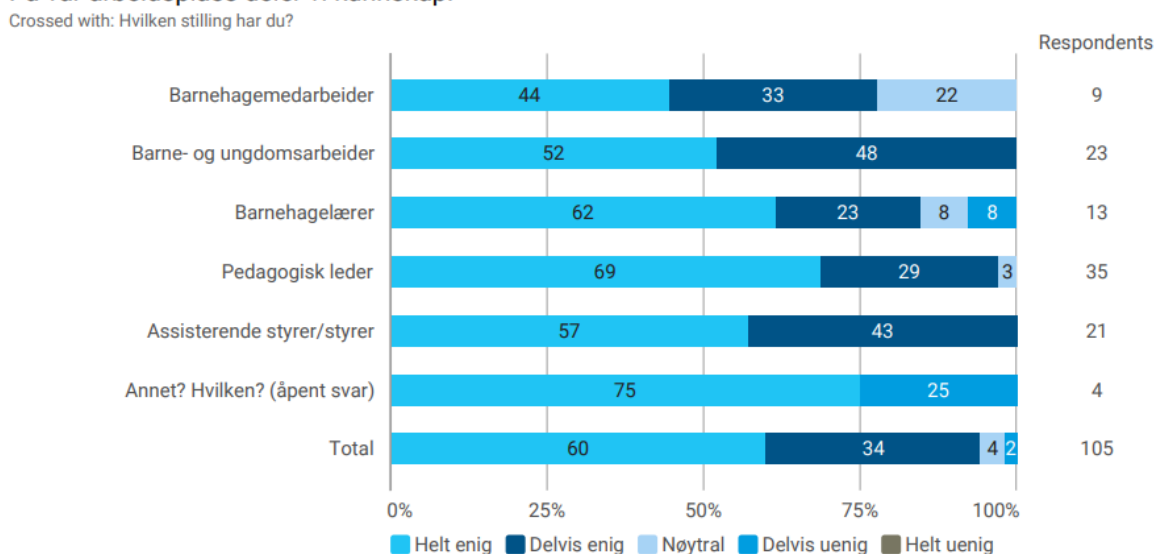
Hvis vi kryssrefererer dette med type stilling ser vi at i svaralternativ 2 så er barne- og ungdomsarbeiderne 4 % representert og barnehagelæreren representert med 8 %.

På svaralternativ 3 er ikke styrerne representert. Styrerne skiller seg også ut med 95 % på veldig viktig (svaralternativ 5). Neste på listen er pedagogisk leder med 60 %, barnehagelærer på 46 % som er det laveste resultat.

#### 4.2.11 På vår arbeidsplass deler vi kunnskap

Ved påstanden om at på vår arbeidsplass deler vi kunnskap, er det 60 prosent av respondentene som er enig med dette. Den neste grupperingen er delvis enig på 35 %, nøytral 4 % og uenig er 2 %

Figur 13b:



Helt uenig er ikke representert i undersøkelsen.

Her ser vi at pedagogisk leder rapporterer høyest enighet om denne påstanden (69 %). Delvis enig 29 % og nøytral 3 %

Det er verdt å merke seg at det kun er barnehagelærerne som rapporterer delvis uenighet med 8 %. De svarer med nøytral 8 %, delvis 23 % og helt enig 62 %.

Styrerne svarer enten med helt enig 57% eller enig 43%.

Barne- og ungdomsarbeiderne har også kun gitt to svaralternativer: 52% helt enig og 48 % delvis enig.

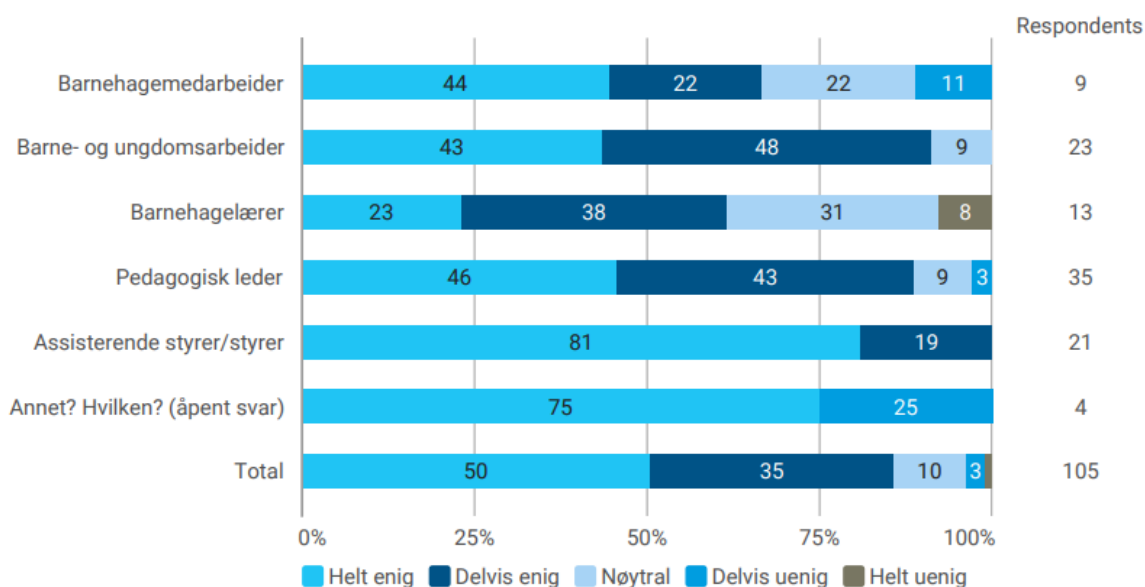
Barnehagemedarbeiderne har gitt 3 alternativer: 44% helt enig, 33 % delvis enig og 22 % nøytral.

