

Vigdis Moa

Anne Grete Wold Olsen



**På hvilken måte påvirker ledelse
prosesskvaliteten i barnehagen?**

2014

Forord

Etter mange års erfaring fra barnehagefeltet, og i ulike roller både som førskolelærer, spesialpedagog, pedagogisk leder og styrer, så vi begge behov for mer kunnskap om barn, barndom og barnehage. Barnehagen som virksomhet har gjennomgått mange og viktige endringer de senere år, endringer som blant annet har bidratt til økt fokus omkring fenomenet kvalitet i barnehagen.

Vi er opptatt av mennesket i organisasjonen og hvordan relasjoner får utviklet seg og blir opprettholdt. Vår egen erfaring og interessen for barnehage som organisasjon, og de samfunnsmessige endringer barnehagen har gjennomgått de senere år, har vært vår store motivasjon for denne masteroppgaven. I Meld.St.24 (2012-2013) kommer det tydelig fram at personalets kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen. Vår agenda i denne sammenheng er å se hvordan barnehagens ledelse påvirker den menneskelige faktor, nettopp for å kunne leve opp til barnehagens samfunnsmandat.

For oss, har det vært en lang og berikende vei å gå. Vi har tilegnet oss mye ny kunnskap, og nye og verdifulle erfaringer. Vi har rett og slett måttet endre oss, blant annet i måten å tenke på. Kanskje har prosessen vært en dannelsingsprosess for oss?

I den sammenheng er det fristende å ta med et sitat fra professoren og forfatteren Leif G.W. Persson sin roman "Den døende detektiven":

"Å lese er sjelden galt" sa Johansson. "Hvis en bok er dårlig, pleier du å oppdage det ganske fort, og da er søppelbøtta neste. Hvis den er god, pleier den å gi deg noe å tenke på. Og er den riktig god, kan du til og med bli et bedre menneske av å lese den".

Dette hadde vi ikke greid uten en reflektert, kunnskapsrik og tydelig veileder som hele tiden har vært der og balansert det hele for oss. Takk til professor Yngve Skjæveland ved DMMH.

Vi hadde nok heller ikke klart det uten forståelsesfulle ektefeller, barn og kollegaer. Vi er dere evig takknemlig!

Stor takk til våre informanter som bidro med sin kunnskap, erfaring og sitt engasjement innenfor feltet. Uten dere hadde det ikke blitt til noe.

Og for ikke å glemme våre mastervenner; takk for hyggelige bilturer i en saling blanding av fagprat og humor, gode møter med god mat, raushet i forhold til tips, ideer, veiledning, veldig

tydelige og tankevekkende tilbakemeldinger, og ikke minst en god porsjon motivasjon når det har vært behov for det.

Vi vil også takke hverandre for at dette prosjektet kom i havn. Vi har vært hverandres pådrivere og motivasjonskilder når en av oss har vært litt lei. Det har vært mange fine togturer tur-retur Trondheim med både fag- og hverdagsprat. Det har vært et inspirerende og lærerikt samarbeid.

“It may have been in pieces, but I gave you the best of me.”

Jim Morrison

Verdal, 18. juni 2014

Vigdis Moa

Anne Grete Wold Olsen

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	6
1.0 Innledning.....	7
1.1 Aktualitet.....	7
1.2 Valg av tema	9
1.3 Problemstilling.....	10
2.0 Metode.....	11
2.1 Valg av forskningsmetode	11
2.2 Forskerrollen	12
2.3 Valg av informanter.....	13
2.4 Intervju som forskningsmetode.....	14
2.5 Utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervju	16
2.6 Transkribering og analyse.....	17
2.7 Kvalitet i forskningen.....	19
2.8 Pålitelighet og overførbarhet.....	19
2.9 Etske hensyn og vurderinger.....	20
3.0 Teori.....	22
3.1 Innledning.....	22
3.2 Begrepsavklaring	22
3.3 Perspektiver på ledelse	23
3.3.1 Tidligere forskning i forhold til barnehageledelse.....	23
3.3.2 Barnehagens ulike kulturer	25
3.3.3 Rammeplan for barnehagen 2011.....	26
3.3.4 Styrerrollen.....	27
3.3.5 Pedagogisk ledelse	28
3.3.6 Verdibasert ledelse.....	29
3.3.7 Relasjonsledelse	30
3.3.8 Veiledning, vurdering og refleksjon	33
3.4 Kvalitet i barnehagen.....	34
3.4.1 Hva er kvalitet?.....	34
3.4.2 Endret fokus fra kvantitet til kvalitet.....	36
3.4.3 Kompetanse og kvalitetsutvikling i barnehagen	40
3.4.4 Motivasjon i barnehagen.....	42

3.5 Perspektiver på kvalitet.....	44
3.5.1 Opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet.....	44
3.5.2 Fire ulike typer kvalitet.....	45
3.5.3 Strukturkvalitet.....	46
3.5.4 Prosesskvalitet.....	47
3.5.5 Innholdskvalitet.....	49
3.5.6 Resultatkvalitet.....	49
4.0 Oppsummering av viktige funn i datamaterialet.	52
5.0 Drøfting.....	54
5.1.1 Leders arbeid med innholds- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten.....	54
5.1.2 Prosesskvalitet er i stor grad styrt av positive holdninger og motivasjon.	61
5.1.3 Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker	67
5.1.4 Veiledning, vurdering og refleksjon påvirker prosesskvaliteten.	76
5.1.5 "Den gode sirkel": Felles forståelse mellom styrer og pedagogisk ledere er tegn på at prosesskvaliteten er god.	81
6.0 Konklusjon	86
Referanseliste.....	89
Vedlegg.....	92
Vedlegg 1: Samtykke til intervju.....	92
Vedlegg 2: Intervjuguide	94

Sammendrag

Med utgangspunkt i vår interesse for ledelse i barnehagen, og et økende samfunnsmessig nasjonalt og globalt fokus på kvalitet, ønsker vi med denne forskning å synliggjøre sammenhengen mellom ledelse og prosesskvalitet.

Vår problemstilling er: På hvilken måte påvirker ledelse prosesskvaliteten i barnehagen?

Vi har benyttet kvalitativ metode som forskningstilnærming, og intervju som datainnsamlingsmetode. Våre informanter er i denne sammenheng styrere og pedagogisk ledere med bred faglig kompetanse.

Gjennom vår forskning har vi kommet frem til fem ulike hovedfunn som viser sammenhengen mellom ledelse og prosesskvalitet i barnehagen.

