



# Økt grunnbemanning og kvalitet – hva vet vi?

**Karin Hognestad**

Senter for barnehageforskning, utvikling og innovasjon.

Universitetet i Sørøst-Norge



# Økt Grunnbemanning og kvalitet.

## Et samarbeidsprosjekt med Tønsberg kommune

---

- Politisk vedtak i Tønsberg kommune om å gjennomføre et prosjekt i tre kommunale barnehager med oppstart august 2021. Prosjektet er videreført.
- Økt grunnbemanning i tre barnehager i levekårsutsatte områder. Økt bemanning har vært gitt i form av 1 ekstra barnehagelærer eller 1 fagarbeider på 2 avdelinger i hver barnehage.
- Kompetanse- og Utviklingssenter for Oppvekst og Læring (KUOL) ble gitt evalueringsansvar. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av styrerne i barnehagene, hovedtillitsvalgt i Utdanningsforbundet/Tønsberg og Anne-Gunn Akselsen, seniorrådgiver, KUOL
- Universitetet i Sørøst-Norge med Senter for barnehageforskning ble invitert inn, og har foretatt følgeforskning fra juni 2021.

# Presentasjon av forskningsprosjektet og prosjektgruppa v/ Senter for barnehageforskning (SEBUTI), USN

**Formålet med studien er å utvikle kunnskap om og hvordan styrere, pedagogiske ledere og øvrige barnehageansatte erfarer at den økte bemanningen influerer på kvaliteten i det pedagogiske arbeidet i barnehagene.**

Studien består av to delprosjekter, som begge har fokus på hvilken betydning økt bemanning i barnegruppene har for kvaliteten på det pedagogiske arbeidet.

Delprosjekt 1: Hvordan forventer og erfarer pedagogiske ledere og øvrige barnehageansatte at ekstra bemanning bidrar til å gi barn en god start; når de begynner i barnehagen, når de bytter avdeling eller kommer tilbake etter ferie og møter en ny barnegruppe og hvilke betydninger har økt bemanning for barns mulighet til medvirkning og inkludering i barnefellesskapet?

Delprosjekt 2: Hvordan har økt barnehagebemanning gitt avtrykk i styrernes ledelsespraksis og hva gjør styrere når de leder en barnehage med økt bemanning for å utvikle og forbedre pedagogisk arbeid

Vi har gjennomført intervjuer med 4 styrere og fokusgrupper med 6 pedagogiske ledere på tvers av barnehager. Det er også gjennomført fokusgrupper med øvrig personalet på avdelingene; det vil si barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter på 6 barnehageavdelinger. I tillegg skal vi observere barn på avdelingen for å få mer informasjon om den pedagogiske praksisen de møter i barnehagene med økt grunnbemanning. Dette arbeidet er nettopp startet. Det er skrevet en masteroppgave i prosjektet.

Prosjektgruppen består av:

21 -22:

- June Berger Storli, Reidun Larsen, Hilde Dehnæs Hogsnes, Kristin Ingolfssrud Olsen (masterstudent), Marit Bøe og Karin Hognestad

22 -23:

- June Berger Storli, Liv Torun Eik, Katrine Brekke, Kristin Ingolfssrud Olsen, Marit Bøe og Karin Hognestad

Prosjektet er støttet av USN og Utdanningsforbundet.

- Styreren er viktig for kvalitet i det pedagogiske arbeidet i barnehagen.
- Styreren er sentral i ledelse av endring og utviklingsarbeid i en tid med stor endring.
- Forskning finner at det er viktig å være bevisst på hvordan økte pedagogressurser kan tilføre faglighet og kvalitet.
- Forskning finner ikke at det er automatikk i at økt grunnbemanning gir bedre kvalitet.
- Kunnskap og kompetanse er faktorer i økt grunnbemanning som ser ut til å gjøre en forskjell i pedagogisk arbeid.
- Ulike forhold i barnehagene gir ulike muligheter for å utnytte en økning i pedagogressursen.

(Alvestad mfl., 2019; Bøe og Hognestad, 2014; Udir, 2018, Eide & Homme, 2019; Kleppe & Bjørnstad, 2019, Gjerustad & Bergene, 2020).