#### 4.2.12 Vi jobber for at hele personalet kjenner til innhold og oppgaver i rammeplanen.

På dette spørsmålet kan vi se at 49 % av respondentene ikke er helt enig med utsagnet om at vi jobber for at hele personalet kjenner til innhold og oppgaver i rammeplanen. Det viser en signifikant forskjell på hvordan respondentene svarer. 35% er delvis enig, 11 % er nøytrale, resterende svar er delvis uenig eller uenig. (se figur 14 a)

Dette fordeler seg slik på stilling:

figur 14b:



Assisterende styrer/styrere har høyest resultat på dette spørsmålet, med 81 % helt enig og 19 % enig.

Pedagogisk leder - 46%.

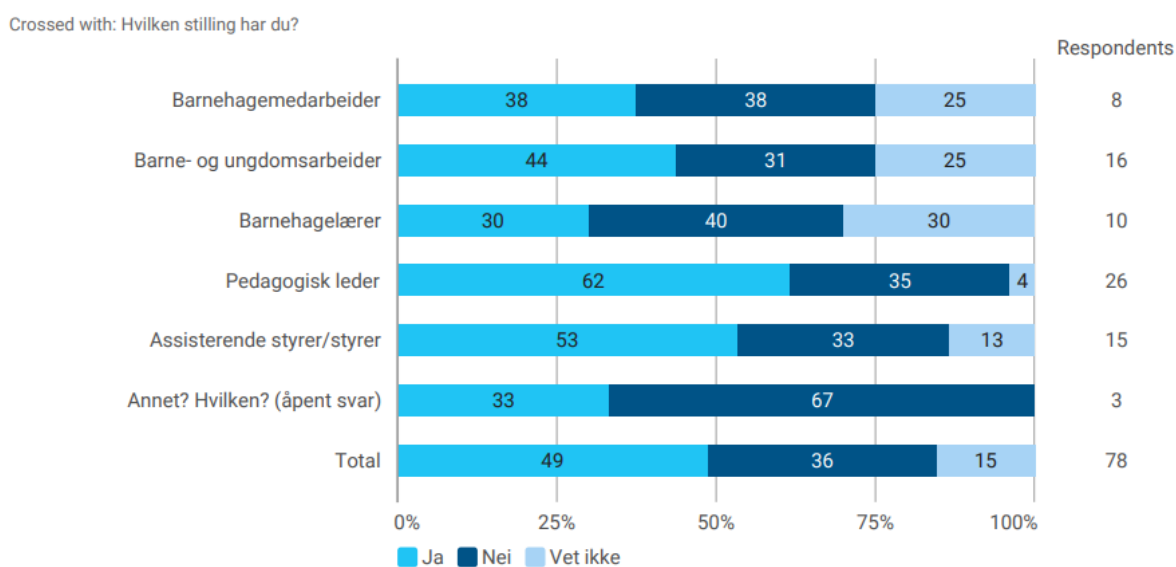
Lavest resultat er hos barnehagelærerne med 23 % helt enig, 38 % enig, 31 % nøytral og de er den eneste gruppen som er representert i kategorien helt uenig med 8 %.

Barnehagemedarbeiderne er representert med 4 ulike svar: 44 % helt enig, 22 % delvis enig, 22 % nøytral og 11 % delvis uenig.

Barne- og ungdomsarbeiderne har 3 ulike svar: 43% helt enig, 48 % delvis enig og 9 % nøytral.

4.2.13 Blir det formidlet (muntlig/skriftlig) til hele personalet hvilke områder i rammeplanen man jobber med i forkant av organiserte aktiviteter med barna?

Figur 15b:



Her er spriket mellom pedagogisk leder og barnehagelærer ganske stort. 62% pedagogiske ledere svarer ja, 35% svarer nei og 4 % svarer vet ikke, og 30 % barnehagelærere svarer ja, 40 % svarer nei og 30 % svarer vet ikke. Svaret nei er nærmest hverandre i prosent.

Av barnehagemedarbeiderne svarer 38% ja og av barne- og ungdomsarbeidere svarer 44 % ja.

### 4.3 Funn

I den bivariate analysen ser vi at svarene spiker i forhold til type stilling og ansiennitet. Vi vil i drøftingen gå nærmere inn på hvorfor vi har fått disse resultatene.

### 4.3.1 Betydningen av den bivariate analysen

Figur 4 viser at det er størst andel barne- og ungdomsarbeidere og barnehagelærere med mindre enn 5 års erfaring. Vi kan se om dette kan være en forklaring på enkelte typer svar da rammeplanen ble implementert i barnehagene i 2017. Det kan se ut til at våre funn viser at de som ble ansatt etter at rammeplanen ble innført, ikke har fått den samme opplæringen som deltok i implementeringsarbeidet.

