

Utviklingsarbeid i SFO

Utviklingsarbeid i SFO handler om å jobbe over tid for å skape endring og god kvalitet i tilbudet. Alle ansattes bidrag teller for at utviklingsarbeidet skal lykkes.

ARTIKKEL | SIST ENDRET: 02.07.2021

Utviklingsarbeid handler om å jobbe systematisk for å forandre eller utvikle praksis i SFO. Utviklingsarbeid gir deg også mulighet for egenutvikling. Gjennom arbeidet kan du reflektere over egen praksis, lære noe nytt og øke kompetansen din.

Læring handler både om å tilegne seg ny kunnskap og endre sin praksis. Samtidig er målet for et utviklingsarbeid å endre og utvikle hele organisasjonen. Arbeidet må sette spor i SFO som enhet, ikke bare hos hver enkelt ansatt. I et utviklingsarbeid har alle ansatte en viktig rolle for at det skal lykkes. Det er en vinn-vinn-situasjon, hvor ditt bidrag betyr noe og du kan lære deg noe nytt gjennom arbeidet.

Både begrepet utviklingsarbeid og begrepet endringsarbeid kan brukes om denne type arbeid. Uansett hvilket begrep dere velger å bruke er målet at arbeidet skal føre til forbedringer.



Hva er kvalitet?

Kvalitet er ikke et entydig begrep. I barnehage- og skolesammenheng beskrives kvalitet ofte utfra tre områder; strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet. Vi kan også bruke de samme begrepene for å vise bredden i kvalitetsarbeidet i SFO.

Strukturkvalitet

Strukturkvalitet beskriver SFOs ytre forutsetninger, og handler blant annet om:

- fysiske forhold som bygninger og ressurser
- personalets kompetanse
- bemanning og antall barn
- inne- og uteareal
- organisering

Prosesskvalitet

Prosesskvalitet er knyttet til innholdet i tilbudet og omfatter blant annet:

- hvordan rammeplanen gjennomføres i praksis
- barns medvirkning
- relasjoner
- aktivitetstilbudet
- miljøet
- samarbeid mellom hjem og SFO
- sammenheng og samhandling mellom skole og SFO

Resultatkvalitet

Resultatkvaliteten er det dere ønsker å oppnå med tilbudet. Det kan for eksempel bety:

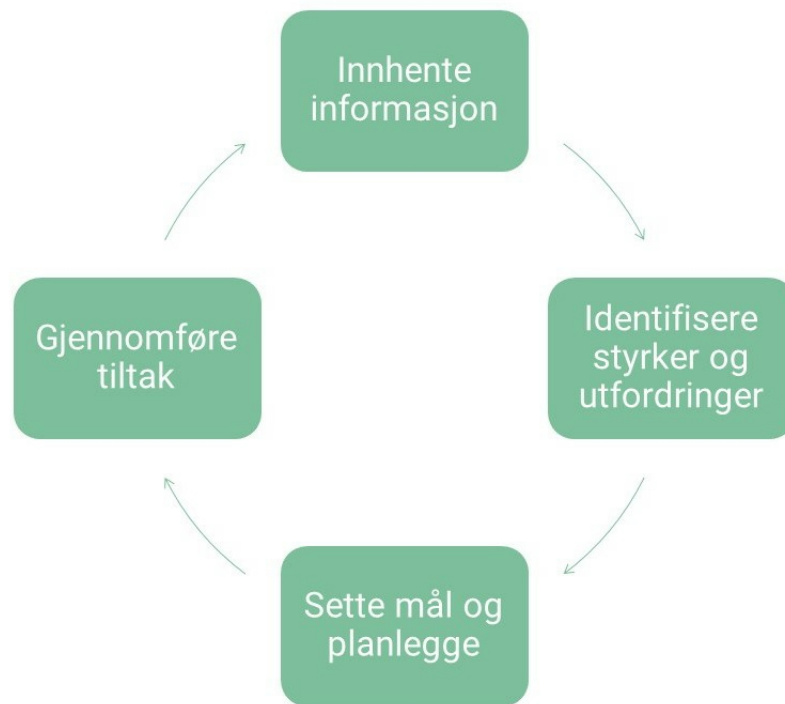
- at barna opplever trivsel, trygghet og omsorg i oppholdstiden
- sosial læring og utvikling gjennom lek
- aktiviteter og samhandling

De tre kvalitetstypene påvirker hverandre. For eksempel kan de ansatte og deres utdanning og kompetanse (strukturkvalitet) påvirke hvordan samspillet mellom barn og voksne blir (prosesskvaliteten), som igjen har betydning for barnas trivsel og utvikling i SFO (resultatkvaliteten).