- 1) Leders arbeid med innholds- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten.
- 2) Prosesskvalitet er i stor grad styrt av positive holdninger og motivasjon.
- 3) Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker som igjen påvirker prosesskvaliteten.
- 4) Veiledning, refleksjon og vurdering har påvirkning på prosesskvaliteten
- 5) ”Den gode sirkel”: Felles forståelse og verdisyn mellom styrer og pedagogisk leder er tegn på at prosesskvaliteten er god.

I vårt teoretiske perspektiv har vi brukt tidligere forskning og litteratur om ledelse og kvalitet som er relevant for oppgaven og offentlige dokumenter som omhandler barnehage.

Vi har drøftet og analysert våre funn opp mot relevant teori, og til slutt konkludert med hvordan ledelse påvirker prosesskvaliteten i barnehagen.

1.0 Innledning

1.1 Aktualitet

Samfunnsutviklingen de siste 30- 40 åra har vært enorm innenfor mange områder, også innenfor barnehagesektoren. Det som var viktig for barn på 60 og 70 tallet, da vi vokste opp kan ikke ses i samme kontekst i dag. ”Geografisk mobilitet og en økende internasjonalisering har medført at det norske samfunnet er langt mer sammensatt enn tidligere”(Rammeplan, 2011 s.7). Samfunnet er i rask endring, og barn som vokser opp i dag har helt andre muligheter enn de vi hadde. De store demografiske endringer vi i dag ser, har gitt oss et samfunn som er preget av kulturelt, etnisk og religiøst mangfold. Dette er barna som vokser opp i dag sin barndom.

”Barn og barndom er innleiret i sosiale, politiske, historiske og kulturelle kontekster. Barndom konstrueres gjennom historien og i ulike kulturer, og det enkelte barns barndom bygges opp i samhandling med andre barn og voksne” (Korsvold, 2011, s.23).

Barnehager representerer i dag et viktig velferdsgode for foreldre og er en av mange arenaer for dagens barn. I dag har alle barn over ett år rett til barnehageplass. Ser vi på Statistisk Sentralbyrå sine tall fra 2013, har 90 % av alle barn i alderen ett til fem år barnehageplass. I og med at nesten alle barn i førskolealder går i barnehage, blir barnehagen en viktig del av deres barndom. Hvordan barn blir møtt, inkludert og får medvirke vil ha stor betydning for deres utvikling.

Det har de siste årene vært et økende fokus på barn og barnehage, også politisk. Barnehagen har gått fra å være en liten sektor, til å bli en betydningsfull sektor i samfunnet. Utbygging av barnehager, innholdet i barnehagen og barnehagens kvalitet er blitt satt på dagsordenen. Det synes å være en økende interesse for innholdet og kvaliteten i barnehagen, og om barnehage i det hele tatt er bra for de minste barna. Barnehage som institusjon er blitt mer interessant, det er ikke lenger bare fagfolk innenfor sektoren som styrere, førskolelærere, forskere og ansatte ved utdanningsinstitusjoner som er oppatt av barnehager. Næringslivet har også begynt å rette søkelyset mot den viktigheten barnehagen representerer i et barns liv, og at dette har en

gevinst for framtidig arbeidskraft. ”I løpet av de siste tretti årene har stadig flere grupper-myndighetene, arbeidsgivere, lokalsamfunn og forskere - rettet søkelyset mot barnehagene ” (Dahlberg, Moss & Pence, 2010, s.9).

Dette har blant annet medført at kvalitetsbegrepet er blitt viktig innenfor barnehagesektoren. Kvalitativt gode barnehager gir en samfunnsøkonomisk gevinst på sikt. God sosial tilpassning i form av barn med gode kunnskaper om seg selv og andre, barn med allmennkunnskap om samfunnet de lever i, barn som er dannet i et fellesskap og som fullfører skolegang og kommer ut i arbeidslivet som voksen. Denne kompetansen vil vi ha bruk for i framtida, og det er i barnas første leveår at grunnlaget for denne danning legges. OECD sin rapport, Starting Strong III(2012)hevder at tidlig innsats og godt samarbeid med hjemmet er viktige faktorer for en god barndom. Barnehagen blir i så måte en viktig arena for barns opplevelser, utvikling og læring. Det vil derfor være av stor betydning hvordan barnehagens kompetanse er sammensatt. Med det menes at det er et mangfold i personalgruppa, og hvordan de til sammen arbeider med innholdet i barnehagen til det beste for barnet.

”Kids born into disadvantaged environments are at much greater risk of being unskilled, having low lifetime earnings, and facing a rang of personal and social troubles, including poor health, teen pregnancy, and crime” (Heckman, 2013, s. 3).

I Norge har vi et godt regulert og lovfestet regelverk i form av Lov om barnehager og Rammeplan for barnehager. Disse styringsdokumenter, samt den enkelte barnehages års - og virksomhetsplan danner grunnlaget for innholdet i barnehagen, og for forståelsen av en allsidig utvikling hos barn. Forskning, Ishimine, Tyler, Bennett (2010) viser at barnehagen er en god arena for å fremme kognitiv, sosial og emosjonell utvikling, fysisk og psykisk helse. Barnehagen er i tillegg til å være viktig for barn og foreldre, en viktig samfunnsinstitusjon, og den har festet grepet ytterligere de senere åra. Bygging av barnehager, rett til barnehageplass, innføring av maksimalpris, revidering av lov og rammeplan, ny og verdifull forskning om de minste barna er blant annet noe som bekrefter denne utvikling.

Det har vært mye fokus på kvantitet når det gjelder barnehager. Det vil si at mye av oppmerksomheten har vært rettet mot bygging av barnehager og foreldrebetaling. ”Den offentlige debatten om barnehagen har ofte handlet om tall, antall barnehageplasser og hva maksprisen for en barnehageplass skulle være” (Kvistad & Søbstad, 2013, s.5).

St.meld.nr. 27(1999-2000) viser at norske barnehager har høy kvalitet, men det er forsket lite på pedagogisk ledelse sett i forhold til kvalitet, og da spesielt prosesskvalitet. Noe som også påpekes i det nye forskningsprosjektet GoBaN(Gode barnehager for barn i Norge), initiert av Kunnskapsdepartementet. GoBaN viser til at norske barnehager har høy grad av strukturkvalitet, men man vet mindre om hvordan ledelse og relasjoner påvirker prosesskvaliteten i norske barnehager.

Drugli(2011) sin forskning viser at tidlig innsats er viktig for barn, og at det er av stor betydning for ungdoms- og voksenlivet. Barnehager er, i følge OECD sin forskning, en viktig bidragsyter til en allsidig og bærekraftig kvalitetsmessig bra utvikling. “Expanding access to services without attention to quality will not deliver good outcomes for children or long-term productivity benefits for society” (OECD, 2012, s. 9).