Resultatene viser at også disse svarene følger et visst hierarki i forhold til stillingstype. En kan bemerke seg at stillingen som kan inneholde ufaglærte ansatte har den høyeste prosenten sjelden eller aldri, i spørsmålet om hvor ofte rammeplanen blir referert til skriftlig (figur 10b). Dette kan vise at det ikke er formidlet hvorvidt den skriftlige informasjonen skal leses av alle. Det kan også vise til hvilken interesse de ulike type ansatte har av å lese skriftlig informasjon. Vi ser også at i figur 11b om påstanden, om vi følger rammeplanen i vårt arbeid at et hierarki i forhold til stilling gjør seg gjeldende.

## 5.0 Drøfting av relevante funn

Vi vil nå gå igjennom våre relevante funn og drøfte disse i sammenheng med teori om ledelse og kunnskapsdeling som er beskrevet i teorikapittelet. Vi vil også se om våre funn gjenspeiler seg i eksisterende forskning.

I drøftingsdelen har vi også funnet teori og forskning som kan forklare våre funn.

Gjennom vår kvantitative undersøkelse kom vi frem til flere funn. I forbindelse med vår problemstilling gjorde vi både en univariat frekvensanalyse og en bivariat analyse. Våre variabler var hvilken type stilling respondentene hadde.

I valget vårt av tema og problemstilling ser vi at deling av kompetanse og kunnskap kan være en utfordrende del av arbeidet i barnehagehverdagen. Vi har valgt å belyse dette tema ved å bruke rammeplanen som et eksempel på noe som skal formidles til hele personalet, og om teamledelse og deling av kunnskap i et kollegafellesskap.

## 5.1 Hovedfunn

Vi ønsket å kartlegge hvordan barnehagene jobber med deling av kunnskap, eksemplifisert med arbeid med rammeplanen. Vi vil her drøfte tre av våre hovedfunn.

I forbindelse med våre hovedfunn ser vi at det er et forskjell mellom styrers oppfatning av hva barnehagen formidler av kunnskap, og personalet sin oppfatning.

På neste ledd ser vi at det også er forskjell mellom hva pedagogisk leder mener de deler av informasjon og kunnskap, og hva bemanningen oppfatter.

Et av våre funn viser også et overraskende gap mellom pedagogisk leder og barnehagelærer.

Vi ser her at type stilling respondentene har gir utslag i svarene. Hvert enkelt svar kan sees i sammenheng med stillingshierarkiet med styrer øverst og barnehage-medarbeiderne, barne-og ungdomsarbeiderne nederst. Det er også forskjell mellom pedagogisk leder og barnehagelærer. Hvor godt man kjenner rammeplanens innhold ser ut til å stige med stillingshierarkiet.

## 5.2 Relevante forskjeller mellom styrer og personalet

Vi har funnet at det eksisterer en forskjell mellom styrerne sine svar og personalet. Dette kommer til syne spesielt i punkt 4.2.9, 4.2.10, 4.2.11 og 4.2.12.

I påstanden som sier at vi jobber for at hele personalet kjenner til innhold og oppgaver i rammeplanen er det et stort flertall av styrerne som svarer ja. Det er et stort gap ned til hva personalet svarer, og barnehagelærerne har lavest antall ja på dette spørsmålet. Dette kan bety at i arbeid med implementeringen av rammeplanen så var styrerne svært involvert i dette arbeidet. Styrerne har hatt ansvar for å formidle rammeplanen til de ansatte, men at vår undersøkelse viser at den kollektive læringsprosessen har stoppet opp. Ved å ikke opprettholde en bevissthet rundt fortsatt arbeid med rammeplanen vil ikke kunnskapen om rammeplanen vedlikeholdes. I evalueringsrapporten for implementering av rammeplan sier denne at evalueringen indikerer at det er viktig å videreføre oppfølging av barnehager i form av implementeringskompetanse, veiledningsmateriell og kompetansehevingstiltak rettet mot alle ansattgrupper (Ludvigsen, et.al 2020).



Ifølge rammeplanens beskrivelse av styrers ansvar sier den at styrer skal sørge for at personalet får ta i bruk sin kompetanse med et godt samarbeid mellom eier, pedagogiske ledere, og øvrig personale. Styrer skal også følge opp arbeidet med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av innhold og arbeidsmåter og sørger for at hele personalgruppen involveres (Rammeplanen, 2017, s.16). I forhold til våre resultater fra påstanden om at vi jobber for at hele personalet kjenner til rammeplanens innhold og oppgaver, og i påstanden om at vi følger rammeplanen i vårt arbeid ser vi et klart gap i svarene hos personalet. Dette kan vise at det er utfordringer rundt det å involvere hele personalet eller å klare å få personalet engasjement til å samsvare med styrer. I påstanden om at vi følger rammeplanen i vårt arbeid, ser vi at pedagogisk leder ligger nærmest styrer som er helt enig og deretter faller resultatene trinnvis med organisasjonshierarkiet. Av de uten lederansvar for personalet er det høyest antall helt enige barnehagelærere og lavest antall helt enige barnehagedarbeidere. Dette kan vise at styrerne har tettere kommunikasjon med de pedagogiske lederne, men at kommunikasjonen videre angående arbeid med rammeplanen svikter. Dette kan det være flere årsaker til slik som at styrere og pedagogiske ledere deltar på hyppigere møter sammen som gjør at de kan diskutere arbeidet sammen. På denne måten kan de samarbeide tettere rundt arbeidet med rammeplanen.