## Bakgrunn – hva vet vi om økt bemanning?



# Hva vet vi om kvaliteten i pedagogisk arbeid med barn på avdelingene med økt grunnbemanning?

## De ansatte opplever :

- At barna ble raskere trygge og så ut til å trives fortere både når de startet i barnehagen og når de byttet avdeling innad i barnehagen.
- At de har mer tid og rom til å dele barnegruppen i mindre grupper, kunne følge opp barns innspill og initiativ, og i større grad kunne tilpasse aktiviteter og innhold, noe som kan styrke barns medvirkning
- Å ha mer tid og rom til å delta i lek, følge opp barnas relasjoner, samt til å lytte og ha gode samtaler med barna
- At barna får bedre mulighet til å være i lek over tid og til å fullføre leken de er i gang med.

## Foreløpige tendenser fra observasjonsstudiet:

- Det skapes mulighetsrom for personalet til å være sammen med barn i lek og aktivitet over tid.
- Mulighetsrom for barneinitierte aktiviteter, styrker medvirkning.
- Mulighetsrom for barn å være i lek over tid.
- Små grupper under måltid styrer mulighetsrom for dialog og samtale.

Barna skal få leke med det de har lyst til, der det er barn – der er det voksne 😊

# Hva vet vi om arbeidet på avdelingene med økt grunnbemanning?

## For de ansatte:

- De ansatte forteller om økt arbeidsglede, opplevelse av mindre stress, samt mer rom for å avlaste og hjelpe hverandre i og på tvers av avdelinger.
- Det er mer rom for spontanitet og til å være i lek og aktiviteter med barna over tid.
- De ansatte opplever mindre sårbarhet ved sykdom i personalet, der det alltid vil være flere kjente ansatte igjen sammen med barna når noen er syke.
- De ansatte erfarer at det er større rom for å diskutere sammen med personalet, og at de ansattes sterke sider kommer bedre frem

## For foreldrene:

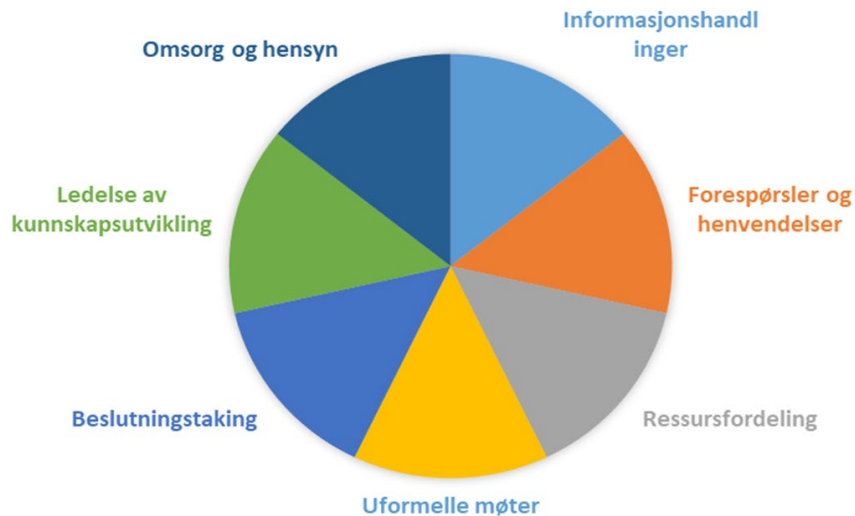
- De ansatte opplever at de er mer tilgjengelige for foreldrene, og har tid og ro til samtaler i de daglige møtene.
- De ansatte erfarer at de i større grad kan møte og følge opp foreldrenes henvendelser
- Pedagogisk leder har mer tid og rom til samtaler med foreldrene, både planlagt og spontant
- Barnehagelærerne uttrykker å ha bedre mulighet for å samarbeide med eksterne instanser, der samarbeidsprosessene kommer raskere i gang og de får gjennomført mer helhetlige observasjoner over tid.