Fasene i et utviklingsarbeid

Utviklingsarbeid i SFO kan deles inn i ulike faser. Selv om fasene ofte fremstilles i en rekkefølge med begynnelse og slutt, vil de i praksis overlappe hverandre. Fasene går også i sløyfe og gjentas, slik at utviklingsarbeidet blir en kontinuerlig prosess.



Innhente informasjon

Lag en oversikt over hva som er status før dere setter i gang med utviklingsarbeidet. Det er lett å glemme denne fasen og hoppe rett til planleggingen av nytt arbeid. Informasjonsinnhenting er imidlertid viktig for å skape kontinuitet og sammenheng i det dere jobber med, i tillegg til å sikre at læringen og de erfaringene dere har gjort tidligere blir tatt med videre.

For å få en oversikt over hva som fungerer og hva som kan bli bedre, kan dere samle informasjon fra tall og resultater, tilbakemeldinger og egne vurderinger. Eksempler på kilder kan være foreldreundersøkelser, samtaler med barn, medarbeiderundersøkelser og kompetansekartlegging.

Identifisere styrker og utfordringer

Endring tar tid, og det er ikke meningen å jobbe med alle områder samtidig. For å finne ut hvilket avgrenset område dere skal jobbe med, kan det være en fordel at dere snakker sammen og stiller spørsmål om nåsituasjonen.

Aktuelle spørsmål kan være:

- Hva er vi gode på?
- Hva er våre sterke sider?
- Hvilken praksis kan bli bedre?

Ut fra det dere har samlet inn av informasjon og refleksjon over praksis, identifiserer dere

hvilke områder dere vil prioritere i utviklingsarbeidet.

Sette mål og planlegge

Når dere har funnet ut hvilket område dere skal arbeide videre med, kan det være en fordel å utarbeide en utviklingsplan med mål. Gode mål kan hjelpe dere til å velge og prioritere noe fremfor noe annet. Målene er også en støtte når dere skal evaluere utviklingsarbeidet.

Alle i personalet bør være involvert i dette. Gode diskusjoner i hele personalgruppen kan bidra til å skape en felles forståelse for hva som er deres behov, og å forankre prosessen videre. Basert på de overordnede målene er det også lurt å sette delmål, slik at dere opplever at arbeidet går fremover og gir resultater. Det er viktig at målene er tydelige, slik at dere kan omsette dem til konkrete tiltak og aktiviteter.

Det kan være hensiktsmessig å lage utviklingsplanen med utgangspunkt i et fremtidsbilde. Fremtidsbildet beskriver den ønskede situasjonen på det området dere har valgt å jobbe med, og inneholder tydelig formulerte tegn på god praksis. Det skal være mulig å svare ja eller nei på om disse tegnene finnes i deres praksis når man evaluerer den.

Spørsmål til diskusjon når dere jobber med utviklingsplanen:

- Hva skal vi gjøre mer av?
- Hva skal vi gjøre mindre av?
- Hva skal vi gjøre annerledes?
- Hva forventes av meg som ansatt?
- Hva forventes av meg som leder?
- Hvilke endringer i måten vi arbeider på, er nødvendige, dersom vi skal lykkes?

Gjennomføre tiltak

Når dere gjennomfører de planlagte tiltakene, er det viktig at alle bidrar inn i arbeidet og holder fast ved de målene dere har satt. Hvert enkelt bidrag er avgjørende for at arbeidet skal lykkes. Det kan være lett å miste fokus på utviklingsarbeidet i SFOs hverdagsliv. Det kan være motiverende å feire små delmål underveis.

Selv om dere har lagt en plan for arbeidet, kan det være behov for å jevnlig ta en fot i bakken for å justere kursen. Vis hverandre gjerne eksempler på hva dere gjør. Det kan holde liv i prosessen og trykket oppe. Samtidig kan det være nyttig å se på hva som ikke fungerer, og som dere da kan avslutte for å fokusere på noe annet.

