

Artikkelen ble i 2017 levert og godkjent som obligatorisk oppgave i forbindelse med lederutdanning for PPT i regi av SEVU-PPT på NTNU i Trondheim

Ingrid Evebø Haug

## Kva betydning har bistand frå PPT hatt for barnehagen sitt endringsarbeid?

*Frå 1. august 2016 kom det endringar i barnehagelova som påverkar Pedagogisk psykologisk teneste, heretter PPT, sitt arbeide inn mot barnehagesektoren. Den spesialpedagogiske hjelpa vert flytta frå opplæringslova til barnehagelova og PPT får i oppdrag å bistå barnehagane i arbeidet med kompetanse - og organisasjonsutvikling. Målet med at PPT skal bistå med kompetanse - og organisasjonsutvikling er at barnehagane skal gi eit tilrettelagt tilbod for barn med særlege behov, noko som vil ha ein førebyggjande effekt og vil kunne heve kvaliteten i det ordinære tilbodet (Stette, 2016). Drugli (2017) framhevar at barnehagekvaliteten i Norge er av middels kvalitet, det betyr at vi fortsatt har eit arbeid og gjere for å sikre god barnehagekvalitet for alle barn (Ibid). Høg kvalitet i det ordinære barnehagetilbodet fremmar barn si sosiale, språkleg og kognitiv utvikling og det har størst effekt for barn i familiar med store belastningar (Drugli, 2014).*

### INNLEIING

I skular der den ordinære undervisninga fungera godt, med kompetente lærarar, er det mindre behov for spesialundervisning (Haug, 2017). Mange elevar som mottar spesialundervisning får eit avviksstempel, syner lågare trivsel, blir ekskludert, syner meir negativ åtferd og dei får ikkje utnytta sitt læringspotensiale. Det er systemet rundt spesialundervisninga som ikkje fungerer (Ibid.) Fylling og Handegård (2009) peikar på at PPT i

lita grad arbeidar direkte mot barnehage og skule når det gjeld kompetanse - og organisasjonsutvikling. Som leiar i PPT ynskjer eg å framheve viktigheita av at PPT arbeidar førebyggjande og har kunnskap og kompetanse på organisasjonsutvikling, samt det å leie endringsarbeid. I våre kommunar vert PPT sitt arbeid med kompetanse - og organisasjonsutvikling kalla "Kompetanseløft for barnehage", eit endringsarbeid som PP-kontoret har samarbeida med barnehagane om over fleire år. I

*Ingrid Evebø Haug er leiar for Interkommunalt PPT for Hareid, Ulstein, Volda og Ørsta. Ho er førskulelærer med master i Spesialpedagogikk og har leiarutdanning med mellom anna leiing og organisasjonsutvikling, transformasjonsleiing og verdibasert leiing. Ho har mellom anna arbeida mykje med å utvikle autoritativ leiing/ klima, og ho har erfaring med organisasjonsutvikling og endringsleiing.*

denne oppgåva vil eg sjå på korleis barnehagen har opplevd bistand frå PPT i endringsarbeid. Eg vil finne ut om PPT sin bistand kan bidra til å heve kvaliteten i det ordinære barnehagetilbodet, slik at barnehagane i kommunane kan avhjelpe fleire barn tidleg utan spesialpedagogisk hjelp. For å avgrense oppgåva har eg valt å sjå spesielt på leiing av endringsarbeid i initierings- og implementeringsfasen i barnehagen, då det er desse fasane PPT har arbeida mest med i endringsarbeidet med barnehagane. På dette grunnlag har eg utforma fyljande problemstilling:

#### **Kva betydning har bistand frå PPT hatt for barnehagen sitt endringsarbeid?**

Mi erfaring er at mange endringsarbeid startar bra tidleg i initieringsfasen, men før ein kjem over i implementeringsfasen har ein allereie kome i gang med nye satsingar. Ertesvåg (2012) framhevar at dette kan skuldast manglande kompetanse på endringsleiing og kunnskap om korleis ein bør arbeide i dei ulike fasane i endringsarbeid. Det vert og framheva at med svak implementeringskvalitet kan ikkje sjølv den beste intervensjonen gi resultat (Ibid.). PPT meiner sjølve dei brukar for mykje tid på arbeid knytt til enkeltindivid, då det er dette arbeidet barnehage og skule etterspør (Fylling & Handegård, 2009). Skal PPT kome i posisjon og bli ei etterspurt “merkevare” i arbeid med kompetanse- og organisasjonsutvikling er første steg å etablere fagleg og relasjonell tillit hos interessentane (Grimen, 2008). I motsett fall vil PPT kunne bli redusert til å arbeide med individ- og sakkunngheitsarbeid og resultatet kan då bli at andre går inn som aktør i utviklingsarbeid i barnehage og skule (Fasting, 2017).

No vil eg først presenterer teori om endringsleiing, der eg ser spesielt på leiing av dei to første fasane i endringsarbeidet, initierings- og implementeringsfasen. Som metode har eg valt intervju av styrarar som har deltatt i endringsarbeidet i barnehagen. Deretter vil eg beskrive resultat frå intervju. Undersøkinga handlar om kva betydning bistand frå PPT har hatt for barnehagen sitt endringsarbeid. I siste delen vil eg drøfte teori og resultat av undersøkinga, for å sette søkelyset på korleis styrarane har opplevd

hjelpa dei har fått frå PPT i endringsarbeid i barnehage. Til slutt svarar eg på problemstillinga i konklusjonen.