En annen årsak kan være at den største gruppen med nyansatte (0-2 års erfaring) ligger i gruppen ufaglærte ansatte, barnehagedarbeidere og gruppen med barnehagelærere. Ifølge Børhaug et al., (2011, s. 131) er styrer også prisgitt at nyansatte, uerfarne eller lite utdannet arbeidskraft skal delta i gjennomføringen av rammeplanen. Det fremstår som at det gjenspeiler seg i våre resultater i 4.2.9. Det kan være en stor utfordring å skape forståelse for rammeplanen hos nyansatte ufaglærte ungdommer (Børhaug et al., 2011, s. 190).

I forhold til våre resultater og styrer sitt ansvar, ser vi at pedagogisk ledelse i barnehagen har et utviklingspotensial. Slik som Ødegård & Røys (2013, s.24-26) beskriver pedagogisk ledelse i barnehagen forutsetter samarbeid og samhandling. Det å få personalet til å spille på lag, enten de er pedagoger eller ufaglærte, nyutdannede eller erfarne, unge eller gamle. Da styrerne har høy enighet om våre påstander om rammeplanen, kan det fremstå som om styrerne ikke er særlig bevisst rundt problemstillingen som kommer frem i vår undersøkelse. Gapet mellom styrerne

og personalet som ble avdekket, viser at styrerne ikke er klar over at arbeidet med eller kunnskapsdelingen om rammeplanen stopper opp mellom de ulike leddene.

I en tidligere undersøkelse (underveisrapporten) ser vi at styrerne ser på rammeplanen som en stor del av den daglige virksomheten men de setter et forbehold om at de kunne fått et annet svar hvis de stilte det samme spørsmålene til barnehagelærerne eller assistentene. Dette viser at rammeplanen oppfattes av styrerne som et sentralt grunnlag for den daglige virksomheten. I forhold til vår analyse kan det fremstå at det er en forskjell mellom hvor stor del rammeplanen har i den daglige virksomheten i de ulike stillingene i organisasjonshierarkiet. Den siste Rammeplanen ble innført i 2017 og hadde ifølge underveisrapporten et stort fokus i oppstarten. Det vil si at de fleste av de pedagogiske lederne/ barnehagelærerne tok sin utdanning før den trådte i kraft. Personale som ble ansatt i etterkant kan ha gått glipp av den tidlige fasen av denne implementeringen.

Når vi sammenligner resultatene våre med underveisrapporten fra 2020 kan det se ut til at det kunne vært interessant å inkludere alle rollene i evaluering av arbeid med rammeplanen, og derfor kartlegge hvorfor det er en så stor forskjell mellom styrer og personalet.

### 5.3 Relevante forskjeller mellom pedagogisk leder og bemanning

Vi har beskrevet i teoridelen at Ødegård og Røys (2018) sier den pedagogiske lederen har et tredelt ansvar der den ene er å initiere og sette i gang læringsprosesser for og med medarbeiderne. Hvordan pedagogiske ledere jobber med dette er vanskelig å se, men i litteratur om kompetanseutvikling i barnehage sier Gotvassli (2020) at et viktig fundament for å skape en lærende organisasjon er synet på kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjonen. Videre sier han at et viktig poeng dersom vi skal skape en lærende organisasjon, er at vi må ta utgangspunkt i ulike syn på hva kunnskap er og hvordan vi utvikler kunnskap i barnehagen som organisasjon.

Men vi ser i påstanden at på vår arbeidsplass deler vi kunnskap. Dette viser at det er ulik oppfatning om hvorvidt arbeid med kunnskapsdeling foregår i barnehagene.

Dette gir en indikasjon om at det Ødegård og Røys beskriver ikke kommer tydelig frem i våre resultater.

I våre resultater ser vi at det er sprikende svar mellom pedagogisk leder og bemanningen. Dette kan vi blant annet se i spørsmålet om blir det formidlet (muntlig/skriftlig) til hele personalet hvilke områder i rammeplanen man jobber med i forkant av organiserte aktiviteter med barna. Dette forteller noe om hvordan arbeidet blir forankret i rammeplanen.

Analysen viser at det er forskjell mellom hva pedagogisk leder mener de formidler og hva bemanningen mottar. Vi ser her at gapet mellom pedagogisk leder og barnehagelærer er stort, men dette vil vi drøfte i neste punkt, og det kommer i tillegg også frem forskjell på ufaglært og faglært personale.

Det kan være flere årsaker til hvorfor forskjellen mellom pedagogisk leder og bemanning eksisterer.

En av årsakene kan være slik som det er beskrevet i punkt 5.2 at det er utfordrende å dele kunnskap med de som er uerfaren og/ eller ufaglært. Mye av denne kompetansedelingen avhenger av å kunne skape interesse og eierskap hos personalet.