Vi ønsker ut fra et kvalitativt perspektiv å se på hvordan samspill mellom aktørene i barnehagen, påvirkes av ledelse. Det er lite forskning innenfor prosesskvalitet, og vi vet lite om hvordan relasjoner mellom mennesker påvirker kvaliteten i barnehagen. I tillegg ønsker vi å stimulere til økt fokus i fagfeltet, samt på andre arenaer, som for eksempel innenfor samfunnsøkonomi, da vi tror at sammenhengen mellom vekst og individ vil bli viktig sett i et framtidsperspektiv. Med det mener vi at den menneskelige faktor vil spille en rolle for en bærekraftig utvikling.

1.2 Valg av tema

Vi ønsker fokus på hva som gir kvalitativt gode barnehager. Man skiller mellom ulike typer kvalitet: strukturkvalitet, prosesskvalitet, innholdskvalitet og resultatkvalitet.

Det har i de siste åra vært mye fokus på barnehagens rammebetingelser, som ofte betegnes som en del av strukturkvaliteten. Med rammebetingelser henvises det til egenskaper som lokaler, område, barnehagens bemanning, barnehagens økonomi, organisering og styringsformer for å nevne noe. Vårt hovedfokus vil bli å se nærmere på hvordan ledelse påvirker prosesskvaliteten i barnehagen. Med prosesskvalitet menes det blant annet kvaliteten av interaksjon mellom barn og voksne. Prosesskvalitet kan også handle om pedagogisk kompetanse, aktiviteter og læringsmiljøet i barnehagen. Interessant i denne sammenheng, er på hvilken måte ledelse påvirker prosesskvaliteten.

Det vi konkret ønsker å se nærmere på, er hvordan relasjon mellom barn og barnehagens personale blir påvirket av ledelse. Med relasjon tenker vi i all hovedsak på samspillet mellom aktørene i barnehagen.

Vi tror at høy kvalitet i barnehagen ligger i en god relasjon mellom barn og voksne. Det vil si at den menneskelige faktor, her tenker vi på personalet, vil utgjøre en vesentlig forskjell både for omsorgen og innholdet barn tilbys i barnehagen. ”Relasjon mellom voksne og barn i barnehager og skoler kan sees som en bærebjelke i det pedagogiske arbeidet”(Bae, 2009, s. 21). Det vi ønsker å se nærmere på er hvordan ledelse påvirker denne relasjonen.

Vi ønsker selv og få, samt tilføre forskningsfeltet mer kunnskap om hvilke spesifikke prosesser i kvalitetsarbeidet som er knyttet til ledelse.

1.3 Problemstilling

Ledelse og kvalitet i barnehagen, er det en sammenheng? Som vi nevnte i del 1.2 har det vært stor satsing på utbygging av barnehager de siste åra, og sett fra et politisk ståsted er det tenkt mer kvantitet enn kvalitet. Vi ønsker å rette fokus mot prosesskvalitet heller enn strukturkvalitet. Vi ønsker å se om god prosesskvalitet, enten har en sammenheng med eller er resultat av god ledelse.

På bakgrunn av dette blir derfor vår problemstilling:

”På hvilken måte kan ledelse påvirke prosesskvaliteten i barnehagen”?

2.0 Metode

2.1 Valg av forskningsmetode

Metode handler om valg. Når man skal drive med forskning må man velge den metoden som vil fungere best i forhold til å belyse det fenomenet vi ønsker fordype oss i. Vi vil i dette kapitlet redegjøre for og begrunne de metodiske valgene vi har tatt vedrørende forskningsmetode. Det blir for oss viktig å si noe om valg av forskningsmetode, forskerrollen, intervju som forskningsmetode, utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervju, valg av informanter, transkribering og analyse, kvalitet i forskningen, pålitelighet og overførbarhet og etiske hensyn og vurderinger.

For å belyse vår problemstilling ble det ganske fort klart at det var kvalitativ forskningsmetode vi ville ta i bruk. Vi ønsker å se nærmere på ledelse og dets betydning for prosesskvaliteten i barnehagen, og for å kunne gå noe i dybden av dette vil det være mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode.

Kvalitativ forskningsmetode handler om å kunne finne informantenes forståelse, opplevelser og refleksjoner rundt egen praksis. Vårt fokus er både styrer og pedagogisk leders opplevde erfaring i forhold til ledelse og god prosesskvalitet. Postholm (2010) sier å forske kvalitativt er å forstå deltakernes perspektiv. En kvalitativ forsker retter blikket mot menneskenes hverdags handlinger i sin naturlige kontekst.

Vi vil kun ta i bruk intervju som datainnsamlingsmetode i vår oppgave. Ifølge Postholm (2010) er intervju den eneste datainnsamlingsstrategien som brukes innenfor fenomenologiske studier. Fenomenologi er i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen(2010) både en filosofi og en kvalitativ forskningsdesign. Fenomenologi stammer fra den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938). Fenomenologisk filosofi er læren om ”det som viser seg”, det vil si hvordan ting framstår for oss og oppfattes av sansene. Målet innenfor fenomenologisk forskning er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden. For å forstå verden må vi forstå mennesket.

Vi ønsker i vår forskning å forstå hvilke prosesser i barnehagen som fremmer god prosesskvalitet, og samtidig hvilken betydning ledelse har for disse prosessene. For å få et mer helhetlig bilde av dette perspektivet ønsker vi å få fram styrere og pedagogiske lederes opplevde erfaringer og forståelse av kvalitet og ledelse. Det ble derfor naturlig for oss å ha en

fenomenologisk forankring for vår forskning. ”Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt”(Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010 s. 83.)

I følge Creswell (ibid s.83) er det tre viktige steg i fenomenologisk design. De stegene er forberedelse, datainnsamling og analyse/ rapportering. Disse tre steg er nærmere forklart her:

Forberedelse: Forskeren må bygge på tidligere kunnskap og erfaring, og han må prøve å forstå de menneskene han studerer og fortolke de opplevelser og fenomener som informantene kommer med. Vi har begge mye kunnskap og erfaring fra forskningsfeltet gjennom å ha arbeidet som styrer og pedagogisk leder i til sammen over 40 år i barnehage. Vi ønsker gjennom vår forskning å få innblikk i, og å forstå våre informanternes opplevde fenomener som går på ledelse og kvalitet i barnehagen, og særlig med fokus på prosesskvalitet.