#### **Teoretisk perspektiv**

For at PPT skal hjelpe barnehagar med kompetanse- og organisasjonsutvikling, må dei som arbeidar i PPT ha kunnskap og kompetanse i høve til å leie endringsarbeid gjennom ulike fasar. I denne oppgåva vil eg bruke teori om leiing av endringsarbeid, denne teorien legg vekt på kva faktorar som er sentrale i dei ulike fasane for å nå mål (Ertesvåg, 2012). Eg vil og bruke teori om implementering, denne teorien beskriv korleis ein kan omsette teoriar, aktivitetar og strukturar i praksis (Roland & Westergård, 2015). Det er denne teorien PPT i våre kommunar har nytta i “Kompetanseløft for barnehage”, og som vil vere døme i denne oppgåva.

#### **Leiing av endringsarbeid**

For å kunne drive endringsprosessar på ein systematisk måte og få til den endringa ein ynskjer treng ein kunnskap og kompetanse på korleis ein skal leie og drive endringsprosessar (Ertesvåg, 2012). I “Kompetanseløft for barnehage” er eit av måla å heve kunnskapsnivået og kompetansen til alle vaksne for å betre kvaliteten i det ordinære barnehagetilbodet. Barna skal bli møtt av autoritative vaksne. For at vaksne skal kunne utøve autoritative leiing i møte med barn er evna til å ha kontroll og utøve varme to sentrale dimensjonar. Med varme meiner ein kvaliteten på relasjonen mellom den vaksne og barna, medan kontroll er eit uttrykk for i kva grad den vaksne er tydeleg og har forventningar til barn (Nordahl mfl., 2005). Autoritativ leiing er kjenneteikna av at vaksne bygger tillitsfulle relasjonar til barna der dei er sensitive, støttande, omsorgsfulle og gir barnet mykje varme. Vaksne er i forkant, stiller realistiske krav, har god kontroll og syner klare forventningar for akseptert atferd (Johansen & Sommar, 2006). Reglar er føreseielege og vert handheva på ein måte som barna aksepterer (Nordahl mfl., 2003). Den autoritative leiaren har positivt innverknad på barna si læring og utvikling både fagleg, emosjonelt og sosialt (Baumrind, 1991).

Leing ser ut til å vere den viktigaste enkeltfaktoren for å lykkast med implementering av ulike program i skulen (Midthassel & Ertesvåg, 2008). Eit endringsarbeid skjer i fleire fasar, initierings-, implementerings- og vidareføringsfasen. Dei tre fasane fungerer som ein spiral og heng nøye saman. Ein kan sjå på fasane som overlappende prosessar sjølv om dei også har ein start og ein slutt. Skal ein lykkast i arbeidet så må ein lykkast i alle tre fasane (Ertesvåg, 2012). Samuelsen (2006) beskriv "Kenguruskulen", ein organisasjon som hoppar tilfeldig frå det eine prosjektet til det andre, utan å lage ein strategisk plan for arbeidet. Ein slik skule ser ein på som ein organisasjon med svak identitet, forankring og eit usikkert verdigrunnlag, der enkle løysingar blir svar på komplekse utfordringar (Ibid.).

### Initieringsfasen

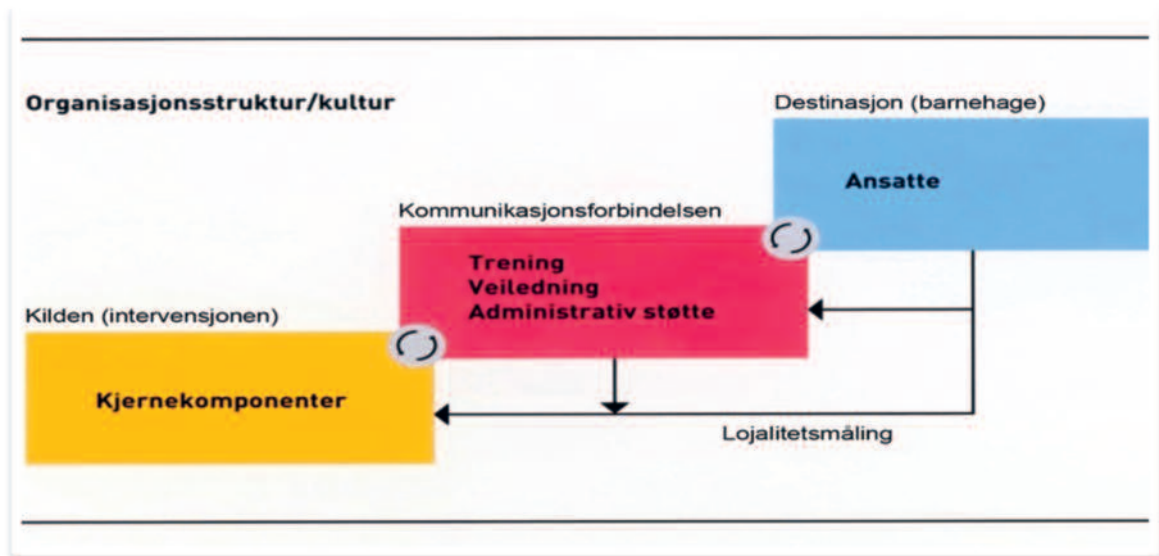
Initieringsfasen er alle prosessar som leidar fram til ei avgjerd om ein skal starte eit endringsarbeid eller ikkje (Fullan, 2007; Ertesvåg, 2012). Barnehagen må bruke tid på å vurdere om ein har behov for å gå i gong med endring. Vidare må dei tilsette ta stilling til kva som skal endrast, korleis ein skal gjere arbeidet og om organisasjonen har kapasitet til å gå i gong med arbeid (Ertesvåg & Roland, 2013).