Spørsmål til dette arbeidet kan være:

- Hva er bra med utviklingsarbeidet nå?

- Hvorfor er det bra?
- Hva kan vi gjøre bedre?
- Hvordan kan vi gjøre det bedre?

Å evaluere utviklingsarbeidet underveis kan bidra til å synliggjøre arbeidet for dere selv og andre. Det kan danne grunnlag for diskusjoner rundt status og veien videre. Det dere evaluerer er praksisen i SFO, og kan for eksempel rette seg mot det barna sier og gjør, og hvordan de voksne forholder seg til barna.

For at dere skal komme frem til en felles forståelse for hvor dere er, er det viktig å få frem alle meningene i personalgruppen. Denne felles forståelsen kan være grunnlaget for justeringer for det videre arbeidet. Målene er en støtte når dere skal evaluere utviklingsarbeidet. Mange utviklingsarbeid har ambisiøse mål og tiltaksplaner. Da er det helt nødvendig å gå kritisk gjennom utviklingsplanen og våge å velge vekk.



Lede utviklingsarbeid

Utviklingsarbeid innebærer å forandre rutiner og måter å jobbe og samarbeide på, og krever mye fra både deg som leder og de ansatte.

I utviklingsprosesser er det viktig med støtte og oppfølging fra ledelsen for å sette mål, holde motivasjonen oppe og se resultatene av den innsatsen man gjør.

Endringsledelse handler om å planlegge, gjennomføre og evaluere læringsprosesser i egen organisasjon. Dette er noe annet enn administrativ ledelse, som handler om for eksempel budsjetter, vikarordninger og utstyr. Begge de to ledelsesformene er viktige for å kunne utvikle organisasjonen, og en dyktig leder har en god balanse mellom disse.

Din rolle som leder av et utviklingsarbeid er å holde fokus, etterspørre fremdrift og løpende følge opp prosessen for at utviklingsarbeidet skal lykkes. Du har en viktig oppgave i å gjøre alle som deltar i arbeidet trygge, slik at de kan gi og være mottakelige for tilbakemeldinger, og på den måten komme videre i utviklingsprosessen.

I et utviklingsarbeid er det viktig at du som leder er tydelig og støttende, og ditt engasjement, din inkludering og motivasjon er avgjørende. Du bør selv være et forbilde ved å utvikle kompetansen din og vise lojalitet mot verdiene som gjelder. Du må også jobbe bevisst for å skape gode relasjoner, og over tid et tillitsforhold til de ansatte. For å få dette til er det

avgjørende at de ansatte får medvirke i stor grad, og at du fordeler ansvar ut til de ansatte. I noen sammenhenger kan det være aktuelt å sette sammen grupper som har til oppgave å drive utviklingsarbeidet framover.

Kunnskap om utviklingsarbeid

Det er viktig at du som leder har kunnskap og kompetanse til å drive utviklingsarbeid. Du må ha kunnskap om sentrale faktorer i utviklingsprosesser, og vite hvordan du kan påvirke disse på en aktiv og god måte. Ansatte som utvikler seg gjennom ulike former for utviklingsarbeid, vil i neste omgang kunne gjøre en bedre jobb i det daglige møtet med barn, kollegaer, foreldre og eventuelle andre samarbeidspartnere.

Sette en felles retning

Som leder har du ansvaret for å finne en felles retning for utviklingsarbeidet. Dette handler blant annet om å finne ut av hva som er visjonen og de mer kortsiktige målene i endringen. For at alle skal utvikle et eierforhold til utviklingsarbeidet, må disse prosessene foregå i et tett samspill med de ansatte.

En måte å skape retning for arbeidet på, kan være å utvikle en plan som viser hva som er hovedinnholdet i endringen, hvordan læringsprosessene skal drives, og hvilket tidsskjema dere skal følge. Å lage en god plan og gjennomføre den med kvalitet, er en ledelsesoppgave.

Stimulere læringsprosesser

En viktig lederoppgave er å sørge for at de ansatte får mulighet til å lære noe nytt. Som leder skal du motivere, legge til rette for og følge opp at de ansatte lærer. Det handler om å finne kombinasjonen mellom hver enkelt sin læringsprosess, og sette disse sammen til en felles læringsprosess.