Datainnsamling: Forskeren innhenter informasjon fra informantene om deres erfarte fenomen gjennom å ta i bruk intervju. Gjennom datainnsamlingen blir det viktig at forskeren er klar over sin forforståelse fordi den er avgjørende i forhold til hva slags mening forskeren finner i datamaterialet. Som tidligere nevnt bruker vi kun intervju som datainnsamlingsmetode. Før vi startet med datainnsamlingen, var vår oppfatning at ledelse og kompetanse var viktig for kvaliteten i barnehagen. Vi var også opptatt av hvordan lederne utøvde det relasjonelle arbeidet mellom sine medarbeidere, da erfaring har vist at det har mye å si for samarbeidsklimaet på den enkelte avdeling. Gjennom at vi tilegnet oss ny teori før intervjuene opplevde vi at vi fikk en bredere og større forståelse av begrepene kvalitet og ledelse, noe som ga oss ett mer nyansert bilde av vårt forskningsfelt. Erfaring og forståelse fra praksisfeltet ble implementert sammen med ny teoretisk innsikt, noe som gjorde at vi ble mer åpne for andres opplevelse og synspunkt.

Analyse og rapportering: Dette trinnet består av analysens mange steg. Fra det første helhetsinntrykket av hele datainnsamlingsmaterialet, til identifisering av hvilke fenomen som gir mening, systematisk analyse av fenomenene, til en ferdig forskningstekst. Vi har i denne oppgaven prøvd å følge ovennevnte trinn for å sikre et så godt resultat som mulig.

2.2 Forskerrollen

Forskeren er det viktigste instrumentet i kvalitativ metode. Forskerens rolle innenfor kvalitativ metode er å prøve å forstå og løfte fram informantenes meninger i forhold til sine

liv og sine erfaringer. Det blir i vår masteroppgave viktig å få fram styrers og pedagogens opplevelse og refleksjoner rundt ledelse og kvalitet. Hva legger de i begrepet ledelse og hva kjennetegner god kvalitet? Vi har i vår oppgave mye fokus på det relasjonelle som skjer mellom aktørene i barnehagen.

I kvalitativ forskning kommer også forskeren nært forskningsfeltet og sine informanter. Som forsker i en slik relasjon er det viktig å være bevisst på sin egen subjektivitet i forhold til de man forsker på. I og med at vi er to studenter som skriver masteroppgaven sammen kan vi tolke og analysere sammen og således bevisstgjøre hverandres subjektivitet. Eventuelle likheter eller forskjeller i analyse, tolkning og forståelse vil være med å kaste lys over egen forforståelse og subjektivitet (Postholm, 2010). Vi tenker også at det blir viktig og uttale subjektiviteten eller synliggjøre den overfor informantene, og leserne av oppgaven slik at de blir klar over vårt ståsted. Dette for å klargjøre vårt fortolkningsgrunnlag. Subjektiviteten skal ikke legges til side, den må komme fram mener Postholm. Vår forforståelse og referansebakgrunn er med på å danne en oppfatning, eller et bilde av det vi observerer og oppfatter. Våre verdier, preferanser og holdninger til et gitt tema vil naturlig nok påvirke hva vi finner i vårt forskningsfelt. Vi er begge erfarne pedagoger og ledere, og har arbeidet sammen med mange ulike typer ledere og mennesker. Vi har en klar formening om hva vi legger i god ledelse, og hva som må til for å få de gode prosessene menneskene imellom til å fungere optimalt.

2.3 Valg av informanter

I følge Johanessen, Tufte og Christofferesen (2010) er det å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen en viktig del av forskningen. De tar fatt i tre prinsipper for utvelgelse av informanter i kvalitativ undersøkelse: Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering.

Utvalgsstørrelse i forhold til vårt prosjekt vil være en styrer og en pedagogisk leder i tre forskjellige barnehager. Det vil si at vi har seks intervju til sammen. Det kan være vanskelig å vite eksakt hvor mange informanter man har behov for, for å få et tilstrekkelig nok datamateriale å arbeide ut i fra, men innenfor vårt masteroppgaveprosjekt tenker vi at seks intervju er tilstrekkelig. Postholm(2010) mener at et antall mellom tre og ti informanter er nok i en fenomenologisk studie.

Det er to private barnehager og en kommunal barnehage. Alle tre barnehagene er middels store barnehager. Begge de to private barnehagene ble startet av 2-3 enkeltpersoner som hadde investert av egne midler, og av egeninteresse til å skape sin egen arbeidsplass.

Våre informanter er alle utdannet førskolelærere, og noen har videreutdanning innenfor veiledningspedagogikk eller ledelse. De har mellom 15 og 30 års erfaring som ledere i barnehagen.

Rekruttering i kvalitativ forskning har et klart mål i følge Johanessen, Tufte og Christoffersen, (2010). I og med at hensikten med kvalitativ forskning er å få mest mulig informasjon om fenomenet er det ikke hensiktsmessig å rekruttere helt tilfeldig. Man tar som regel i bruk en strategisk utvelgelse. Vi ønsket å velge ut barnehager som var kvalitativt gode barnehager. I og med at det ikke er noen offentlig rangering av barnehagene tok vi kontakt med Pedagogisk Psykologisk Tjeneste i to kommuner for å få tilbakemelding på hvilke barnehager de tenkte var barnehager som kunne være best egnet i forhold til vårt prosjekt. Å gi et klart svar på hva som er kvalitativt gode barnehager er ikke enkelt. Det avhenger mye av hvilke kriterier man setter for god kvalitet, og det defineres ulikt ut i fra hvem sitt ståsted man tolker det ut i fra (foreldre, barn, ansatte, politikere, forskere med mer). Vi fikk til slutt anbefalt tre barnehager som er kjent for å være kvalitativt gode.

Rekruttering av informantene forgikk ved at vi ringte styrerne i de aktuelle barnehagene og presenterte prosjektet vårt. Vi spurte om de ønsket, og hadde anledning til å stille opp som informanter i vår masteroppgave. Vi sendte ut skjema vedrørende tillatelse til intervju der vi ga informasjon om oss selv og vår bakgrunn og en kort beskrivelse av vårt prosjekt. Vi fikk positive tilbakemeldinger fra alle tre barnehagene.

I og med at vi forsker på ledelse og kvalitet, ble det viktig for oss å intervjuer pedagogiske ledere og styrere med erfaring fra ledelse. Styrerne valgte selv ut pedagogiske ledere til intervjuet ut fra kriteriet om ledelseserfaring.