Ei endring kan kome ovanfrå (top-down), til dømes større reformer som ny rammeplan i barnehagen eller nedanfrå (bottom-up) som eit opplevd behov for endring frå barnehagen (Ertesvåg, 2012). I realiteten kjem mange endringsarbeid i gong som eit resultat av begge desse to tilnærmingane (Ibid.) Ein arbeidar med felles einigheit og ønske om endring blant dei involverte, alle aktørane er med på å legge ei god og nødvendig plattform for implementering. I initieringsfasen er det også nødvendig å sette av tilstrekkelig med ressursar og lage ein plan for implementeringa (Busch, 2012; Ertesvåg 2012). Det er i denne fasen barnehagane skal førebu seg på endring, arbeidet må forankrast hjå alle tilsette slik at dei får eigarskap til arbeidet. Initiering er ein modningsprosess prega av diskusjon, refleksjon og ofte ein del frustrasjon i forhold til kvar ein er no og kva som er ønska situasjon i framtida.

Difor krev denne fasen ei systematisk kartlegging av no situasjonen (Ertesvåg, 2012). Målet med initieringsfasen er å reflektere og diskutere sentrale faktorar som er viktige i arbeidet. Dette vil kunne leie fram til ei meir felles forståing og ei reell kjensel av at der er behov for endring (Ibid.). Fullan (2007) peikar på at dersom der er ei felles forståing for kva som skal endrast, kan ein ha større sjanse for at dei involverte opplever forplikting og motivasjon for å gå i gong og gjennomføre arbeidet. Ved mangelfull leing, involvering og forplikting kan dette få alvorlege konsekvensar for resultatet av arbeidet (Ibid.).

### Kor klar er barnehagen for endring?

Om barnehagen er klar for endring kan ein dele inn i to steg. For det første må barnehagen vere innstilt på endring og for det andre må barnehagen ha den kapasiteten som trengs for å gå i gong og gjennomføre arbeidet. Omgrepet "readiness for change", eller endringsberedskap, handlar om kor budd organisasjonen er på å sette i gang eit endringsarbeid. Dette vert beskrive som ei haldning eller ei innstilling som er nødvendig for å engasjere seg i arbeidet med motivasjon og iver (Oterkiil & Ertesvåg, 2012). Det kan handle om vilje, interesse, overskot, motivasjon og glød hjå personalet (Ibid.). Faktorar som kan bidra til å gjere barnehagen klar for endringsarbeidet kan vere at dei tilsette har eit opplevd behov for endring, kjensle av å bli inkludert i prosessane og at ein har kunnskap og evne til å kunne få til et vellykka endringsarbeid (Roland & Westergård, 2015). Kapasitet er relatert til kor klar organisasjonen er for å sette i gong endringsarbeidet. Det handlar om dei føresetnadane organisasjonen har for å implementere ei endring. Kapasitet handlar om ferdigheiter, motivasjon, kunnskap og haldningar, og seier noko om evne og energi som finst i organisasjonen til å gjennomføre prosessen (Ertesvåg & Roland, 2013). Alle har sin kapasitet, men kompetanse og kapasitet trenger ikkje nødvendigvis å henge saman. Med mykje kompetanse, men lite motivasjon, er det vanskelig å få til endring. Har ein lite kompetanse, men mykje motivasjon, har vi eit helt anna utgangspunkt for endring. Organisasjonar med god kapasitet vil kunne ha gode



Figur 1. Fixen mfl., 2005: Rammeverk for implementering

føresetnadar for å gjennomføre endringar med god kvalitet. Generell kapasitet er relatert til korleis barnehagen fungerer generelt og innstillinga ein har til å sette i gong nye endringsarbeid (Ibid.).

### Implementeringsfasen

Implementering er ei krevjande, men svært viktig fase fordi ord, planar, idear, program, visjonar, forskning, aktivitetar og strukturar skal omsettast til ord og praktisk handling (Fixen mfl., 2005). I denne fasen skal ein sette i verk og gjennomføre sjølve intervensjonen i den verkelege verda (Roland & Westergård, 2015). Innhaldet som vert presentert skal settast om til praktiske gjeremål og innførast for så å bli ein del av den daglege væremåten i ein organisasjon. Mindre endringsarbeid vil trenge minst 2-3 år, medan eit større endringsarbeid som omfattar heile barnehagen treng minst 5-10 år med systematisk arbeid for at det skal sette seg i veggane og bli en del av den daglege drifta (Ertesvåg, 2012). Implementeringa tar til når ein startar å arbeide direkte mot barna, for eksempel korleis den vaksne skal handle og kommunisere med barna for å syne at dei er autoritative. Byrjinga inneber ofte kompetansebygging av personalet, noko som etter kvart vil påverke dei daglege aktivitetane og arbeidet slik at dei vaksne føler at arbeidet vert gjort med

betre kvalitet. Målet med implementeringa er å sikre at intervensjonen fører til forbetring av praksis for barna (Ibid.). Fullan (2007) framhevar at for å få til ei god endring må dei tilsette i barnehagen oppleve endringa som nyttig og relevant til dei utfordringane dei står ovanfor.