# Hva vet vi om styrernes ledelse av personalgruppen med økt grunnbemanning?

Vår inngang i forskningsprosjektet er gjennom **Ledelse som sosial praksis.**

Fra arbeidslivsforskning (Mintzberg, 1968; Vie, 2009) og forskning på barnehageledelse (Bøe 2016, Hognestad 2016) vet vi at lederhandlinger kan fremstilles i 7 opphøyde kategorier.

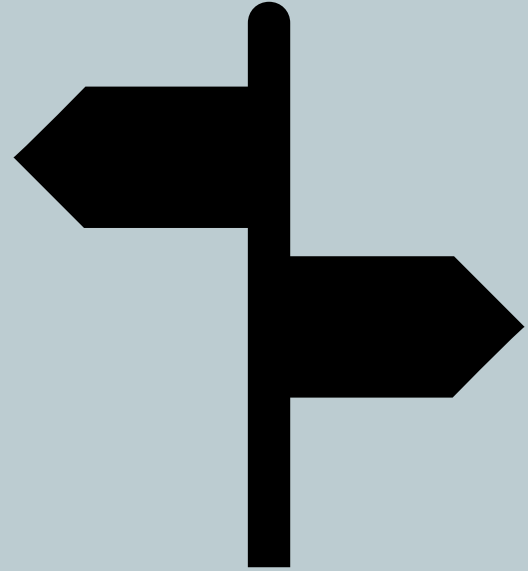
Lederhandlingene er utgangspunktet for å få mer forskningsbasert kunnskap om hva styrerne gjør for å lede en personalgruppe med økt bemanning for å styrke kvaliteten i det pedagogiske arbeidet.



# Informasjonshandlinger

---

- Styrerne legger stor vekt på både å få, å gi og det å ha informasjonsdialoger sammen med de pedagogiske lederne på avdelingene med økt bemanning.
- Styrerne brukte denne informasjonen i videre arbeidet for å skape en felles forståelse.
- Den økte bemanningen har gjort det lettere med uformell informasjonsutveksling fordi de på avdelingen letter kan komme fra.
- Mange uformelle samtaler som oppsto der og da som følge av uforutsette hendelser. Dette kan for eksempel være hvordan oppfylle kriteriene for prosjektet når noen er syke eller andre endringer underveis.



# Forespørsler og henvendelser

---

Styrerne opplever ikke at økt grunnbemanning i seg selv har ført til flere forespørsler eller henvendelser, men erfarer at det er lettere for personalet å henvende seg til styrer det uten at de må avtale tid, og uten at de kanskje må avtale med naboavdelingen fordi de må ha noe støtte og hjelp.

Styrerne er opptatt av å få ut potensialet i det å være flere. Det er en lavere terskel og mer rom for styreren i å henvende seg til avdelingene. Styrerne holder fram at det nettopp er uformelle henvendelser og refleksjoner i hverdagen som bidrar til å heve kvaliteten på det pedagogiske arbeidet over tid. Det er også viktig å sette søkelys på å styrke foreldresamarbeid når rammene blir romsligere.

Det er optimisme med situasjonen fremover fordi personalet har mer kapasitet til å reflektere rundt at det er behov for en forespørsel eller henvendelse.

**Det er også viktig å få fram en varsomhet i forhold til personalet.** De sier: *Og hvor kjapt skal man gripe det, hvis man tenker at folk har vært litt på randen. At grunnbemanningen egentlig har vært for dårlig.*

- Nå til morgenen, for eksempel. Rett før jeg skulle i møte med deg, lå det en gul lapp her. Så står det: «God morgen. Kan vi ta oss en liten samtale i dag?»*
- Jeg synes kanskje det er lettere å kreve høyere kvalitet. Hvis det kommer en klage fra en forelder, for eksempel, en henvendelse. Vi kan godt ta litt mer reflekterende samtaler rundt det. At vi har tid til å ta inn henvendelser på en mer kvalitetsmessig måte enn effektiv.*
- Jeg skulle ikke forundre meg om vi får noe lavere sykefravær for eksempel, fordi vi får denne mye tettere kommunikasjonen, og at henvendelser og forespørsler har de sjansen til å gå fra avdelingen og ordne opp mye kjappere*