Forskjellene som fremstår i vår undersøkelse kan bety at pedagogisk leder kan ha mangelfull gjennomslagskraft for kunnskap og informasjonen som blir gitt. Ledelse innebærer legitimert makt, som innebærer å ta avgjørelser på vegne av organisasjonen. Pedagogisk leder har resultatansvar for at vi følger gjeldende lovverk. Pedagogisk leder kan forankre sine avgjørelser i sin formelle posisjon, men også ta i bruk sin faglige kompetanse i sine avgjørelser. Personlige egenskaper og evne til relasjonell ledelse kan være viktig i arbeidet med å formidle og kommunisere med sine medarbeidere. For å kunne nå frem med informasjon og deling av kunnskap, er gode evner til kommunikasjon og ledelse viktig. Det kan være utfordrende å skape motivasjon og interesse hos medarbeidere for den faglige delen av arbeidet. Pedagogisk ledelse i barnehagen forutsetter samarbeid og samhandling. Dette vil si at vi må se personalet i sin helhet, og at pedagogiske ledere må inkludere sine medarbeidere i begrunnelse og forankring av arbeidet som gjøres. På den

måten får hele personalet en felles forståelse. Ut ifra våre resultater kan det være en utfordring å skape både motivasjon og en felles forståelse innad i personalet.

Vår undersøkelse viser at det er flere medarbeidere med liten eller lav erfaring. Nyansatte trenger å føle seg trygg for å kunne bidra til utvikling i organisasjonen. Gotvassli (2020) mener at alle nyansatte er en enorm ressurs både faglig og sosialt. Videre sier han at det er viktig at vi sikrer at alle nye medarbeidere opplever trygghet som igjen er avgjørende for å bidra til utvikling i barnehagen. Det er derfor vår jobb som barnehagelærere å sørge for at nyansatte er så trygg at de ønsker og vil bidra til utvikling i organisasjonen. Men for å klare det er vi nødt til å legge til side gamle vaner og lære nye ting sammen. Gotvassli (2020, s.136) mener organisasjonen må ha en evne og vilje til avlæring, det å legge bort det som ikke er gyldig lengre og relære - det vil si å lære igjen, eller å forstå egen kompetanse i en ny sammenheng.

Pedagogisk leder har ifølge rammeplanen et særlig ansvar for veiledning og sørge for at arbeidet er i henhold til barnehageloven og rammeplanen.

## 5.4 Relevante forskjeller pedagogisk leder og barnehagelærer

Det kom frem et overraskende funn i svarene hos pedagogisk leder sammenlignet med barnehagelærer. Resultatene viser at pedagogisk leder har en høyere enighet rundt flere påstander. I det siste spørsmålet om hvorvidt det blir formidlet til hele personalet hvilket område i rammeplanen man jobber med foran organiserte aktiviteter, har barnehagelærer halvparten så mange ja som de pedagogiske lederne.

Ifølge disse resultatene kan det diskuteres om det er manglende kommunikasjon mellom disse rollene. Det kan også diskuteres om pedagogisk leder har tettere kontakt med styrer. Normalt vil vel også pedagogisk ledere også ha mer direkte kommunikasjon med styrer da de deltar sammen på pedagogiske ledermøter ukentlig. Barnehagelærerne deltar ikke på disse møtene, så da kan vi i lys av våre resultater diskutere om kanskje pedagogisk leder og barnehagelærer burde ha samarbeidsmøter ukentlig også for å sikre informasjonsflyt i organisasjonen.

Det er overraskende at barnehagelærere rapporterer lavere kjennskap til rammeplanen og sett i lys av at det er en høy andel av nyutdannede barnehagelærere i denne gruppen. Her kan man diskutere om barnehagelærerne er blitt innlemmet i den kultur som råder i den barnehagen de er ansatt i, og om

barnehagelærerne har “glemt” rammeplanen i sine nye rutiner. Man kan sette spørsmålstegn ved om barnehagelærerne blitt mer sidestilt med de øvrige medarbeiderne og ikke de pedagogiske lederne. Sett i lys av at barnehagelærerne ikke har personalansvar havner de et steg nærmere barne- og ungdomsarbeiderne og øvrige medarbeidere. Det er vanlig at barnehagelærerne og de øvrige ansatte gjør de samme arbeidsoppgavene, og det er vanlig at barnehagene har en flat struktur i det hverdagslige arbeidet. Den pedagogiske lederen deltar også i de hverdagslige rutinene, men har et tydeligere overordnet ansvar i å lede sine medarbeidere. Dette kan være en av årsakene til dette funnet.

Både pedagogisk leder og barnehagelærer har et ansvar for å være rollemodeller for sine medarbeidere. Barnehagelærer sin rolle er ikke like sterkt definert i barnehageloven eller i rammeplanen slik at autoritetsgrunnlaget med den formelle posisjonen er svakere enn hos den pedagogiske lederen. Autoritetsgrunnlaget hos barnehagelæreren ligger mest i den faglige kompetansen.

I praksisfellesskapet kan den pedagogiske lederen/barnehagelæreren gjennom kunnskapsledelse være en faglig rollemodell, men det betinger at medarbeiderne har et tilstrekkelig grunnlag for å kunne bruke observasjon som læringsaktivitet. Læring og utvikling i praksisfellesskapet stiller spørsmål om i hvilken grad barnehagelærere selv er i læringsprosesser hvor profesjonskunnskapen utvikles (Kunnskapsdepartementet, 2018). For at barnehagelæreren skal kunne fungere som en faglig rollemodell må medarbeidere ha motivasjon og være åpen for at læring skal skje. Det kan være at barnehagelærerne må ta en aktiv rolle for å etablere seg som en faglig rollemodell og gjøre seg mer synlig i det daglige arbeidet.

