

Kapasitetsbygging i barnehagen

v/ Pål Roland, 05.01.2024

I barnehager drives det et utstrakt utviklingsarbeid som skal sikre høy kvalitet i arbeidet med barn (Jernes & Alvestad, 2023) (f.eks. Rammeplanen, Kompetanseløft for inkluderende praksis, Språkløyper, CLASS, Oppvekstreformen og lignende). En viktig strategi og nødvendig forutsetning for å oppnå en kvalitetsforbedring handler om å bygge kapasitet iblant de ansatte i barnehageorganisasjonen både individuelt og kollektivt. Et endringsarbeid bør være systematisk, ut fra de ressursene en barnehage disponerer.

Mitt navn er Pål Roland og jeg arbeider som Dosent ved Læringsmiljøsentret, UiS. Jeg har doktorgrad på temaet innovasjon og har skrevet artikler og bøker om temaet både nasjonalt og internasjonalt. Videre har jeg deltatt i utviklingen av, gjennomført og forsket på store landsdekkende intervensjoner som f.eks. Være sammen, Zero, Respekt, Læringsmiljøprosjektet og Inkluderende barnehage og skole prosjekt.

Kapasitet

Kapasitet kan en forstå på ulike nivå: individ, team, organisasjon (f.eks. barnehage og skole) eller større systemer som distrikt/ kommune. Selve definisjonen (jf. Flaspohler et al., 2008) når det gjelder kapasitet på individnivå, handler om å bygge kompetanse (f.eks. utdanningsnivå og erfaring), motivasjon og verdier. Dette er tre samspillende tema som gir gode forutsetninger for kvalitetsutvikling. Dersom en ansatt har god kompetanse, viser motivasjon i arbeidet og har gode verdier (f.eks. god innstilling til endringsarbeid - innovasjonsvennlighet), er det sannsynlig at denne personen leverer kvalitet i det daglige arbeidet.

Når det gjelder barnehageorganisasjonen, tenker vi kapasitetsbygging i hele personalet. Mye tyder på at denne kollektive kapasitetsbyggingen gir best virkning – det å få alle ansatte til å trekke i samme retning (Fullan 2010; Hargreaves et al., 2018; Stoll, 2009). Gjennom å bygge kapasitet i hele organisasjonen vil barnehager få muligheten til å utvikle et «stammespråk», og etter hvert oppnå en felles forståelse for teoretiske perspektiver, som i neste omgang kan forbedre praksis. Det som skal læres inn hos de ansatte er ofte teoretiske tema som med en fellesnevner kalles for kjernekomponenter (Fixsen et al., 2019). Kjernekomponentene bør være klare og tydelige og være utledet fra teoretiske perspektiver. Eksempler på kjernekomponenter er omsorg, livsmestring, medvirkning og relasjonskvalitet. Disse må videre oppdeles i mindre temaer og konkretiseres slik at de er mulige å omsettes til praksis.

Viktige drivere

Viktige drivere (jf. Fixsen et al., 2019) for å skape kapasitetsbygging er:

- trening (opplæring og øving)
- veiledning (både individuelt, kollegaveiledning og veiledning på kapasitetsbygging)
- ledelse (ledelse av endringsarbeidet)

Trening handler om å få opplæring i innholdet i endringsarbeidet, og på lengre sikt øve på å omsette dette til praksis. Dette utgjør et arbeid over tid som bør være systematisk og evalueres. En metodikk som mange bruker i disse læringsprosessene, er IGP – individ – gruppe plenum. Kort fortalt handler den om å presentere en problemstilling knyttet til det temaet barnehagen arbeider

med. Dette skal det reflekteres over først individuelt, deretter i gruppe og til sist i plenum. Det er en fordel at de involverte har lest felles fagstoff om det aktuelle temaet i forkant av refleksjonsrunden.

Veiledning kan utøves på mange nivå. På Individ og gruppe nivå vil veiledning ofte dreie seg om temaer som er relatert til innholdskomponentene i den aktuelle endringen de ansatte arbeider med. En annen type veiledning har som mål å styrke implementeringsprosessen i organisasjonen og er ofte rettet mot ledelsesnivået og prosjektgrupper som driver endringen. Ledelsen må fungere som en sentral driver bak den kollektive kapasitetsbyggingen.

Lederne utgjør en viktig driver for å oppnå energi i endringsprosessen. De må utvikle implementeringsplaner slik at læringsprosessene blir ivaretatt på en god måte. Implementeringsplanene må over tid gjennomføres etter planens intensjon. Dette setter krav om ledernes evne til å finne en retning i arbeidet sammen med de ansatte. Evnen til å lede endringsarbeid utgjør en avgjørende faktor for å oppnå resultater (Burke, 2023). Mangelfull ledelse blir fort en barriere for utvikling.

Implementeringsplan

Det er viktig at kapasitetsbyggingen er systematisk og gjennomføres slik den er planlagt (Roland et al., 2023). Organisasjoner som har god kapasitet, vil ha bedre forutsetninger for å implementere nye endringer. For å oppnå systematikk i dette krevende arbeidet er det en suksessfaktor om barnehagen utvikler en implementeringsplan (Omdal & Roland, 2020; Roland & Ertesvåg, 2018).

