

# Fra ny rammeplan til varig forbedret praksis – Om oversettelse av reformer til lokal virkelighet

Foredrag på fagsamling for barnehagemyndighetene i  
Trøndelag, Hell 11.04. 2018.

Professor Kjell Arne Røvik, UiT

# Fra plan og prat – til praksis

- Ny rammeplan er utarbeidet.
- Nå kommer den utfordrende *implementeringen*.

# Den nye rammeplanen: hva er nytt?

## EN INNHOLDSREFORM OG EN STYRINGSREFORM

- Regjeringen vil ha mer *kontroll på innholdet* i barnehagene, og man vil *utjevne kvalitetsforskjellene* mellom barnehager.
- Den nye planen vektlegger sterkere styring: Det betyr *færre veiledende punkter* og tydeliggjøring av hva barnehagene og de ansatte skal gjøre.
- Barnehagens forpliktelser er gjort tydeligere. Lettere for foreldrene å vite hva de kan kreve.

- En egen, ny del om *tilvenningsfasen* (andelen barn under to år har økt betraktelig; fra 54 % i 2005 til 81 % i 2015).
- Barnehagen skal i større grad fremme minoritetsbarnas norskspråklige kompetanse og bruke mangfold som ressurs.
- Helseperspektivet styrkes (skal bl.a. bidra til å gi barna *sunne matvaner*).

- Barnehagen skal legge til rette for at alle barn som involveres i *språkstimulerende aktiviteter*.
- Økt oppmerksomhet mot overgangen til skole.
- Økt oppmerksomhet mot *mobbe-problematikk og grep for mobbestopp*.
- Mer oppmerksomhet mot barns *digitale mestring*.
- Generelt sterkere vektlegging på at barnehagen er et sted der barna også skal *lære*.
- De mer detaljerte krav til innhold gjøre det lettere for eksterne myndigheter å etterprøve og styre.

Den Nye Rammepplanen: Også en samling av mer overordnede verdier og idealer som skal implementeres.

Eksempler:

- «Barnehagens *verdigrunnlag* skal formidles, praktiseres og oppleves gjennomgående i barnehagens pedagogiske arbeid».
- *Demokrati*: «Barnehagen skal fremme demokrati og være et inkluderende fellesskap der alle får anledning til å ytre seg, bli hørt og delta».
- *Bærekraftig utvikling*: «Barna skal lære seg til å ta vare på seg selv, hverandre, og naturen».
- *Livsmestring og helse*: «..skal ha en helsefremmende og forebyggende funksjon» ..»utjevne sosial ulikhet».

# Også en styringsreform...

- Rollen som barnehageeier tydelig(ere) definert.
- Barnehagen skal være tydelig styrt! Styrerrollen tydeligere definert enn i tidligere plan.
- Rollen som pedagogisk leder tydeligere definert.

Begreper som går igjen i planen:


*Planlegging, ledelse, styring, gjennomføring, vurdering, dokumentasjon, organisering.*

## «ORGANISASJONSGJØRING» AV BARNEHAGEN

*Idealet: Barnehagen som effektiv organisasjon:*

- En sterk og tydelig ledelse fra en styrer.
- Klare mål – og rutinemessig måling av måloppnåelse
- Systemer og rutiner.
- Tydeliggjøring av hva som barnehagens leveranser og ansvar.
- En mer *transparent* barnehage.



- 
- IDEER /OPPSKRIFTER PÅ NYE/FORBEDRETE PRAKSISER SOM SKAL IMPLEMENTERES OG MATERIALISERES:
  - SKAL BRINGES FRA IDE-STADIET OG BLI TIL VARIGE FORBEDRETE PRAKSISER I BARNEHAGENE.

Kjell Arne Røvik

Tor Vidar Eilertsen og Eli Moksnes Furu (red.)

# Reformideer i norsk skole

Spredning, oversettelse og implementering

Tilsyn **Styring**  
Kvalitetsindikatorer Accountability  
Mestring Organisasjonsanalyse **Skoleeierskap**  
**Ledelse** PIRLS Mål og Skoleeieranalyse  
Lean resultatstyring **Ståstedsanalyse**  
TIMMS **Klasseledelse** Tiltak mot tidstyver  
Vurdering for læring **Bedre ledete skoler**  
Prøveadministrativt **PISA** Bedre læringsmiljø  
system (Pas) **Kontrollsystem**  
Evidensbasert praksis **Kvalitet**

GAPELLEN DAMM  
AKADEMISK

# POPULÆRE ORGANISASJONSIDEEER

- Oppskrifter på god ledelse:
  - Pedagogisk ledelse
  - Teambasert ledelse
  - Endringsledelse
  - kvalitetsledelse
  - Verdibasert ledelse
  - Dialogbasert ledelse
  - Fjernledelse