2.4 Intervju som forskningsmetode.

Intervju er en sentral datainnsamlingsmetode i kvalitativ forskning. Intervju er å samle inn data gjennom å ta i bruk spørsmål, eller å være i en samtale med informantene for å få belyst informantens opplevelse og erfaringer med de fenomener forskeren ønsker å vite mer om. Det

er en metode for å få økt forståelse og økt innsikt i andres livsverden. ”Å intervju mennesker kan dermed bety at en får tak i deler av en persons liv som man vanskelig kunne ha fanget opp på andre måter” (Postholm, 2010, s.68).

Det finnes ulike typer intervju. Postholm(2010) skiller mellom det planlagte, formelle intervjuet, også betegnet som det strukturerte intervjuet, det ustrukturerte, halvformelle intervjuet og det halvstrukturerte, formelle intervjuet.

Det strukturerte intervjuet har bestemte spørsmål i en bestemt rekkefølge, og alle respondenter svarer på de samme spørsmål. Denne formen for intervju gir lite rom for fleksibilitet i måten spørsmålene stilles, og svarene gis på.

Det ustrukturerte, halvformelle intervjuet er sjelden planlagt, og det er åpne spørsmål og et bredt definert tema. I følge Postholm(2010), kan man få mye informasjon uten at man faktisk har spurt om det. Det er informantene selv som av eget initiativ bidrar med erfaringer som blir verdifulle i forhold til forskeren.

Det halvstrukturerte, formelle intervjuet, som vi bruker i vår forskning, kjennetegnes ved at intervjuene baseres på en intervjuguide. I utgangspunktet tenkte vi å lage samme intervjuguide til styrer og pedagogisk leder. Etter hvert som vi arbeidet med intervjuguiden, ble den endret, fordi vi ville få fram forskjellene mellom styrer og pedagogisk leder sine ansvarsområder. Vår intervjuguide består av både felles spørsmål til styrer og pedagogisk leder, samt spørsmål rettet til styrer eller pedagogisk leder. En intervjuguide er i følge Johanessen, Tufte og Christiansen(2010) ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Målet for våre intervju er å få informantene til å reflektere over, og å oppdage de ulike fenomener i deres hverdag som vi ønsker å se nærmere på for å belyse vår problemstilling.

Hensikten vår ved å bruke det halvstrukturerte formelle intervjuet er å forstå heller enn å forklare fenomenet det blir forsket på. I følge Creswell(1998) samsvarer dette med formålet all kvalitativ forskning har (Postholm, 2010).

Det kan være en utfordring å bruke kun intervju som datainnsamlingsmetode. Man må gå grundigere til verks gjennom alle ledd i forskningsprosessen når man kun støtter seg til en metode. Både utvelgelse av informanter, utforming av intervjuguide, tolkning og analyse må gjøres på en kvalitativ god måte. Det blir viktig med refleksivitet over egne holdninger, åpenhet, ydmykhet overfor informantens livsverden og ikke minst kunnskap om

forskningsmetoden. Postholm legger også vekt på at det i kvalitativ forskning er en konstant interaksjon mellom teori som blir studert og data som blir samlet inn. Gjennom at man sammenholder teori og de data man har kan man få synliggjort det usynlige i hverdagslivet. ”Teori blir på den måten den kvalitative forskerens redskap for å forske på og dermed forstå praksis i sin sosiale, historiske, og kulturell kontekst” (Postholm, 2010, s. 32).

2.5 Utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervju

Med utgangspunkt i vår teoretiske bakgrunn, skrev vi ned en mengde spørsmål som vi mente ga svar på vår problemstilling. Etter å ha bearbeidet spørsmålene, og systematisert dem sto vi igjen med to intervjuguider, som vi sammen har utviklet. En for styrer, og en for pedagogisk leder. Dette gjorde vi for å belyse de ulike roller styrer og pedagogisk leder har.

For ryddighetens og anonymitetens skyld har vi gitt våre informanter fiktive navn. I Barnehage A er Åse styrer, og Trude pedagogisk leder. I barnehage B er Guro styrer og Marit pedagogisk leder, og i barnehage C er Laila styrer og Siri pedagogisk leder.

Vi gjennomførte seks intervjuer, to på hver av våre tre forskningsbarnehager. Etter ei vurdering oss imellom valgte vi begge to å være tilstede på alle intervjuene. Dette med tanke på at vi begge skulle få med oss alle intervjusituasjonene, og at det ga oss begge en bedre forståelse for datamaterialet. Som beskrevet før så utarbeidet vi to ulike intervjuguider, en som ble utarbeidet for styrerne og en for pedagogene. Det ble tatt opptak av alle intervjuene.

Vi valgte i innledende fase av intervjuene, å stille våre informanter et mer generelt spørsmål om hva som bidro til deres yrkesvalg. Utgangspunktet for dette spørsmålet var fra vår side å skape en trygg og god atmosfære, slik at våre informanter tok oss med i sin livsverden, og delte sine erfaringer, i forhold til vår problemstilling med oss. Vi ønsket å finne kjernen i hva som er viktige faktorer for prosesskvalitet i barnehagen. Gjennom våre seks intervju fikk vi reflekterende og nyttig informasjon i forhold til vår problemstilling. De ga oss et materiale vi kunne jobbe videre med.

Under intervjuene hadde en av oss hovedansvaret for intervjuet. Anne Grete intervjuet styrerne, og Vigdis intervjuet pedagogene. Mens den ene gjennomførte intervjuet med utgangspunkt i intervjuguiden satt den andre i bakgrunnen, noterte og observerte. Vi var på

forhånd enige om at den av oss som observerte, ikke skulle bryte inn under selve intervjuet, men at vedkommende kunne komme med oppklarende spørsmål i etterkant.

Dette opplevde vi fungerte utmerket for vår del. Vi fikk i etterkant av intervjuene evaluert og analysert hvordan intervjuet hadde gått og ga hverandre veiledning og tilbakemeldinger på hva som hadde gått bra og hva som kunne endres til neste gang. For eksempel som at vi begge måtte bli bedre på å gi informantene nok tid til å tenke over de spørsmål vi stilte. Intervjuene ble bedre etter hvert som vi ble tryggere i vår forskerrolle. Det at vi begge var til stede på alle intervjuene hjalp oss også i det videre arbeidet med analysen av datamaterialet. Vi hadde opptakene samt mange gode notater og refleksjoner som observatøren hadde tatt i løpet av intervjuene.

2.6 Transkribering og analyse.

Vi valgte å sette bort transkribering til en profesjonell transkribent. Dette på grunn av tidsaspektet. Vi har begge jobb ved siden av studiene, og vi så det som tidsbesparende for oss å få datamaterialet transkribert. Transkribering er jo en viktig del av analysearbeidet, og det var enkelte forelesere ved NTNU som var skeptiske til å sette bort transkriberingen, da de mente vi kunne komme til å miste viktig informasjon.