En god implementeringsplan bør inneholde følgende punkter (se eksempel nedenfor):

- **Kjernekomponenter** utgjør hovedinnholdet i endringen og er hovedtemaene i endringsarbeidet. I eksempelet er det satt opp seks ulike kjernekomponenter.
- **Implementeringsdrivere** beskriver hvordan læringsprosessen skal foregå i organisasjonen. Et eksempel på dette er å lese fagstoff og drøfte hvordan det skal omsettes i praksis.
- **Dosering** handler om hvor mye de ansatte skal eksponeres for fagstoff knyttet til kjernekomponentene, og hvor mye tid som skal settes av til hvert tema.
- **Tid og ansvarlige** dreier seg om å lage en tidslinje for implementeringsfasen, og fordele ansvar blant ansatte og ledelsen
- **Materiell** er viktig som støtte for endringsarbeidet. Artikler/ kapitler som skal leses bør være lett tilgjengelige og det samme gjelder eventuelle podkast og filmer som skal benyttes.
- **Evaluering** bør gjøres underveis for å finne ut hvordan endringsarbeidet utvikler seg i organisasjonen. Kan gjennomføres gjennom enkle spørreskjema eller korte intervjuer.

En implementeringsplan skal være dynamisk og på få sider, slik at det er lett for de ulike aktørene som deltar å få oversikt.

Kapasitetsbygging gir over tid forbedret kvalitet i organisasjonen dersom den drives systematisk og med et personale som er åpne for å ta inn ny læring. Ledere som bygger kapasitet jevnt over i sin barnehage vil ha et godt utgangspunkt for å starte opp nye innovasjoner og skape resultater i dette arbeidet.

Referanser

- Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice* (6. Utg.). Sage publications.
- Fixsen, D. L., Van Dyke, M. & Blase, K. A. (2019). *Science and implementation*. Active Implementation Research Network.
- Flaspohler, P., Duffy, J., Wandersman, A., Stillman, L. & Maras, M. A. (2008). Unpacking prevention capacity. An intersection of research-to-practice models and community-centered models. *American Journal of Community Psychology*, 41(3/4), 182–196.
- Fullan, M. (Red.). (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Corwin Press.
- Hargreaves, A., Shirley, D., Wangia, S., Bacon, C. & D'Angelo, M. (2018). *Leading from the middle: Spreading learning, well-being, and identity across Ontario*. Council of Ontario Directors of Education.
- Jernes, M. & Alvestad, M. (2023). *Barnehageutvikling*. Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Meyers, D.C., Katz, J., Chien, V., Wandersman, A., Scaccia, J.P., & Wright, A. (2012). Practical implementation science. Developing and piloting the Quality Implementation Tool. *American Journal of Community Psychology*, 50, 481–496.
- Omdal, H. & Roland, P. (2020). Possibilities and challenges in sustained capacity-building in early childhood education and care (ECEC) institutions: ECEC leaders' perspectives. *European Early Childhood Education Research Journal*, 28(4), 568-581.
<https://doi.org/10.1080/1350293X.2020.1783929>
- Roland, P. (2023). Ledelseskompetanse: hvordan lede utviklingsprosesser i barnehagen. I M. Jernes & M. Alvestad (Red.), *Barnehageutvikling*. Universitetsforlaget.
- Roland, P. (2021). *Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole*. Cappelen Damm Akademisk.
- Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal.
- Roland, P., Hye, L. & Øgård, M. (2023). *Kapasitetsbygging i barnehage, skole og PPT*. Cappelen Damm Akademisk.
- Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2), 115–127.

Vedlegg

Tabell 1: Oversikt over en implementeringsplan (Roland, 2021, s. 102), inspirert av Meyers et al. (2012).

Kjernekomponenter	Implementeringsdriver	Dosering	Tid og ansvarlige	Materiell	Evaluering
A: Relasjonskvalitet	Trening + veiledning IGP-metodikk	Bruke en felles time til refleksjon	September Ansvarlig:	Kap. 2 (Roland, 2021)	Evaluering gjennomføres i oktober Hvilke kjernekomponenter er omsatt i praksis?
B: Krav og forventninger	Workshop	Bruke en felles time til refleksjon	Oktober Ansvarlig:	Kap. 3 (Roland, 2021)	
C: Kombinasjonen mellom relasjonskvalitet og krav og forventninger	IGP-metodikk Lese fagstoff	Bruke en felles time til refleksjon	Desember Ansvarlig:	Kap. 4 (Roland, 2021)	
D: Utviklingen av et autoritativt klima	Lese fagstoff Drøfte felles: Hvordan kan vi oppnå dette over tid?	Bruke en felles time til refleksjon	Januar Ansvarlig:	Kap. 5 (Roland, 2021)	
E: Det autoritative perspektivet og atferdsproblemer, mobbing og krenkelser	Les fagstoff Arbeide med casebeskrivelser og refleksjon	Bruke en felles time til refleksjon	Februar Ansvarlig:	Kap. 6 (Roland, 2021)	
F: Det autoritative perspektivet og sosial emosjonell læring/ sosiale ferdigheter	Lese fagstoff Drøfte hvordan en skal arbeide med dette?	Bruke en felles time til refleksjon	Mars Ansvarlig:	Kap. 7 (Roland, 2021)	Evaluering gjennomføres i mai Hvilke kjernekomponenter er omsatt i praksis?