For eksempel kan dette dreie seg om lesegrupper om bestemte fagtemaer, der de ansatte sammen drøfter hvordan de kan bruke det de lærer i SFO-hverdagen. Workshops der personalgruppa tar opp bestemte fagtema eller diskuterer case-beskrivelser med utgangspunkt i teori, er et annet eksempel. I dette arbeidet er det viktig å få til en kobling mellom teori og praksis, slik at praksisen blir forankret i teori.

Samarbeid og prioriteringer

Som leder må du skape arenaer som legger til rette for og stimulerer samarbeid. Et viktig element her er å være bevisst på hvordan dere bruker tiden, særlig fellestid i personalgruppen, til utviklingsarbeid. Det er viktig å benytte fellestid effektivt når dere skal gjennomføre læringsprosesser og reflektere sammen omkring det som er lært.

Det er også en lederoppgave å finne gode samarbeidsformer med skolen, foreldre og eventuelle andre samarbeidspartnere. Det kan også være nyttig å samarbeide i nettverk med andre SFO-er. Det er lærerikt å se hvordan andre driver sitt arbeid, og flere SFO-er kan samarbeide om felles læringsprosesser.

Utfordringer og intern motstand

Det er vanlig å møte på utfordringer som kan hindre at utviklingsarbeidet blir godt. Dette kan for eksempel være mangel på tid, ressurser og materiell, eller at noen av personalet viser motstand mot endringen. Noen kan for eksempel engste seg for at en ny situasjon vil kreve en annen kompetanse enn den de har i dag. Det kan også føre til motstand om endringen bare består av nye oppgaver, uten at andre oppgaver er fjernet.

Som leder må du være så nær utviklingsarbeidet at du tidlig kan se tegn på uro eller frustrasjon, og forsøke å ta tak i dette så godt som mulig. Det gjelder å være løsningsorientert og dempe de negative virkningene slike utfordringer kan ha. Hvis du ikke tar tak i utfordringene tidsnok, kan utviklingsarbeidet stoppe opp.



Andre roller i utviklingsarbeidet

Vi er gode alene, men aller best sammen. Hver ansatt har unik kompetanse og perspektiver, og derfor er utviklingsarbeid et samarbeid mellom alle ansatte. Ved å stå sammen leter etter gode felles løsninger, oppnår dere ofte de beste resultatene.

Personalet

Du som jobber i SFO er tett på barna. Dine bidrag, dine refleksjoner og ditt engasjement er derfor vesentlig for at dere skal lykkes med de ulike fasene i utviklingsarbeidet.

Eier

Du som eier har ansvaret for kvalitet og kompetanse i din(e) SFO(er), for å gi barna et godt tilbud. Din rolle i arbeidet med kvalitetsutvikling er å støtte lederne, etterspørre fremdrift og løpende følge opp prosessen. For å styrke utviklingsarbeidet i SFO, er det viktig at du bidrar til at personalet kan oppdatere og videreutvikle kompetanse, både individuelt og kollektivt.

For å planlegge utviklingsarbeid i SFO må eiere og ledere ha god kjennskap til behovene. Det forutsetter at gode analyser og vurderinger ligger til grunn. En helhetlig plan kan bidra til å skape sammenheng og fokus i utviklingsarbeidet. Planen kan skape oversikt slik at individuelle og kollektive tiltak utfyller og støtter hverandre.

Eier du flere SFO-er må du finne en balanse mellom den enkelte SFOs behov og samlet behov for dine SFO-er. Utviklingsarbeid bygd på den enkelte SFOs behov skaper engasjement. Samtidig gir felles utviklingsarbeid på tvers mulighet for å utveksle erfaringer og kompetanse, og kan skape en «vi-følelse». Det er mulig å ha et overordnet tema, men med lokale variasjoner.

Foreldre og barn som ressurs i utviklingsarbeidet

Det er viktig at alle som er involvert i SFO er en del av utviklingsarbeidet, ikke minst barna som oppholder seg der. De er betydningsfulle og nyttige bidragsyttere når det gjelder dette arbeidet. Alle barn har rett til å si meningen sin, og deres meninger skal bli tatt på alvor. De voksne har ansvar for å se og fange opp barnas uttrykk på en måte som gjør at barna opplever å bli hørt, uten at de får et ansvar de ikke er rustet til å ta.