Vi opplevde det mer som en effektivisering av arbeidet, og det ga oss motivasjon til å arbeide grundig med det materialet vi fikk. Vi fikk god tid til å lese ferdig transkribert materiale, og å tolke og analysere det våre informanter bidro med.

Datainnsamling og analyse er en dynamisk prosess. Den første analysen starter ved det første intervjuet og pågår gjennom hele prosessen fram til ferdig tekst og kanskje enda lenger. Vi hadde mange gode refleksjoner og analyser av intervjuene på vei hjem etter hvert av de tre besøkene vi hadde i våre forskningsbarnehager. Vi skrev ned våre refleksjoner etter hvert besøk.

Vi har ikke brukt en rendyrket metode i vårt analysearbeid. Vi ser at vi har vært litt i grenseland mellom fenomenologisk analyse og ”grounded theory”. Som vi kommer tilbake til i teoridelen finnes det ingen teori som spesifikt tar for seg området ledelse og prosesskvalitet. På bakgrunn av eksisterende teori og empiri forsøker vi å etablere en sammenheng mellom ledelse og prosesskvalitet. Som Postholm beskriver har vi prøvd og

”klarlegge meningen, strukturen og essensen av det erfarte, opplevde fenomenet” (Postholm, 2010, s.99). Etter hvert så vi behovet for å ta i bruk prosedyrer som åpen og selektiv koding som ligger til grunn for ”grounded theory”. Med åpen koding menes det i følge Nilssen(2012) å møte datamaterialet med et åpent sinn. Selektiv koding forstås som å finne kjerne kategorier, systematisere dem og relatere de til andre kategorier. Nilssen (ibid.) hevder at det er vanskelig å være rendyrket i valg og bruk av analyseredskaper i enkelte prosjekt. Behovet for hvilke analyseredskaper man tar i bruk utvikler seg etter hvert som man stiller spørsmål til materialet. Denne formen for analysearbeid beskriver Nilssen(ibid.) som metodisk kreativ i motsetning til systematiske prosesser. Man skal følge de sideveier som dukker opp, gå litt fram og tilbake og ta omveier og som kan føre til kreativ tenkning. ”Liedmann(2001) har liknede ideer og hevder for å få ny innsikt må du våge å ta avstikkere (”detours”) ved å ta i betraktning noe du ikke så etter fra begynnelsen av, siden veien til kunnskap er sideveier(eller omveier)” (Nilssen, 2012, s. 104). Vi har hele tiden prøvd og forstått hva datamaterialet har fortalt oss, og vi har lett etter mønstre, temaer og kategorier. På den måten kan man si at vi har hatt en induktiv analyse.

Da hele intervjumaterialet var ferdig transkribert leste vi først grundig gjennom hele datamaterialet hver for oss for å få et helhetsinntrykk av hva materialet fortalte oss. Vi opplevde begge to at vi hadde fått et godt materiale å arbeide videre med for å kunne besvare vår problemstilling.

Andre fase var å gå igjennom materialet for å finne sitat som vi kunne relatere opp i mot begrepene ledelse og kvalitet. Etter hvert så vi at dette fokuset ble for snevert fordi det kom fram andre funn og begrep som ble mer interessante. Vi måtte begynne på nytt igjen, med ett mer åpent sinn. Gjennom å gå igjennom materialet på nytt og med et åpnere sinn fikk vi en større innsikt i hva materialet fortalte oss og nye begrep og kategorier ble synlige for oss. Nå begynte arbeidet med å kunne identifisere og gruppere hvilke funn som hørte under hvilke kategori. Vi skrev ned de ulike utsagnene som vi mente hørte under de aktuelle kategoriene, og som beskrev fenomenene. Dette og for å få det så systematisk som mulig. Dette var et tidkrevende arbeid, men også et nødvendig arbeid for å kunne se detaljene i materialet, samtidig som det var viktig og ikke miste det helhetlige innholdet i det datamaterialet fortalte oss. Dette ble også viktig i forhold til å redusere mengden på datamaterialet. Etter hvert, og med god hjelp av vår veileder, kom vi fram til fem kategorier som ga mening i forhold til å kunne besvare vår problemstilling. Vi har lagt vekt på å få fram våre informanternes livsverden, gjennom å sitere ordrett det de har sagt, samtidig har vi analysert og tolket disse utsagn. Vi

tenker at analysearbeidet har foregått gjennom hele prosessen og at nye funn og fortolkninger har blitt drøftet og endret underveis.

2.7 Kvalitet i forskningen.

Som før nevnt så er forskeren det viktigste instrumentet i kvalitativ forskning. I fenomenologiske studier er kvaliteten på studiet avhengig av hvordan forskeren evner å behandle og tolke data. For å sikre kvaliteten i en kvalitativ forskning er det enkelte prosedyrer og standarder som det kan være nyttig å arbeide ut i fra. Det handler om å synliggjøre sin egen subjektivitet, løfte fram informantenes opplevelse av fenomenene og styre intervjuene slik at man får diskutert planlagte tema. I vårt tilfelle hvordan ledelse påvirker prosesskvaliteten i barnehagen, og at det er sammenheng mellom analyse, tolkning og beskrivelsene av disse tema. Vi har i forordet prøvd å synliggjøre vårt ståsted, samt hvorfor vi ønsker å forske mer på ledelse opp mot prosesskvalitet i barnehagen.

Gjennom å få med direkte sitat av hva informantene har sagt om de ulike fenomen vi har analysert og tolket har vi løftet fram informantenes opplevelse og stemmer rundt de samme fenomenene. Vi har ikke benyttet oss av member checking. Ingen av våre informanter hadde noen ønske om å lese vår analyse og tolkning av våre funn. I og med at vi er to så har vi vært hverandres korrektur lesere på det vi har skrevet og reflektert over hverandres tekster for å komme fram til samme fortolkning av materialet. I forhold til teori opplever vi at vi hadde en god teoretisk plattform å analysere vår funn ut i fra og at vi har klart å få en sammenheng mellom analyse, tolkning og beskrivelse av dette.

2.8 Pålitelighet og overførbarhet.

All kvalitativ forskning er klart verdiladet og kontekstavhengig. Hvis noen andre hadde gjennomført våre intervju hadde de helt sikkert fått andre svar og gjort andre tolkninger sett ut i fra sitt ståsted. Vi er klar over at dette er vårt datamateriale og våre tolkninger av disse som er løftet fram. Vi har arbeidet systematisk med analysen, hatt mange gode diskusjoner og refleksjoner rundt våre funn med utgangspunkt i vår lange erfaring fra det feltet vi har undersøkt. Vi kan allikevel ikke utelukke at andre kanskje hadde hatt et annet syn på hvordan

våre funn kunne ha blitt tolket. Vi har etter beste evne knyttet våre funn og tolkninger til teori og forskning som for oss oppleves som relevant.