I punkt 4.2.8 har barnehagelæreren størst andel av hvor ofte rammeplanen blir referert til skriftlig. Dette kan fortelle oss noe om at flest barnehagelærere har ansvar for å skrive ukesplan og at de derfor refererer til rammeplanen i denne. Dette er litt motstridende i forhold til hva de svarer i spørsmålet om hvor god kjennskap de har til rammeplanen. Det er merkelig at barnehagelæreren rapporterer lavere kjennskap til rammeplanen hvis det er de som oftest bruker denne skriftlig. Det kommer ikke frem i vår undersøkelse hvorvidt de deler den skriftlige referansen til rammeplanen til personalet. Men hvis vi ser på spørsmålet om hvorvidt det blir formidlet til hele personalet hvilket område i rammeplanen man jobber med i forkant av organiserte

aktiviteter med barna ser vi at barnehagelæreren har lavest resultat. Dette kan tyde på at barnehagelæreren ikke formidler sine referanser skriftlig til personalet.

En av årsakene til dette funnet kan vi kanskje se i de fleste stillingsannonnene for barnehagelærer. I disse annonsene har ikke barnehagelæreren lederansvar for personalet, men de har ansvar for mye av det faglige arbeidet. Det kan også stå at barnehagelæreren skal samarbeide med pedagogisk leder og evt. lede organiserte aktiviteter for barn. Et av ansvarsområdene kan være planlegging av det pedagogiske arbeidet. Ifølge våre resultater fra punkt 4.2.8 kan det diskuteres om den pedagogiske planleggingen er tydelig nok kommunisert med personalet.

Vi ser at de sprikende resultatene i vår undersøkelse kan tyde på at det er behov for bedre rolleavklaring, rolleforståelse og samarbeid mellom pedagogisk leder og barnehagelærer.

## 5.5 Oppsummering av hovedfunn

I det åpne spørsmålet fra undersøkelsen fikk vi mange ulike typer svar. Vi ser her at styrene hadde de fleste svarene som sier at rammeplanen er en lovfestet forskrift eller tilsvarende formulering. Av de uten barnehagelærer bakgrunn er det ingen av respondentene som sier at rammeplanen er en forskrift. Dette indikerer at det ikke er en felles forståelse av hvor forpliktende rammeplanen er og at man er pålagt å følge denne.

De sprikende resultatene viser at det er et behov for kontinuerlig arbeid med kunnskaps og kompetansedeling, og at det finnes et utviklingspotensial i arbeidet med kompetansedeling mellom de ulike stillingene i barnehagen. Dette gjelder spesielt for de ansatte som har lavest erfaring uavhengig av type stilling.

Det kan se ut som at for nyansatte kan det være problematisk å få god nok kommunikasjon, kunnskap og informasjon om gjeldende regelverk i barnehagene. Det kan også diskuteres hvorvidt barnehagene er godt nok organisert i forhold til hvordan man legger til rette for dette.

Det kan fremstå av vår undersøkelse at møteorganisering, tid og rom til å snakke sammen er utfordrende, og at en årsak til forskjellene her kan være et ressurssspørsmål. I det daglige arbeidet har pedagogisk leder liten tid til direkte

kommunikasjon med bemanningen. Daglige praktiske gjøremål og rutinearbeid kan overskygge fagliggjøring av arbeidet. Ressursmangel er en pågående diskusjon, og aksjonsgrupper slik som foreldreopprøret og barnehageopprøret har oppstått som følge av dette. Det finnes mange artikler i fora som utdanningsnytt og barnehage.no som også beskriver hvor presset ressursene er i barnehagene. Det kan derfor være nærliggende å tro at dette kan være med på å gjøre arbeidet med kunnskap og kompetansedeling utfordrende.

En annen grunn til våre resultater i undersøkelsen kan kanskje forklares med en tidligere studie som sier at for å inkludere alle, kan det være nødvendig å tilpasse kompetansehevingstiltak til alle ansattgrupper. Dersom bare lederne får delta på kurs, for eksempel, kan det være vanskelig å nå ut med innholdet til assistentgruppen. En planlagt prosess for involvering av alle ansatte synes å være en viktig faktor for organisatorisk iverksetting. (Ludvigsen, et al., 2020) Vi ser at formelle læringsaktiviteter i form av kompetansehevende kurs som inkluderer alle ansattgrupper kan være med på å øke kompetansen. Det å ha konkrete felles kurs kan være med på å skape et læringsfellesskap som gir en arena for kunnskaps- og kompetansedeling i arbeidet. Det at alle ansatte deltar vil også gjøre arbeidet med tema enklere for styrere og pedagogiske ledere da man skaper en felles kompetanseplattform som man kan jobbe ut fra. Felles kompetansehevende kurs kan gi felles faglige referanser som kan bli en del av måten man kommuniserer på. Det vil likevel være viktig å ha en bevissthet om å være åpen for refleksjoner og ny kunnskap. På denne måten stagnerer ikke utviklingen seg, slik at når man f.eks etablerte den siste versjonen av rammeplanen er åpen for endringene denne medførte. Lovverk og rammer for barnehagene har vært i endring, og det kan tenkes at de vil være i fortsatt endring i fremtiden. Det er derfor viktig at hele bemanningen blir oppdatert og inkludert i endringene.

Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen dekker i sin rapport kapittel 12 en del om barnehagelærerens faglige profesjonsutvikling og sier at flere peker på at barnehagelærere bruker lite fagspråk i barnehagen (Eik, 2015; Eik et al., 2016; Greve et al., 2014a; Juritsen & Østmoen, 2014). Når kollegafellesskapet har knappe barnehagefaglige kunnskapsressurser kan det være utfordrende å koble formell/eksplisitt læring og praktisk hverdagslæring, sett som utforskning og kritisk refleksjon over praksis. Det gir dårlige vilkår for å utvikle en lærende organisasjon

(Kunnskapsdepartementet, 2018, s.230) Det å skape et felles fagspråk kan bidra til å skape en forståelse av det faglige arbeidet i barnehagen. Fagspråket kan bidra til å fremme barnehagelærerens faglige autoritet slik at gapet mellom de ulike rollene reduseres. Bruk av fagspråk må følges opp med en forklaring av hva de ulike uttrykkene medfører, slik at fagspråket blir en del av en felles kultur sammen med hele personalet.

I forhold til våre resultater kan vi se på om motivasjon er en faktor for å stimulere til læring. Medvirkning i planleggingsfasen er en faktor som kan bidra til å skape indre motivasjon til å ønske å lære mer. Er alle motivert er det lettere å få hele ansattgruppen med på å skape endring/læring. Og med økt motivasjon stimuleres læringspotensialet. Tidligere forskning sier at en av de viktige lederferdighetene er å kunne motivere og inspirere. Det kan tyde på at mange styrere er etisk forpliktet til motivasjon og trivsel for den enkelte, og det reflekterer at barnehagekvaliteten er svært avhengig av motiverte ansatte (Børhaug et al., 2018, s. 157).

Vi ser at gapene mellom de ulike rollene har mange fellestrekk slik som erfaring, autoritetsgrunnlag og motivasjon for læring. Ifølge våre funn ser det ut som at det kan være nødvendig å skape større bevissthet rundt, og mer systematisk arbeid med rammeplanen. Dette kan også gjøre seg gjeldende generelt rundt kunnskap og kompetansedeling.

Profesjoners legitimitet er knyttet til at de er i faglig utvikling. Profesjonell faglig utvikling er både et individuelt og kollektivt ansvar, og i et profesjonsperspektiv er barnehagelærerne selv, både som enkeltindivider og som gruppe, sentrale i denne utviklingsprosessen (Smeby & Mausehagen, 2017, s. 12). Profesjonell faglig utvikling kan arte seg på mange forskjellige måter med tanke på hvem som utvikler, hva som utvikles og hvilken form utviklingstiltak har. Det er knapt mangel på faglige utviklingstiltak og aktører på dette feltet, spørsmålet er heller hvilken form det tar og hvem som skal legge premissene for det. For den videre utviklingen av barnehagelærerrollen bør en derfor vurdere om en kvalitetssikring av utviklingstiltak kan styrkes gjennom standarder for faglig utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2018 s.231)



## 6.0 Avslutning

I forbindelse med vår problemstilling rundt deling av kunnskap i et kollegafelleskap ser vi at våre resultater viser at det er store forskjeller mellom hva teorien sier og hva som faktisk skjer i barnehagene. På grunnlag av dette ser vi at våre erfaringer stemmer overens med resultatene oppgaven vår avdekket.

I løpet av arbeidet med oppgaven fant vi frem det som etter vårt tema var relevant teori. Vi oppdaget at når det gjaldt teamledelse var det liten variasjon, og at teori fra Aasen dominerte. Annen faglitteratur refererte også til Aasen. Vi fant noe litteratur fra Gotvassli som var relevant om teamledelse.

I forbindelse med utsendelse av spørreskjema var det ønskelig å få innsyn i hvorvidt kunnskap ble formidlet videre til hele personalet, og hvorvidt den faglige forankringen i arbeidet blir kommunisert til alle som arbeider med barna. I etterkant ser vi at for å få et bedre utvalg av informanter kunne vi sendt spørreskjema ut i sosiale medier, slik som f.eks facebookgrupper for barnehageansatte.

Vi erfarte at det var flest styrere som svarte på undersøkelsen, det hadde vært ønskelig med flere svar fra hele personalet. På denne måten hadde vi fått et bedre grunnlag for datainnsamlingen. Da vi fikk inn flest svar av styrere kan dette ha gitt oss et forskjøvet bilde i resultatene.

Selv om respondentene ikke var jevnt fordelt på de ulike stillingene, kan datainnsamlingen vår gi en indikasjon på hvordan arbeid med kunnskaps- og kompetansedeling foregår i barnehagene.