Rammeverk for implementering er ein modell som viser til sjølve implementeringsprosessen (Fixen, 2005). Kilden viser til den bestemte endringa som skal implementerast, der kjernekomponentane skal brytast ned og beskrive sjølve innhaldet i endringa. Ein av kjernekomponentane i det autoritative perspektivet er relasjonskompetanse. Den vaksne skal legge til rette for eit positivt klima og vere sensitiv i kommunikasjonen med barna. Dette må operasjonaliserast og konkretiserast til ord og handling som til dømes å gi barna emosjonell støtte, positive kommentarar, vere entusiastiske og lytte aktivt. Destinasjonen er barnehagen og alle tilsette som arbeidar der og som har bestemt seg for å gå i gong med endringsarbeidet (Roland & Westergård, 2015). Pilene mellom destinasjonen og kilden viser at der må vere ein kommunikasjonsforbindelse. Dette kan mellom anna bestå av trening i korleis kjernekomponentane skal lærast og omsettast i praksis, medan rettleiing kan handle om innspel frå kollega og tid til samarbeid. Administrativ støtte

kan gå på leiaren sin kompetanse om oppfølging, motivasjon og avsett tid til å utføre arbeidet. Lojalitetsmåling seier noko om i kva grad alle tilsette i barnehagen lukkast og arbeidar aktiv for å implementere endringa. Dette vil spegle organisasjonskulturen. Ein aktivt og levande kommunikasjonsforbindelse er avgjerande for å kunne overføre kjernekomponentane frå kilden til destinasjonen (Ibid.).

### METODE

For å finne ut kva betyding bistand frå PPT har hatt for barnehagen sitt endringsarbeid har eg nytta intervju som metode. På førehand har eg laga ein intervjuguide, som er delt i tre hovedtema. Den første delen handla om leiing av endringsarbeid, den andre delen handla om initieringsfasen og den tredje delen handla om implementeringsfasen. Gjennom intervju vil eg få ei god beskriving og djupare forståing av fenomenet eg vil studere (Kvale & Brinkmann, 2006). Intervjuguiden gjer det også lettare å samanlikne svara, då informantane har svart på dei same spørsmåla. Oppgåva bygger på informasjonsinnhenting frå styrarar som har deltatt i endringsarbeidet.

### Empiri – Bistand frå PPT i barnehagen sitt endringsarbeid

Her vil eg beskrive kort kva som var utgangspunktet for at PPT starta arbeid med kompetanse- og organisasjonsutvikling mot barnehagane. Deretter vil eg beskrive kva eg legg i omgrepet bistand. Til slutt vil eg seie litt om korleis resultat frå undersøkinga vert presentert.

I 2011 starta PPT endringsarbeid i barnehagar og skular i to kommunar i området sitt. Etter kvart har PP-kontoret vidareutvikla dette arbeidet til å gjelde fleire einingar i dei to kommunane. Endringsarbeidet i barnehagen kallar vi for “Kompetanseløft for barnehage” der fleire barnehagar er med. Utgangspunktet for å gå i gong med arbeidet var at eg som leiar i PPT såg behov for å arbeide meir med kompetanse- og organisasjonsutvikling for å heve kvaliteten i det ordinære barnehagetilbodet, slik at barnehagen kan gi eit tilrettelagt tilbod for barn med særlege behov og såleis redusere behovet for spesialpedagogisk hjelp. Målet med dette

langsiktige arbeidet var samtidig å heve kompetansen PPT har om endringsleiing. Innhaldet i dette arbeidet består mellom anna i å utvikle autoritative vaksne, for å gi barna gode utviklings- og læringsmuligheiter (Kvelling, 2007). PPT skal møte barnehagane med autoritativ leiing i endringsarbeidet.

Eg brukar omgrepet bistand frå PPT, då dette det omgrepet er brukt i lovverket. Bistand i dette tilfellet består mellom anna i at PPT skal bidra til å auke barnehagane sin kompetanse på å leie og drive endringsarbeid. PPT skal bidra med fellessamlingar med tilpassa fagleg innhald. I tillegg skal ein legge til rette for at dei vaksne skal lære teori og ta med seg case til kollegarettleiing. PPT legg vekt på relasjonsbygging, samarbeid og refleksjon samstundes som ein stiller krav til at dei vaksne i barnehagen må sette seg inn i fagstoff og vere budd til neste samling. Det er og eit krav om kartlegging av no situasjonen og til å lage plan for endringsarbeidet. PPT føl opp kvar eining mellom samlingane og støttar dei vidare i prosessane ut i frå barnehagane er i endringsarbeidet.

Her vil eg presentere resultat frå intervju av styrarane i barnehagen om korleis dei opplevde bistand frå PPT i endringsarbeid. Ein av styrarane, XXX, har arbeida med å implementere det autoritative perspektiv i fire år og er såleis kome lenger i prosessen enn XXX, som har vore med i kompetanseløftet i halvanna år. Både XXX og XXX har over 20 år praksis som styrarar i barnehage. Namna på styrarane er fiktive.

### Bistand i leiing av endringsarbeid

Styrarane uttrykte at dei ikkje hadde kunnskap og kompetanse på leiing av endringsarbeid. Dei hadde heller ikkje kjennskap til innhaldet i dei ulike fasane og kva som er viktig for å lykkast med endring. Styrarane sa at dei aldri hadde lykkast med endringsarbeid før. Dei framheva at utan PPT så hadde dei hoppa på noko anna. XXX fortel: “... det gjorde vi før, vi hoppa frå det eine til det andre og sende nokre få på ulike kurs. No er vi blitt flinke til å rydde plass til det som er viktig og seie nei til kurs og prosjekt som dukkar opp”. XXX sa: “Vi har i over tjue år sendt til tre tilsette på kurs, men med eit svært lite