Er våre funn overførbare til en annen kontekst?

Det er vanskelig å generalisere i avgrensede kvalitative studier, og vår forskning har ikke overføringsverdi til barnehager generelt, men vi mener at noen av våre funn kan være aktuelle og de inneholder viktig innsikt, som kan være bra å ha med seg. Vi mener at våre funn kan overføres til andre kontekster, også utover barnehagekonteksten. Dette begrunner vi med at ledelse handler mye om relasjonsbygging til medarbeidere. Vi mener at våre funn kan ha overføringsverdi til andre organisasjoner der ledelse av den menneskelige ressursen foregår.

2.9 Etske hensyn og vurderinger.

Etske refleksjoner er viktig i all forskning, men kanskje spesielt viktig når man tar utgangspunkt i kvalitativ metode og intervju som datainnsamlingsmetode. Målet med intervjuene er å få innblikk i informantenes opplevde erfaringer og for å få tak i det kreves det at man arbeider tett opp i mot informantene. Det innebærer at man må vise respekt og ydmykhet overfor den informasjon vi som forskere får fra våre informanter. I forbindelse med deltakelse i vårt masterprosjekt, sendte vi ut brev om tillatelse til intervju til de aktuelle barnehagene. Der skrev vi litt om oss selv, beskrev prosjektet, om hvordan intervjuene ville bli gjennomført, om konfidensialitet med mer. Vi skrev også at informanten kan trekke seg ut av prosjektet når som helst uten at det ville bli noen konsekvenser for dem.

I og med at vi bruker av informantenes arbeidstid i forbindelse med intervjuene, har barnehagene selv bestemt tidspunkt for intervjuene.

Vi startet alle intervjuene med å fortelle litt om oss selv. Vår utdanning, vår arbeidserfaring og litt om prosjektet. Vi gjentok også formalitetene i forbindelse med intervjuet med tanke på taushetsplikt, om at de hadde muligheten til å trekke seg underveis.

Informantene fikk også tilbud om å få tilsendt de transkriberte intervjuene i etterkant hvis de var interessert. To av de seks informantene ønsket det. Vi opplevde stor forståelse fra våre informanter, og de viste stor tiltro til at vi ville behandle deres intervjumateriale med respekt.

Dette kom fram, slik vi oppfattet det, i form av interesse for vår forskning og en stor velvillighet da vi kontaktet dem.

Vi hadde satt av god tid til hvert intervju, og vi holdt oss innenfor den tidsrammen vi hadde satt. På to av barnehagene tok de seg tid til omvisning etter intervjuene, noe som vi satte stor pris på.

3.0 Teori

3.1 Innledning

Det finnes mye teori innenfor både ledelse og kvalitet, men det finnes ingen spesifikk teori omkring temaet ledelse og prosesskvalitet. Vi har vært nødt til å ta i bruk teorier om ledelse og teorier om kvalitet, og kombinert de for å kunne analysere våre funn. Gjennom disse to perspektivene vi har brukt, og vår empiri har vi funnet noen sammenhenger mellom ledelse og prosesskvalitet på en ny måte. Dette drøfter vi i kapittel fem. Dette er også en av årsakene til at vår forskning er en fenomenologisk studie inspirert av ”grounded theory”.

I teoridelen vil vi først gi en redegjørelse for ulike faktorer knyttet til ledelse, for så å redegjøre for teori knyttet til kvalitet. I og med at vi har fokus på ledelse og prosesskvalitet valgte vi ut teori som vi mener er relevant for vår forskning, og som kan være med på å gi svar på vår problemstilling. Som hovedkilder har vi brukt Gotvassli(2013), Kvistad & Søbstad(2013), Lillemyr(2007), Dahlberg, Moss & Pence(2013), Spurkeland(2009), Drugli(2011), Sheridan, Pramling Samuelsson & Johansson(2011), Sheridan & Pramling Samuelsson(2012) og Wadel(1997). I tillegg har vi brukt Barnehageloven(2005), Rammeplan for barnehager(2006) og diverse statlige styringsdokumenter.

3.2 Begrepsavklaring

Siden vår oppgave i stor grad omhandler prosesskvaliteten i barnehagen, og at den i stor grad påvirkes av den menneskelige faktor, ser vi det som nødvendig å forklare hva vi mener med noen begrep vi bruker i drøftingsdelen.

Når vi snakker om styrer og pedagogisk leder, tenker vi at de utgjør ledergruppen i barnehagen og at de, ut fra sine roller, utøver ledelse på ulike nivå i barnehagen. Med det mener vi at styrer har et overordna ansvar for hele barnehagen, mens pedagogisk leder har ansvar for en avdeling eller barnegruppe, avhengig av hvordan barnehagen er organisert.

Videre refererer vi til aktørene i barnehagen. I vår oppgave er vi opptatt av prosesskvalitet mellom de mennesker som til daglig utgjør den faste kjernen i barnehagen. Derfor snakker vi

om barn, personale og foreldre som aktører. I tillegg bruker vi begrepet personale når vi snakker om styrer, pedagogisk leder, fagarbeidere, assistenter og lærlinger.

3.3 Perspektiver på ledelse

Lederrollen i barnehagene har utviklet og endret seg i takt med samfunnsendringene. Ledelse i barnehagen har kommet mer og mer i fokus de siste 20 årene, kanskje på grunn av at barnehagene som institusjon har hatt en formidabel utvikling de senere årene. Ledelse i barnehagen er i følge Gotvassli(2013) fremdeles et utforsket felt både her i Norge og i utlandet, dette fordi det har vært liten tradisjon for å se på barnehager som en organisasjon.

Utviklingen av barnehagene har fra å ha hatt et individuelt perspektiv til nå og ha fått ett mere organisatorisk perspektiv gjort at organisering, styring og ledelse har blitt endret og mer preget i takt med de samfunnsmessige endringene. Med individuelt perspektiv mener vi den historiske utvikling som barnehager har hatt. De var tidligere blant annet eid av ulike organisasjoner Husmorlag og Foreldreforeninger og var ikke bundet av statlige føringer. I dag er barnehager statlig regulert i form av lovgivning, og en del av utdanningsløpet og et allment velferdsgode. Vi har som før nevnt fått full barnehagedekning, retten til barnehageplass, makspris og nye styringsdokument som har gitt nye rammebetingelser i forhold til hvordan barnehagene bør ledes.