# IDEAL: BARNEHAGEN SOM EN RASJONELT STYRT ORGANISASJON

## OPPSKRIFTER FOR PROSEDYRER, RUTINER OG PROSESSER

- Målstyring og virksomhetsplanlegging
- Lean (effektive forløp).
- Dokumentering/dokumentasjon
- Rapportering
- Kvalitetsstyring
- Kvalitetssikring
- Planlegging
- Evaluering
- Evidensbasert praksis
- Benchmarking (sammenligning med andre barnehager)
- Balansert målstyring
- Beste praksiser

# FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE I NY RAMMEPLAN SKAL TAS INN OG TAS I BRUK I BARNEHAGENE

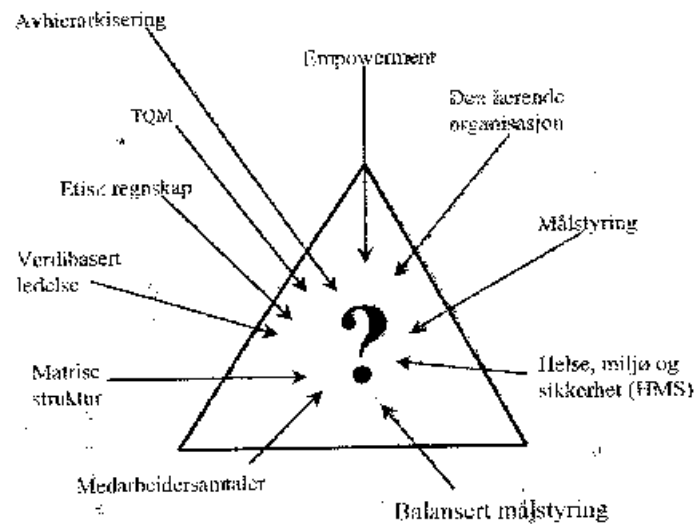
Et tema som er:

- VIKTIG
- VANSKELIG
- VANSKJØTTET

## FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

### FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE REISER INN Å MØTER PRAKSISFELTET

("THE KNOWING-DOING GAP")



## HVA SKJER NÅR IDEER SKAL IMPLEMENTERES ?

- TRE ETABLERTE SCENARIER:

- DET OPTIMISTISKE:

Rask og uproblematisk implementering

- DET PESSIMISTISKE:

Frastøting

- DET ARTISTISKE:

Frikopling (mellom prat og praksis)

## Begrepet “*Implementerings-doktrine*”

- En oppfatning, gjerne uttrykt i læresetninger/slagord om hvordan man bør gå frem for å lykkes med å iverksette endringsideer.
- **Implementeringsdoktriner har ofte to deler:**
  - a) En “*teoridel*”: Oppfatninger om hva som er de viktige variable og årsakssammenhenger i en implementeringsprosess.
  - b) En “*handlingsdel*”; oppfatninger om hvem skal gjør hva når og hvordan).





## DET OPTIMISTISKE SCENARIO:

- *Ovenfra og ned* – doktrinen:
- Forestillingen om rask og uproblematisk implementering

(forts.)

- Ledelsen (Barnehagemyndigheter, den enkelte styrer) tar initiativ, planlegger, og skaffer ressurser.
- Fører aktivt tilsyn, kontrollerer at ting skjer slik som planlagt.
- Bruk av tidsfrister.
- De ansatte er lojale iverksettere.
- Systemfokus: ledelsen må “lage systemer”

## Det pessimistiske scenario:

### PROFESJONSDOKTRINEN

(Bottom up: *Den vet best hvor skoen trykker...osv*).

- Forestilling: Fornuften er lokalisert NEDE i organisasjonen, på “bakkeplan” i barnehagen (i *praksisfeltene*).
- Nødvendigheten av eierskap til reformideen og forankring på “bakkeplan”.
- Mulig utfall der dette mangler: ***Frastøting***

## MOTSTAND MOT ENDRING

- TRE MÅTER Å DIAGNOSTISERE ANSATTES MOTSTAND MOT ENDRING PÅ:
  - 1. Som uttrykk for PATOLOGI
  - 2. Som uttrykk for INTERESSEBASERTE HANDLINGER
  - 3. Som uttrykk for at kyndige praktikere ser GALSKAPEN i lederes forslag til omstilling.

## DET ARTISTISKE SCENARIO

- Bakgrunn: Når ledere må leve opp til motsetningsfylte krav

Utfall: Reformideer frikoplet fra virksomhetens praksisfelt.

## TO ALTERNATIVE SCENARIER:

### 1. VIRUSTEORIEN:

- Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

### 2. OVERSETTELSESTEORIEN:

- Når ideer redigeres

## Virus og effekter av organisasjonsideer

### **VIRUS-METAFOREN HJELPER OSS MED Å SE ET MANGFOLD AV MULIGE EFFEKTER NÅR NY RAMMEPLAN SKAL IMPLEMENTERES:**

- Ideer – som virus – kan ha lang inkubasjonstid.
- Ideer – som virus – kan forsvinne ut igjen.
- Ideer – som virus – kan mutere, inaktiveres og reaktiveres.
- Ideer – som virus – kan ha massive effekter.

## OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER FORSTÅTT SOM OVERSETTELSE

- Grunnleggende innsikt: Når nye ideer skal implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen.
- Spørsmål:
  - Hvorfor blir ideer oversatt når de implementeres?
  - Hvordan foregår det (finns det ”oversettelsesregler”?)



## HVORFOR OVERSETTES IDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

- Bevisst, rasjonell oversettelse
- Oversettelse for å unngå konflikter
- Ubevisst oversettelse

## To former for oversettelse:

- Oversette fra Ny Rammeplan og til ny praksis i barnehagen (*Fra papir til praksis*)
- Oversette som det å lære av andre barnehagers erfaringer med Ny Rammeplan (*Fra andre praksiser til egen praksis*)

## KUNNSKAPSOVERFØRING: BEGREPSBESTEMMELSER

- *Handler om å identifisere en god (overlegen?) praksis et sted (for eksempel i en bestemt barnehage eller i en kommune), og så overføre den til et annet sted med sikte på å oppnå de samme (gode) resultater der.*

# Hovedutfordringer ved kunnskapsoverføring

1. Hvordan identifisere ”gode praksiser” hos andre ?
2. Hvordan ”hente dem ut” av den konteksten de er lokalisert i ?
3. Hvordan ”sette dem inn” i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter?

Når kunnskapsoverføring forstås som oversettelse:

- Gode praksiser kan stort sett aldri overføres direkte fra for eksempel en barnehage til en annen. (overføring er ikke (fysisk) overflytting).
- Kunnskapsoverføring skjer som oftest alltid som *oversettelse*.

## TO HOVEDFORMER FOR OVERSETTELSE VED OVERFØRING AV "BESTE PRAKSIS":

1. *Dekontekstualisering* (uttaking): Oversettelse fra en identifisert god praksis (i en barnehage) til en idemessig representasjon ("Fra praksis til prat").
2. *Kontekstualisering* (innsetting): Oversettelse fra en idemessig språklig representasjon av praksisen til ny utøvd praksis i en annen barnehage (bl.a. rutiner, prosedyrer, handlingsmønstre).

## UTFORDRINGER KNYTTET TIL Å LYKKES MED DEKONTEKSTUALISERING

### 1. Dekontekstualisering: (Oversette *fra andres gode (barnhage)praksiser*)

- Tre kritiske variabler for å måle en praksis' *oversettbarhet*:

- Praksisens *eksplisitet*
- Praksisens *kompleksitet*
- Praksisens *innvevdhet*

## Forts: UTFORDRINGER VED DEKONTEKSTUALISERING

1. Mye kan gå galt når en god praksis i en virksomhet skal oversettes til en språklig representasjon:
  - At oversetteren (uthenteren eller utbringeren) ikke evner å lage en dekkende idemessig representasjon av praksisen (at man for eksempel ikke får med det vesentlige som har gjort praksisen til en suksess.
2. Oversetteren må ha to typer kompetanse:
  - Dekontekstualiseringskompetanse
  - Rekontekstualiseringskompetanse



# KONTEKSTUALISERING

NÅR IDEER OM BESTE PRAKSISER SKAL  
IMPLEMENTERES OG TAS I BRUK I EN NY KONTEKST

- Oversettelses- og omformingsregler

# Kontekstualisering (*oversette til*)

- **Utfordring:** Oversette fra en ide til ny praksis
- Hvordan skal «det nye» **konfigureres (passe inn)** med «det gamle»?
- Tre vanskelighetsgrader:
  - a) Tillegg, b) Fletting c) Erstatning



## HVORDAN OVERSETTES IDEER? OVERSETTELSESLREGLER

**Reproduserende modus:** KOPIERING

**Modifiserende modus:** TREKKE FRA, LEGGE TIL

**Radikalt modus:** OMVANDLING

## IMPLEMENTERING AV EVIDENSBASERTE PRAKSISER

- Den naturvitenskapelige forestillingen om evidensbaserte programmer som kontekstuavhengig kunnskap –
- ....og som «medisin» som virker likt overalt.



KAN INNSIKTENE OM OVERSETTELSE BRUKES TIL NOE  
PRAKTISK?



## OM BEHOVET FOR OVERSETTELSKOMPETANSE

**Translatørkompetanse:** Kritisk faktor for å forstå bl.a.  
reformideers skjebne



## TRANSLATØRKOMPETANSE I BARNEHAGEN

Den dyktige oversetter av ny rammeplan og gode praksiser på barnehagefeltet

# HVORDAN LYKKES MED Å LAGE GODE LOKALE OVERSETTELSER AV IDEER ?

## FIRE DYDER:

### 1. KUNNSKAP

- Kunnskap om kontekster det oversettes fra
- *Dekontekstualiseringskompetanse*
- *Rekontekstualiseringskompetanse*
  
- Kunnskap om kontekster det oversettes til
- *Sorteringskompetanse*
- *Konfigurasjonskompetanse*



## 2. MOT

- Når oversetteren må være språksetter
- Mulig ideal: *etterdikteren*

## OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET
  - Oversetteren som “viruspasser”
  
4. STYRKE
  - Den mektige versus den avmektige oversetter.