# Planlagte og ikke-planlagte møter som oppstår som følge personalarbeid

Alle styrerne var aktive i det å skape en felles forståelse for utfordringer og muligheter i prosjektet om økt bemanning. Både **planlagte** og **ikke-planlagte møter** var en sentral arena i dette:

- Styrerne er opptatt av at høyere bemanning gir andre muligheter for å organisere **planlagte møter** slik at flere av pedagogene og personalet kan delta. Dette er møter med hele avdelingen, pedagogmøter og ikke minst med styrernetverket og eier.
- Det å være tilgjengelig for **uformelle møter** er også en sentral lederoppgave for styrerne. Uformelle små møter, på gangen, ved kaffetrakteren eller når det banker på kontordøren. Det å kunne ta ta ting som oppstår der og da er viktig. Ofte handler dette om organisering i utgangspunktet, men i forlengelsen av dette, diskuteres **Spørsmål knyttet til kvalitet og innhold.**

***Det første vi gjorde etter at jeg hadde fått samlet litt informasjon, var at vi hadde et informasjonsmøte hvor vi gikk gjennom kriteriene for det å ha økt grunnbemanningen – for å skape en felles forståelse rundt det. Jeg fikk vel en opplevelse av at det var mye snakk om antall mennesker og ikke så mye om innhold og kvalitet og bevisstgjøring av for eksempel hvorfor man hadde lagt det vaktsystemet man hadde gjort***

# Ressursfordeling

## Kvalitet

Det har vært viktig for styrerne å bidra til å flytte fokus fra rammer til kvalitet sammen med personalet. Kvalitet må være grunnlaget for vaksystemet.

Styrerne ser det som en sentral oppgave å ta tak og jobbe grundig med personalet om felles forståelse av hva det betyr å ha økt grunnbemanning. Styrerne er endringsagenter som ser det som sin rolle å pirke litt, sette ord på og utfordre personalet.

*Det første jeg tenker på, er det jeg nevnte litt i stad, det med å ta tak i og finne en felles forståelse av hva det betyr å ha økt grunnbemanning, og hvorfor vi har hatt det. Igjen: Det handler jo ikke bare om antall mennesker, det handler om at vi ønsker å se om det gjør en forskjell på kvaliteten for barna*

## Organisering:

Styrerne i prosjektet gjorde endringer slik at personalressursen ble godt utnyttet. I dette arbeidet var det viktig å utnytte grunnlaget som ble lagt både i informasjonshandlingene, gjennom ulike henvendelser og gjennom planlagt og ikke planlagt møtevirksomhet:

*Vi fikk veldig tidlig støtte i medbestemmelse på at vi kanskje ønsket å gjøre noen større endringer når man jobber i barnehage, og ut fra de kriteriene eller de tingene vi ga som bakgrunn for. Vi skrev også det i referat veldig tidlig. Det har på en måte modnet seg, men vi har også diskutert det – til og med ordlyden i referatet, «det er sunt med endringer». På pedagogmøtet har vi diskutert om det er sunt med endringer. Så det er stor takhøyde for å komme med tilbakemeldinger.*

Styrerne opplevde at det krevde fleksibilitet å få utnytte alle best mulig:

*Vi forsøker det på alle grupper hvis vi kan få det til, dette med å ha et litt dynamisk vaksystem der man kan skyve litt på vakter. Det får man enda mer til når det er fire enn tre.*

Selv om alle styrerne er opptatte av medbestemmelse og at man ikke får gjort noe i barnehagen alene, er de også klar over at endring kan medføre motstand og at det er de som til sist må ta og stå for avgjørelser:

*Det er masse innspill på pedagogmøtene, og så er det jeg som til slutt tar en beslutning. Det har vært litt av den motstanden. Det er viktig å ta beslutningene, og at de fleste opplever at de blir hørt. De får komme med sine innspill.*

Styrerne fremhever viktigheten av god forankring, prosesser som ivaretar medbestemmelse OG klare beslutninger fra styrer som følges opp i etterkant med samtaler.