utbytte”. XXX peika og på at støtta frå PPT har gjeve henne trygghet i jobben som motivator og pådrivar. XXX framheva at å planlegge fagleg utvikling har ført til meir fagleg fokus i barnehagen og dei har sett av ein fagdag i månaden til felles kompetanseheving. XXX uttrykte: “Eg vil utvikle meg meir som fagperson og eg ser viktigheita av å lære meir om endringsarbeid, eg er blitt skikkelig inspirert”. XXX meiner at samarbeidet med PPT hadde vore godt i alle år, men at det dei siste 4 til 5 år har vorte endå sterkare fordi PPT har vore så tett på. “PPT må vere med heile vegen, vi treng støtte i alle fasane”. Rolla som styrar var blitt styrka: XXX sa: “Eg er blitt tydelegare, no brukar vi meir tid på fag, dei tilsette observerer, reflekterer og prøvar ut tiltak. Eg organiserer betre og delegerer til pedagogane”. XXX meinte at PPT arbeidar på ein genial måte og det er viktig at dei samarbeider med overordna nivå for å planlegge felles satsingar i barnehagen. XXX uttrykte: “... PPT gjer ein kjempeviktig jobb for alle barn og vaksne når dei arbeidar på denne måten. Styrarane peikar på at PPT si rolle i endringsarbeidet har vore heilt avgjerande ikkje berre i barnehagesektoren, men arbeidet har heva kvaliteten på barnehagetilbodet i heile kommunen. XXX sa: “eg har lært så mykje av PPT, vi er ikkje i tvil, vi tilviser mindre individsaker no enn for nokre år sidan. Vi har allereie avdekt fleire barn som strevar fordi vi har fokus på autoritative vaksne sin kompetanse og på tidleg innsats og førebygging. Vi har fått meir trua på faget vårt og vi er betre på å sette inn tiltak på systemnivå”. Etter ei tid såg XXX meir motiverte medarbeidarar og sjukefråværet vart lik null. Ho fortalde også at det var nokre medarbeidarar som vedkomande hadde tenkt ikkje passa til å jobbe i barnehage, men som no blomstra og hadde minimalt med sjukefråvær.

### Bistand i initieringsfasen

XXX sa at dei blei spurt om å delta i prosjektet og at dei hadde takka ja, fordi det virka spennande, “eg hadde egentlig ikkje tenkt å delta, for vi hadde det så travelt med mange nye tilsette og ny omorganisering. Eg tenkte egentlig at dette passa dårleg”. XXX peika på at ho hadde eit sterkt ynskje om å få hjelp til å utvikle

barnehagen vidare og uttrykte at ho hadde eit reelt behov for endring: “... eg var spennar klar og eigentleg litt irritert fordi eg ikkje fekk vere med i første pulje”.

Felles for Styrarane var at dei opplevde at det var spesielt viktig å få kunnskap om kapasitetsomgrepet. Dei peika på at det var heilt avgjerande at PPT stilte krav om at einingane måtte gå tilbake og bruke tid på å vurdere barnehagen sin ståstad og kapasitet. Dei måtte kartlegge og ta analyse av organisasjonskapasiteten. Dette førte til at dei blei tvinga til å verkeleg ta stilling til om organisasjonen var klar til å gå i gong med eit så langsiktig endringsarbeid. XXX uttrykte: “vi måtte sjekke ut og rydde tid til organisasjonskapasitet, men kvar enkelt tilsett måtte og ta stilling til eigen kapasitet. Vi måtte vere tolmodige, bruke tid på å finne ut om der var einigheit og felles forståing om at ein faktisk hadde behov for endring.”

XXX meinte det var ei utfordring at personalet i barnehagen ikkje såg behovet endring, dette førte til ein del misnøye blant dei tilsette, ho uttrykte: “... dei tilsette ville fortsette som før, eg måtte verkeleg bruke krefter på å motivere og reflektere. Før så trudde eg at når vi hadde bestemt noko så vart det slik og at alle tenkte og gjorde det som vart bestemt. Men no har eg forstått kor viktig det er å reflektere saman.” Ho la vekt på at det var viktig å motivere til profesjonalitet og ikkje privatpraksis. Folk har med seg si eiga “overtydning” og sin eigen “ryggsekk” og det held ikkje når du skal vere profesjonell. Styrarane meinte det var avgjerande at PPT peika på sentrale føringar og vist til forskning på fagsamlingane om kva som var viktig for å sikre god kvalitet i barnehagen. XXX peika på at PPT også var tydeleg på målsettinga, målet var at det skal bli betre både for personalet og for barna si læring og utvikling i barnehagen.

Styrarane peika på ulike aspekt for å lykkast i initieringsfasen og at dei hadde mislukkast i tidlegare satsingar. Styrarane framheva viktigheita av at PPT kom ut i barnehagen mellom fagsamlingane og sjekka om dei hadde gjort “leksa” si og dei understreka viktigheita av å lage ein plan. XXX sa: “... vi måtte sette av tid og prioritere dette arbeidet. Det har vi ikkje gjort før, då har vi berre begynt liksom”.

Styrrarane var og tydelige på at dei ikkje forstod at det var naudsynt med endring og organisasjonsutvikling. XXX peika på at dei ikkje forstod kor viktig dette arbeidet var før det hadde gått ei tid, dei vaksne forstod heller ikkje at det var dei som måtte endre seg.

### Bistand i implementeringsfasen

Begge leiarane i barnehagen gav uttrykk for at implementeringsfasen var ein smertefull prosess. XXX som var spenna klar for å gå i gong med endringsarbeidet sa: "... utan PPT hadde vi drege inn årane". Vedkomande ynskte å lykkast: "... vi hadde forplikta oss, vi var heldige som endeleg fekk vere med og for første gong var det nokon som brydde seg om oss, eg blir emosjonell, ingen har støtta meg på denne måten før. Vi veit at PPT er der og støttar oss vidare i arbeidet. PPT er nær og det er "vi" og vi lærer av kvarandre". XXX framheva også viktigheita av at PPT har stilt mange gode refleksjonsspørsmål, tatt i mot problemstillingar, motivert, stilt krav og kome med tilbakemelding og gitt råd. XXX uttrykte vidare: "Eg treng denne støtta. Alle treng støtte for å kome seg vidare som leiar".