Film: Barns medvirkning i SFO

Foreldre som følger opp og stiller krav til SFO er også en ressurs i utviklingsarbeidet. Å avklare forventninger og gå i dialog med foreldrene, er viktig for å forbedre praksisen i SFO. Foreldrene kan medvirke og komme med tilbakemeldinger for eksempel gjennom daglig kontakt, på ulike møtearenaer eller gjennom brukerundersøkelser.



Implementering

En viktig del av å utvikle kvaliteten i SFO, er å sørge for at måten dere jobber på er forankret i oppdatert teori. Derfor er det viktig å implementere ny og relevant kunnskap i det daglige arbeidet. Dette kan omfatte mange og ulike faglige tema, som for eksempel relasjonskvalitet, inkludering, overganger eller arbeid med et trygt og godt miljø.

Hva er implementering?

Implementering handler om å omsette aktiviteter, strukturer eller ideer til praksis. Prosessen skal gi noe nytt for personene som deltar, og det er forventet en endring. Sentralt i denne prosessen er læringen som skal skje hos de ansatte. Implementering handler om å sette i verk og gjennomføre ulike tiltak i hele personalgruppen.

For å få til endringer bør implementeringsprosessen strekke seg over litt tid. Det viktigste er at dere planlegger godt, og har en systematisk prosess.

Hva skal innføres?

Hovedinnholdet i endringen dere skal innføre eller gjennomføre kan kalles en kjernekomponent. Kjernekomponenter utgjør endringens «hva». En slik kjernekomponent kan for eksempel være trygt og godt miljø. Ofte er det snakk om store tema som må deles inn i mindre deler og deretter omsettes til praksis. I startfasen av implementeringsprosessen må dere få en god oversikt over kjernekomponentene, og finne ut hvordan dere skal dele disse opp i mindre tema.

Det er viktig at innholdet i endringen ikke består av for mange kjernekomponenter, og at det ikke er for komplisert beskrevet. Dere skal så godt som mulig lære om kjernekomponentene, før dere jobber med å omsette den teorien dere har lært til den jobben dere gjør hver dag. Det er viktig å tenke at den omsatte teorien skal forbedre praksishverdagen i deres SFO.

Hvordan innføre endringer?

Læringsprosessene må drives fremover, og det er avgjørende at dere vet hvordan dere skal omsette og innføre innholdet i praksis. Trening, veiledning og administrativ støtte er eksempler på det vi kaller implementeringsdrivere, som skaper energi i implementeringsprosessen. Implementeringsdrivere er endringens «hvordan».

Trening handler om øving og opplæring relatert til innholdet dere skal implementere. Et eksempel på trening er å lese dere opp på teori om en bestemt kjernekomponent, og diskutere i felleskap om hvordan innholdet i teorien kan omsettes til praksis i SFO-hverdagen.

Både ansatte internt, eller eksterne som følger implementeringsprosessen over tid, kan veilede. Det er viktig at veiledning foregår over tid, og at det skapes en gjensidig tillit mellom veilederen og de ansatte. Det kan også være aktuelt å veilede mens ansatte trener på bestemte tema i en vanlig praksissituasjon.

Administrativ støtte handler om ledelse og oppfølging av det aktuelle utviklingsarbeidet. Ledelsen har ansvar for å lage en plan for trening og veiledning, og sørge for at den gjennomføres.

Fordypning: [Implementering i skole- og barnehagekontekst \(Læringsmiljøsenderet\)](#)



Lærende møter

Når dere i fellesskap reflekterer over og vurderer planlegging og gjennomføring av aktiviteter

og arbeidsmåter, kan dere utvikle en rikere forståelse av god praksis.

En del av utviklingsarbeidet vil gjennomføres på ulike møtearenaer, både i grupper og i et samlet personale. Det er viktig at møtene fungerer så godt som mulig, og at det blir lærende møter.

Det kan være utfordrende å utvikle arbeidsformer som engasjerer og involverer ansatte i utviklingsarbeidet. Derfor er det viktig at ledere bruker metoder som skaper engasjement og kreativitet. Det finnes mange ulike metoder for å gjøre møter til lærende møter. Prinsipper for gode møter er et grunnlag for god møtekultur, uavhengig av metodene dere bruker.