Når vi ser på våre hovedfunn og analysen skulle vi ønske at det var flere respondenter uten pedagogfaglig bakgrunn, slik at vi fikk et tydeligere resultat over hvorvidt kunnskap og informasjon blir gitt eller oppfattet av de ansatte. Vi kunne spesifisert spørsmål direkte rettet mot de ulike stillingene slik at man fikk et mer konkret datagrunnlag for informasjonsdeling. Spørsmålene kunne også vært av en slik art at det hadde vært et tydelig definert skille om hvorvidt man gir eller mottar informasjon/kunnskap. Hvis vi skulle jobbe videre med vårt tema og problemstilling hadde vi endret på dette.

I forbindelse med vår undersøkelse hadde det vært interessant å kunne intervju noen kandidater fra de ulike stillingene. Dette kunne gitt oss et bredere bilde av vårt tema og problemstilling. Det kunne også gitt oss en dypere forankring for våre funn.

Vi fant også eksisterende forskning som kan støtte våre funn. I denne forskningen kom det også frem at det kan være nødvendig å kartlegge grundigere alle rollene i barnehagene for å få et mer komplett bilde av hvordan personalet fungerer i sin helhet. Det var utfordrende å finne forskning som ikke hadde hovedfokus på styrerne eller pedagogiske ledere som informanter.

Etter å ha arbeidet med vårt tema ser vi at vi i fremtiden må ta et ansvar for å etablere vår rolle som faglig ressurs. Vi blir nødt til å være bevisst på at barnehagen er en lærende organisasjon, og at vi har et ansvar for å arbeide med dette sammen med våre medarbeidere. I fremtidig arbeid må vi være åpne for å ta imot kunnskap, lytte til våre medarbeidere og skape felles refleksjoner rundt arbeidet vårt. Vi må også ta i bruk vår lederkompetanse til for å skape motivasjon, medvirkning og eierskap til fagligheten i arbeidet. Sammen kan vi bidra til å skape et felles språk og en felles faglig forståelse som er godt forankret i rammeplanen.

Det samfunnspolitiske landskapet er stadig i endring og dette medfører at barnehagene også er i utvikling. Dette innebærer at kunnskap og kompetansedeling må arbeides med kontinuerlig. Resultatene fra oppgaven forteller oss at teori og praksis ikke alltid henger sammen og at det er for lite kunnskap om at rammeplanen er lovfestet. Arbeidet med vår oppgave viser at som fremtidige barnehagelærere og ledere må vi jobbe for at kart og terreng kan komme bedre overens. Vi må synliggjøre hvordan vi fortolker og realiserer rammeplanen sammen med hele personalet. Vi må samarbeide om å være bevisst på vårt pedagogiske samfunnsmandat og ansvar.

Vi er nå snart ferdig med vår utdanning som barnehagelærere, denne utdannelsen gir oss en profesjon, og i utdanningen har profesjonsfaglig utvikling, profesjonsutøvelse og faglig skjønn hatt et stort fokus. Sammen med egne erfaringer og samhandling med våre nye medarbeidere skal vi nå jobbe sammen slik at vi alle får en faglig utvikling, gjennom gjensidig tillit og støtte skal vi styrke vår faglige kompetanse og arbeide mot et felles mål. Barnehagelærer som yrke har vært i utvikling og barnehagenes samfunnsmandat som definert i rammeplan gir et

grunnlag for at vi er nødt til å arbeide helhetlig med hele personalet for å være i stand til å følge barnehageloven og rammeplanen. I rammeplanens fagområder står det at personalet skal og ikke bør. Dette betyr at hele personalet har ansvar for å jobbe med rammeplanen og derfor må ha god nok kunnskap til dette.

I løpet av arbeidet med oppgaven ble det til at vi stilte oss spørsmålet: Hvor stopper kunnskapsdelingen?

## References

- Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen* (2 utg.). Fagbokforlaget.
- Aasen, W., & Vilkår for utvikling av en lærende barnehage - teamledelse og teamlæring i barnehagen. (2019). *Ledelse av en lærende barnehage* (E. Skogen, Red.; 2. utg.). Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Samlaget.
- Dahl Bergsland, M., & Jæger, H. (Red.). (2022). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Cappelen Damm.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen* (2. utg.). Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Postholm, M. B. (2011). *Læreren med forskerblikk: innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Høyskoleforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen*. Udir.  
<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan-for-barnehagen/>
- Kunnskapsdepartementet. (2018, December 5). *Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Lov om barnehager (barnehageloven)*. (n.d.). Lovdata. Retrieved March 30, 2023, from [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_1)
- Mørreaunet, S. (2019). *Ledelse av veiledning i en lærende barnehage*. I: S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, KH Mo & E. Skogen (red.): *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagboklaget, 159-184.
- NORCE Samfunn, Homme, A., Danielsen, H., & Ludvigsen, K. (2021, 2). *Implementeringen av rammeplan for barnehagen*. 37-2020.  
<https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/112>

[50/2736721/Implementeringen\\_av\\_rammeplan\\_for\\_barnehagen\\_underveisrapport.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://www.dokument.no/50/2736721/Implementeringen_av_rammeplan_for_barnehagen_underveisrapport.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Ødegård, E. E., & Røys, H. (2013). *Å dra lasset sammen: samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehager*. Cappelen Damm akademisk.

Skogen, E. (Red.). (2013). *Å være leder i barnehagen* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Tufte, P. A., Johannessen, A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.