XXX gav uttrykk for at implementeringsfasen var kjempeviktig: "... vi har aldri jobba slik før". XXX la vekt på at dei måtte øve seg, prøve og feile og at det var lov å innrømme at det var vanskelig. Vedkomande sa også at dei ikkje kunne gi opp av den grunn. Styrrarane meinte at dette var den viktigaste fasen, men at den er arbeidsam og veldig krevjande. XXX sa: "derfor må vi stå saman og evaluere og justere kursen undervegs, elles er det stor fare for at utviklingsarbeidet stoppar opp". Vedkomande sa: "det går på ein måte ikkje an å dette av, når PPT føl opp på denne måten". Styrrarane trekte fram at det var svært krevjande å bryte ned kjernekomponentane til konkrete handlingsmål, men til slutt hadde dei tilsette forstått at dei måtte bryte ned det autoritative perspektivet til personlege mål. XXX sa: "Då først såg vi lyset i tunellen, dei vaksne starta å arbeidet direkte mot barna i måltidet og dei såg at det virka. Dette smitta og over i andre situasjonar.

### DRØFTING

Målet med denne oppgåva har vore å finne ut

kva betydning bistand frå PPT har hatt i barnehagen sitt endringsarbeid. Dette for å sjå om styrrarane opplever om hjelp frå PPT har ført til om dei har lukkast eller ikkje med initierings- og implementeringsfasen. Først vil eg diskutere viktige moment som kom fram når det gjaldt leiing av endringsarbeid, deretter vil eg drøfte sentrale funn i initierings- og implementeringsfasen.

### Leiing av endringsarbeid

Styrrarane var opne på at dei ikkje hadde kunnskap og kompetanse på leiing av endringsarbeid, dei hadde heller ikkje kunnskap om innhaldet i dei ulike fasane for å lykkast med endring. Styrrarane sa at dei aldri hadde lykkast med endringsarbeid før, dei gav uttrykk for at hadde det ikkje vore for PPT så hadde dei hoppa på noko anna. XXX sa: "Det gjorde vi før, vi hoppa frå det eine til det andre og sende nokre få på ulike kurs. No er vi blitt flinke til å rydde plass til det som er viktig og seie nei til kurs og prosjekt som dukkar opp." XXX sa vidare: "vi har i over 20 år sendt 2 til 3 tilsette på kurs, men med eit svært lite utbytte". Ein organisasjon som hoppar frå det eine prosjektet til det andre, utan å lage ein strategisk plan for arbeidet vert kalla "Kenguruskulen". Ein slik skule ser ein på som ein organisasjon med svak identitet, forankring og eit usikkert verdigrunnlag. Enkle løysingar blir løysing på komplekse utfordringar (Samulesen, 2006). For å kunne gjennomføre endringsprosessar på ein systematisk måte og få til den endringa ein ynskjer treng ein kunnskap og kompetanse på korleis ein skal leie og drive endringsprosessar (Ertesvåg, 2012).

XXX meinte at PPT arbeida på ein genial måte der PPT også arbeidar saman med overordna nivå for å planlegge felles satsingar i sektoren. Styrrarane peikar på at PPT si rolle i endringsarbeidet har vore heilt avgjerande ikkje berre i barnehagesektoren, men i heile kommunen. Arbeidet har heva kvaliteten på barnehagetilbodet i heile kommunen og dei tilviser mindre individsaker no enn før, fordi dei har fokus på tidleg innsats og autoritativ leiing. Målet med at PPT skal bistå med kompetanse- og organisasjonsutvikling er at barnehagane skal gi eit tilrettelagt tilbod for barn med

særlege behov, noko som vil ha ein førebyggjande effekt og vil kunne heve kvaliteten i det ordinære tilbodet (Stette, 2016).

### Initieringsfasen

Mykje tydar på at initieringsfasen vart opplevd noko forskjellig av dei to styrarane. XXX opplevde at endringa kom ovanfrå og ned, altså top down, ho framheva at dei takka ja, fordi prosjektet virka spennande. XXX var “spenna klar” og uttrykte eit reelt behov for endring. Fullan (2007) framheva at det som faktisk skjer i endringsarbeidet er viktigare enn kven som tek initiativ til endringa.

Felles for styrarane var at dei opplevde at det var spesielt viktig å få kunnskap om kapasitetsomgrepet. Dei sa at det var heilt avgjerande at PPT stilte krav om at einingane måtte bruke tid på å ta stilling til om barnehagen var klar for endring, dei måtte også vurdere og kapasiteten i eigen organisasjon. XXX som var spenna klar uttrykte: “vi visste ikkje at det var dette vi hadde behov for, vi visste heller ikkje at det var vi som måtte endre oss”. Den andre framheva viktigheta av at PPT støtta og stilte krav om at barnehagen måtte prioritere arbeidet, sette av tid og lage ein plan, noko dei ikkje hadde gjort før. Utsegn som dette tyder på at styrarane ikkje hadde kompetanse om kva som skulle til for å lykkast med initieringsfasen og då spesielt med kapasitetsbygging, det vart såleis viktig med bistand frå PPT. Ei av dei viktigaste årsakene til at ein ikkje lukkast med endringsarbeid er at dei som skal gjennomføre endringa ikkje i tilstrekkelig grad opplever eit reelt behov for endring. Enten veit dei ikkje at der er eit behov eller så er dei ikkje medvitne om at behovet er der (Ertesvåg, 2012). Ein må arbeide med å få fram behovet for endring og på kva områder ein ynskjer endring (Ibid.).