IGP er en metode som kan engasjere og involvere personalet i arbeidet. Det finnes også flere ulike metoder og strategier som kan støtte utviklingsarbeidet. Metodene er eksempler og ikke oppskrifter.

IGP - Individuell, gruppe, plenum

IGP og rekkeframlegg er en type metode som kan brukes for å legge til rette for et lærende møte. Dette er en metodisk tilnærming for å sikre gode læringsprosesser. IGP er i korte trekk en oppgave som først organiseres i en individuell del, som en form for forberedelse til arbeid i gruppe. Arbeidet i gruppen løftes til slutt opp i plenum, slik at alle får innblikk i hva gruppene har arbeidet med.

Rekkeframlegg er en systematisk måte å dele på, der en og en legger fram sine innspill og refleksjoner etter en bestemt rekkefølge for gruppen, mens resten lytter og noterer. Dette sikrer at alle kommer til orde, og ikke kun de som ytrer seg mest.

Slik gjør dere:

I - Individuell refleksjon

Hver enkelt får mulighet til å reflektere alene over det dere skal drøfte. Sett av tid i møtet eller i forkant av møtet.

G- Gruppe – rekkeframlegg

Hver gruppe består av ca. tre til åtte deltakere, og tre av disse har spesielle roller:

- Ordstyrer og tidtaker: leder gruppen, styrer ordet i gruppen og passer på tidsrammen
- Sekretær: noterer underveis og legger frem i plenum
- "Viddevakt": sørger for at gruppen holder seg til saken

Hvert gruppemedlem legger frem ett synspunkt, ut fra den individuelle refleksjonen, om det dere skal drøfte. Deltakerne skal kun legge frem ett synspunkt om gangen, før turen går videre

til neste person. Ingen skal kommentere på de andres synspunkter underveis. Ta flere runder til alle har fått lagt frem sine synspunkter. Til slutt drøfter dere saken ut fra de ulike synspunktene som har kommet frem. Gruppen skal komme frem til noe alle kan være enige om, og som skal presenteres i plenum.

P - Plenumsfremlegg

En deltager fra hver gruppe deler gruppens synspunkter i plenum. Den som leder plenum, kan oppsummere til slutt. Det kan være lurt å beskrive hva som vil skje videre med det som har kommet frem.



Lær mer

- [Kapasitetsbygging](#)
- [Ni filmer om endringsledelse med Dag Ingvar Jacobsen, professor ved Universitetet i Agder](#)



Referanser

Implementere endringsarbeid

Blase, K.A., Van Dyke, M., Fixsen, D.L., & Bailey, F.W. (2012). Implementation science. Key concepts, themes, and evidence for practioners in educational psychology. I B. Kelly & D. Perkins (red.), Implementation science for psychology in education. New York: Cambridge University press.

Fixsen DL, Naoom SF, Blase KA, et al. (2019) Implementation Practice and Science. Chapell Hill, NC: Active Implementation Research Network.

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., & Wallace, F. (2005). Implementation research. A synthesis of the literature. Tampa, Florida: University of South Florida.

Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5. utg.). London: Routledge.

Joyce, B., & Showers, B. (2002). Student achievement through staff development (3. utgave). Alexandria, Virginia: Association for supervision and curriculum development.

Roland, P., & Westergård, E. (2015). Implementering. Å omsette aktiviteter, strukturer og teori i praksis. Oslo: Universitetsforlaget.

Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2018). Implementering av endringsarbeid i barnehagen. Gyldendal Akademisk. Oslo

Kapasitetsbygging

Flaspohler P, Duffy J, Wandersman A, et al. (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 (2010) *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Roland, P., & Ertesvåg, S. K.

(2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.

Stoll, L. (2010). Connecting learning communities: Capacity building for systemic change. I: *Second International Handbook of Educational Change*. Dordrecht: Springer

Wandersman A, Clary EG, Forbush J, et al. (2006) Community organizing and advocacy: increasing the quality and quantity of mentoring programs. *Journal of Community Psychology* 34(6): 781–799.

Endringsledelse

Ertesvåg, S. K. & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal akademisk.

Leithwood, K. (2019). *Leadership Development on a Large Scale: Lessons for Long-Term Success*. Sage.

Robinson, V. (2018). *Færre forandringer, flere forbedringer*. Dafolo.

Roland, P. & Ertesvåg, S. K. (2018). *Implementering av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.