## Beslutninger



# Omsorg og hensyn

---

Styrerne holder frem at det er en viktig lederhandling å vise hensyn til spørsmål og tanker som kommer fram underveis. Det er viktig omsorg i å ta tak i ting som kommer opp. Som leder er det sentralt være «på» og møte personalet med oppmerksomhet.

Omsorg og hensyn er også viktig i forhold til foreldrene:

*Jeg tenker ... Igjen, som jeg sa i forhold til henvendelser i stad. Når jeg brukte eksemplet med foreldre henvendelser i forhold til hvordan det ble møtt, med fokus på omsorg og hensyn, og at jeg opplever at vi kan møte dem med høyere kvalitet nå. For jeg vet at det er mer ressurser ute i avdeling*

*Jeg opplever jo at det kan bli mange behov på en avdeling i forlengelsen av at det er flere mennesker på en avdeling. Og da tenker jeg at mine lederhandlinger med hensyn til det kanskje har vært ... Jeg sier ikke at alt skal være likt, og at det er det som er rettferdig, men igjen: se hele barnehagen under ett. Selv om de har økt grunnbemanning, kan man ikke gjøre store forskjeller ved at de kan få mer fri eller permisjon enn andre, selv om det kanskje lar seg gjøre fordi det er innenfor bemanningen og går fint.*

# Ledelse av kunnskapsutvikling

Styrerne er klare på at de opplever bedre vilkår for kunnskapsutvikling på de styrkede avdelingene.

Styreren ser det som en viktig oppgave å være tilretteleggere i dette arbeidet. I dette arbeidet er det en viktig lederoppgave å holde stø kurs og ikke spile inn ting fra sidelinjen som *forstyrer personalet*.

Styrerne fremholder at de merker at man kanskje blir utfordret mer på den tause kunnskapen og begrunnelser for valg som blir tatt. Når vi tar de valgene vi tar, er det til barns beste, eller bare går det sin vante gang?

Man kan også adressere taus kunnskap i større grad fordi det er flere pedagoger .Dette går igjen både på de planlagte møtene, men også på spontane møter i hverdagen.

*Jeg har jo sagt det hele veien at det har vært enklere å få ting til og ta ting kjappere, for eksempel veiledning en-til-en – hvis man har fått noen tilbakemeldinger, eller ting har oppstått, eller de kommer selv – som går ut på kompetanseheving. Dette blir en runddans, for da er det lettere for henne å komme inn til meg og få noen råd og veiledning, og så kan hun gå uten å være avhengig av så mange andre, noe som igjen forhåpentligvis kommer barna til gode og hever kompetansen.*

*Og at man også får økt kompetansen i form av det ikke bare er to armer og bein som er satt inn. Det er en med kompetanse som kommer inn. Jeg tror ikke vi hadde fått det til på samme måte hvis ikke det var en pedagogressurs, for eksempel.*

# Oppsummering:

---

- Barna får mer mulighet til å være i lek over tid og fullføre leken og det er mer lek på tvers av alder og kjønn. Personaler opplever at det er mer ro og tid på avdelingene og at det er mer tid til å lytte og samtale med barna. Både personalet på avdelingene og styrerne opplever at de er mer tilgjengelige for foreldrene, og har tid og ro til samtaler. Dette er både i de daglige møtene og muligheten til følge opp henvendelser fra foreldre.
- Styrerne holder frem det er viktig å diskutere grundig ikke bare kvantiteten med økt bemanning, men holde søkelyset på kvaliteten. Styreren er opptatt av å løfte diskusjonen om hva avdelingene nå kan få til og at det å endre tenkesett må ledes!
- Det er viktig at styrerne har god faglig støtte gjennom styrernetttverk og faglig ledelse fra eier.

# Implikasjoner :

- Å lede for kvalitet sikres best gjennom en nærværende styrer som bidrar faglig i både formelle og uformelle prosesser.
- Med økt barnehagelærertetthet må ikke disse trekkes bort fra avdelingen men de må bruke sitt faglige potensialet i pedagogiske prosesser med barn.
- Vi må sikre samarbeidsarenaer slik at ledere i barnehagen på ulike nivå ikke blir stående alene.
- Styrerens ledelse er helt sentral i å utvikle kvalitet i barnehagen videre!



Foto: Caroline Teinum