Styrarane la vekt på at dei måtte bruke tid og arbeide systematisk for å auke personalet sin forplikting og medverknad. XXX uttrykte: “eg måtte verkeleg bruke krefter på å motivere og reflektere”. Før så trudde eg at når vi hadde bestemt noko så vart det slik og at alle tenkte og gjorde det som vart bestemt. Men no har eg forstått kor viktig det er å reflektere saman.” Det at ein set av tid til samhandling, drøfting og refleksjon, kan og gi grunnlag for ei meir felles for-

ståing av kva ein treng (Ertesvåg, 2012). Dette er også i tråd med teori som legg vekt på at det å bruke tid på å reflektere og drøfte saman kan hjelpe styraren til å gjere tydligare kva som er det faktiske behovet og såleis legge grunnlag for vidare arbeid (Fullan, 2007).

Det er i initieringsfasen barnehagane skal førebu seg på endring, arbeidet må forankrast hjå alle tilsette slik at dei får eigarskap til arbeidet. Initiering er ein modningsprosess prega av diskusjon, refleksjon og ofte ein del frustrasjon i forhold til kvar ein er no og kva som er ønska situasjon i framtida. Difor krev denne fasen ei systematisk kartlegging av no situasjonen (Ibid.). XXX peika på at denne fasen bar preg av ein del misnøye blant dei tilsette, fordi dei ville fortsette som før. Ho sa: “... folk har med seg si eiga “overtydning” og sin eigen “ryggsekk” og det held ikkje når du skal vere profesjonell.” XXX meinte det var avgjerande at PPT peika på sentrale føringar og vist til forskning på fagsamlingane om kva som var viktig for å sikre god kvalitet i barnehagen. Såleis bidrog PPT til å bygge kapasitet. Kapasitet er relatert til kor klar organisasjonen er for å sette i gong endringsarbeidet. Det handlar om dei føresetnadane organisasjonen har for å implementere ei endring. Kapasitet handlar og om ferdigheiter, motivasjon, kunnskap og haldningar og seier noko om evne og energi som finst i organisasjonen til å gjennomføre prosessen (Ertesvåg & Roland, 2013).

### Implementeringsfasen

Styrarane gav uttrykk for at implementeringsfasen var ein arbeidsam og svært krevjande fase. XXX sa “... utan PPT hadde vi drege inn årane”. Og sidan det for første gong var nokon som brydde seg om dei ved å gi hjelp og støtte og dei hadde forplikta seg så ønska dei å lukkast i arbeidet. XXX sa: “Vi veit at PPT er der og støttar oss vidare i arbeidet. PPT er nær og det er “vi” og vi lærer av kvarandre”. Grimen (2008) framhevar at dersom PPT skal kome i posisjon og bli ei etterspurt “merkevare” i arbeid med kompetanse – og organisasjonsutvikling er første steg å etablere fagleg og relasjonell tillit, utsegn som “vi veit at PPT er der og støttar oss vidare i arbeidet. PPT er nær og det er “vi” og vi lærer av kvarandre, kan tyde på at PPT er i posi-



sjon til å bli etterspurt til bistå barnehagane med endringsarbeid.

Den andre leiaren meinte at dette var ein veldig viktig fase, men vedkomande var og tydelig på at dei aldri hadde jobba slik før. Styrarane meinte at dette var den viktigaste fasen.

Styrarane framheva at det som har vore bra med PPT er at dei har støtta barnehagen, men og stilt krav til det vidare arbeidet. XXX sa: “det går på ein måte ikkje an å dette av...”. Ertesvåg (2012) peikar på at med svak implementeringskvalitet kan ikkje sjølv den beste intervensjonen gi resultat (Ibid.). Dette kan skuldast manglande kompetanse på endringsleiing og kunnskap om korleis ein bør arbeide i dei ulike fasane i utviklingsarbeidet.

Ein av styrarane sa: “Dette er eit genialt prosjekt, vi har lært oss å reflektere og samhaldet i barnehagen er blitt styrka. Det gikk opp for dei vaksne at det var dei som måtte endre seg. Vi har lært mykje om den autoritative vaksne. Leiarane fortalde at det var krevjande å bryte ned kjernekomponentane til konkrete handlingsmål, men til slutt hadde dei sett at dei måtte bryte ned det autoritative perspektivet til personlege mål for alle tilsette. PPT la til rette for refleksjon og stilte opne spørsmål som bidrog til at styrarane såg at alle tilsette “måtte bli teorien”. PPT bidrog med teori om kva som skulle til for å bryte ned kjernekomponentane. Styraren sa: “då først såg vi lyset i tunellen, dei vaksne starta å arbeide direkte mot barna i måltidet og dei vaksne såg at det virka. Dette smitta og over i andre situasjonar. Fullan (2007) framhevar at for å få til ei god endring så må dei tilsette i barnehagen oppleve endringa som nyttig og relevant i forhold til dei utfordringane dei står ovanfor, noko dei tilsette gav uttrykk for når dei sa at det smitta over på andre situasjonar. Ertesvåg (2012) framhevar at målet med implementeringa er å sikre at intervensjonen fører til forbetring av praksis (Ibid.).

### KONKLUSJON

Mykje tyder på at barnehagen har opplevd å få bistand frå PPT i endringsarbeid. Styrarane har fått meir kompetanse på å leie og drive endringsarbeidet. I initieringsfasen opplevde dei at det var spesielt viktig å få kunnskap om kapasitetsomgrepet. Både XXX og XXX

framheva at det var viktig at dei måtte gå tilbake til eigen organisasjon og ta stilling til om dei var klar til å starte endringsarbeidet. Dei var avhengige av at PPT støtta dei og bidrog med å bygge kapasitet, samt at dei måtte prioritere arbeidet, rydde vekk andre prosjekt og lage ein plan for endringsarbeidet.

Både XXX og XXX opplevde implementeringsfasen som ein svært krevjande prosess, dei forstod til slutt at alle tilsette måtte bli teorien. Dei fekk hjelp frå PPT til å bryte ned kjernekomponentane til konkrete handlingsmål og då såg dei “lyset i tunellen”. Styrarane var tydelige på at utan PPT hadde dei gått tilbake til “kengurubarnehagen”.

Når det gjeld leiing av endringsarbeid er det mykje som tyder på at både XXX og XXX har heva sin kunnskap og kompetanse om endringsleiing, det kom fram at styrarane no opplever eit behov for kontinuerleg endring og utvikling. Styrarane framheva at rolla deira er blitt styrka og at dei har mykje meir fokus på fag og det å arbeide forskingsbasert.

Barnehagane treng både krav og støtte og dei ynskjer at PPT skal vere med heile vegen. Styrarane peikar på at PPT si rolle i endringsarbeidet har vore heilt avgjerande og det har heva kvaliteten på barnehagetilbodet i heile kommunen. Resultert er at barnehagen tilviser mindre individsaker no enn før og sjukefråværet blant dei tilsette går ned. Dette kan tyde på at PPT har kunnskap og kompetanse på å bistå barnehagane med kompetanse- og organisasjonsutvikling. Vidare er det mykje som tilseier at PPT bidreg til å nå intensjonen i barnehagelova som er å heve kvaliteten i det ordinære tilbodet og reduserer behovet for spesialpedagogisk hjelp. Ein ser viktigheita av at PPT er saman med overordna nivå når det gjeld felles langsiktige satsingar, dette kan tyde på at PPT er ein viktig aktør i arbeid med kompetanse- og organisasjonsutvikling for barnehagane i kommunen.

### Litteraturliste:

- Baumrind, D.  
(1991). Parenting stype and adolescent development. New York: Garland.
- Busch, T.  
(2012). Verdibasert leiing i offentlige

- profesjoner. Bergen. Kunnskapsforlaget.
- Drugli, M. B.  
(2014). Liten i barnehagen. Cappelen Damm akademiske
- Drugli, M. B.  
(2017). Liten i barnehagen. Cappelen Damm akademiske
- Ertesvåg, S. K. Roland, P.  
(2013). Ledelse av endringsarbeid i barnehagen. Gyldendal akademiske.
- Ertesvåg, S. K.  
(2012). Leing av endringsarbeid i skulen. Gyldendal akademiske.
- Fasting, R.  
(2017). PP-tjenesten – en merkevare. Tidsskrift for Norsk psykologforening, vol 54, nummer 2 s. 196 – 2001. Høgskolen i Oslo og Akershus. Avdeling for lærerutdanning.
- Fixen, D.L. Naoom, S.F. Blase K.A., Friedman R.M og Wallace, F.  
(2005). Core implementation research: A Synthesis of the Literature. Tampa, Florida: University of South Florida.
- Fullan, M.  
(2007). The New Meaning of Educational Change (4.utg.). London: Routledge.
- Fylling, I. Handegård, T.L.  
(2009). Kompetanse i krysspress? Kartlegging og evaluering av PP-tjenesten. NF-rapport nr 5/2009. Nordlandsforskning.
- Grimen, H.  
(2008). Profesjon og tillit. I: Malander, A & Terum, L.I. (red.). Profesjonsstudier (s. 197 – 215). Oslo: Universitetsforlaget.
- Haug, P.  
(2017). Spesialundervisning. Innhold og funksjon. Det norske samlaget.
- Johansen, J.B og Sommar, D.  
(2006). Oppdragelse, danning og sosialisering i læringsmiljøer. Oslo Universitetsforlaget.
- Kvello, Ø.  
(2007). Familier som omsorgsbasis for barn og unge. I utredning av adferdsvansker, omsorgssvikt og misshandling. Universitetsforlaget: Oslo.
- Kvale, S. Brinkmann, S.  
(2006). Det kvalitative forskningsintervju. Gyldendal akademiske.
- Lekhal, R. Zachrisson, H.D. Solheim, E. Moser, T. og Drugli, M.B  
(2016). Barnehagen: Betydningen av kvalitet i barnehagen. Gyldendal norskeforlag.
- Midthassel, U.V. & Ertesvåg, S.K  
(2008). School implementing Zero. The process of implementing an anti-bullying program in six Norwegian compulsory schools. Journal of Educational Change 9, s. 153 – 172.
- Nordahl, T. Sørli A, M, Manger T, Tveit A.  
(2003). Alvorlige atferdsvansker. Effektiv forebygging og meistring i skolen. Læringscenteret 2003
- Nordahl, T. Sørli A, M, Manger T, Tveit A.  
(2005). Atferdsproblemer blant barn og unge. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Oterkiil, C. og Ertesvåg, S. K.  
(2012). Schools` readiness and capacity to improve matter. Educational Inquiry, 3(1), 71-92.
- Roland, P. og Westergård, E.  
(2015). Implementering – Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis. Universitetsforlaget.
- Stette, Ø. red.  
(2016). Førskolebarn med særskilte behov. Pedlex
- Samuelsen, A.S.  
(2006).”Lærende skoler – et svar på fremtidens utfordringer i skolen? I Spesialpedagogikk nr 3. s. 4-11.
- Skogen, K.  
(2004). Innovasjon i skolen – kvalitetsutvikling og kompetanseheving. Oslo Universitetsforlaget.

*Ingrid Evebø Haug*

Olavsgata 1

6153 Ørsta

E-post: [ingrid.evebo@ulstein.kommune.no](mailto:ingrid.evebo@ulstein.kommune.no)