3.3.1 Tidligere forskning i forhold til barnehageledelse

Vi har ikke som mål å gi en fullstendig oversikt over forskningen som finnes om ledelse i barnehagen. Vi har valgt ut to relevante rapporter som vi mener belyser vår problemstilling. Det er forskningsarbeidet til Elin Ødegaard og SOL- undersøkelsen.

Forskningsarbeidet til Elin Ødegård (2011) som heter ”Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper” ser på barnehagesektorens behov for en ledelsesideologi som bevisst ivaretar barnehagens egenart, og som kan føre til forbedring av kvaliteten på arbeidet som skal utføres i barnehagene.

Ødegård(ibid.) poengterer at som nyutdannet barnehagelærer så får man ikke bare ansvar for å lede en barnegruppe og samarbeide med foreldre, men det skal også utøves ledelse overfor ei

personalgruppe. Det er ikke mange yrkesutøvere som møter den utfordringen som nyutdannet. Ødegård(ibid.) mener også at lederrollen har endret seg i takt med tiden. På 1970-tallet sto likestilling i fokus og barnehagens ledelsesideal hadde en struktur der alles stemmer skulle komme til uttrykk og vaktssystemet var mer avgjørende i forhold til arbeidsfordeling enn hvilken stilling en hadde. På midten av 1980 tallet ble ledelse satt mer i fokus og styreren ble sendt på ledelseskurs. Målstyringsmodellene fikk stor gjennomslagskraft og ideen var at med gode planer og klare målsettinger skulle det gi god kvalitet i barnehagene.

Disse målstyringsmodellene er egentlig laget for produksjonsbedrifter men det kan se ut som, i følge Ødegård(ibid.), at modellene er med på å prege ledelsestenkningen i barnehagesektoren også. Modellen er kjent som New Public Management, der det er markedet og økonomien som styrer hva slags barnehageplasser som blir tilbudt. De seneste års barnehageutbygging, endringer av Lov om barnehager samt Rammeplan har også gjort til at det har blitt endrete krav til barnehagene. Mange oppgaver som før var knyttet til styrerne har i følge Ødegård(ibid.) blitt delegert ned til barnehagelærerne. Når styrerne blir oppmerksomme på hva slags kompetanse barnehagen må ha for å kunne arbeide i henhold til lov og rammeplan, får de behov for tydelige pedagogiske ledere, men hvordan de pedagogiske lederne skal framtre som tydelige, er derimot noe mer uklart. Ødegård (ibid.) viser at både styrerne, de nyutdannede og veilederne har problemer med å konkretisere hva som kjennetegner en tydelig pedagogisk leder. Ødegård kommer inn på flere årsaker til hvorfor det er slik. Hun så på at ledelse som fagområde var mangelfull i førskolelærerutdanningen. (Dette var før den nye Rammeplanen for barnehagelærerutdanningen tredde i kraft høsten 2013) Ledelsesteoriene i utdanningen opplevdes som generelle og de virket ikke som gode nok redskaper for å kunne utføre ledelse som pedagogisk ledelse. Ødegård(ibid.)så også på at det var vanskelig for nyutdannede pedagogiske ledere å komme inn i de uuttalte diskursene som var tilstede i barnehagene. Den horisontale, lagorienterte og relasjonelle tradisjonene i barnehagene kunne oppleves som en begrensning for nytenkning og utvikling. Den flate strukturen, eller likhetsidealet som råder i barnehagene, kan være en trussel for kvaliteten i barnehagesektoren. Her peker Ødegård(ibid.) på at det er viktig hvordan barnehagepersonalets kompetanse tas i bruk. Arbeidsoppgavene bør ikke fordeles først og fremst ut i fra vaktssystemet men ut i fra interesser og kompetanse.

Forskningsprosjektet ”Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren” (SOL – undersøkelsen) er et forskningsprosjekt fra 2009 og som ble finansiert av Norges forskningsråd. Denne forskningen er basert på kvalitative intervjuer og data fra

spørreskjemaundersøkelser, og mye av denne forskningen er oppsummert i boka ”Styring, organisering og ledelse i barnehagen” forfattet av Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen i 2011.

De har blant annet sett på hvilke ledelsesfunksjoner barnehagestyrene ivaretar.

Forskningsprosjektet viser tydelig at selve lederrollen har endret seg. Fra en noe utydelig lederrolle på 70-80 tallet til at styrerne nå er veldig klar over sin ledelsesidentitet og har et mere tydelig lederskap. Videre slår SOL- undersøkelsen fast at lederrollen i barnehagen har endret seg under de nye rammebetingelsene. De største endringene finner de i personalledelse som helt entydig har blitt den viktigste funksjonen en barnehageleder har. Dette tolker de som at ”styreren står under press om å ivareta et større mangfold av oppgaver og forventninger fra myndighetene og brukerne om å sikre høy innholdsmessig kvalitet i barnehagen.” (Børhaug et al., 2011, s132). Barnehageansatte har varierende grad av kompetanse og det gjør at det stilles store krav til arbeidsledelse, veiledning og utvikling av kompetansen. Styrerne rapporterer også i dette forskningsprosjektet at de bruker mer tid på pedagogisk ledelse enn administrativ ledelse. Dette er endringer fra tidligere forskning. ”Pedagogisk ledelse foregår gjennom systematisk planlegging og fastsetting av pedagogiske målsettinger, rapportering og evaluering, veiledning og kontroll, regler og rutiner eller konkret intervensjon fra styreren”(ibid, s.130).

Vi har nå presentert forskning som er relevant for vårt arbeid, og går videre over til viktige teoretiske betraktninger som belyser vår problemstilling.

3.3.2 Barnehagens ulike kulturer

Kultur er viktig for å forstå organisasjon og ledelse i barnehagen. Organisasjonskultur defineres av Bang(1998) som:

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene” (Gotvassli, 2013, s. 218).

Ulike kulturer etableres i ulike barnehager. Det kan for eksempel merkes godt hvordan kulturen er når man kommer innenfor dørene i de forskjellige barnehagene. I enkelte barnehager opplever man at man blir møtt på en slik måte at man får lyst til å komme inn, i

andre barnehager får man mest lyst til å snu i døra. I følge Jacobsen & Thorsvik, 2002 (Gotvassli, 2013) er det flere grunner til at vi bør være opptatt av organisasjonskulturen i barnehagen.” En kultur i barnehagen der de fleste oppfatter hva som er kjerneverdiene, og arbeider etter disse, vil over tid ha bedre forutsetninger enn andre barnehager til å nå sine sentrale målsettinger” (Gotvassli, 2013, s.223). Det er ikke det samme som at det er enighet om alt i slike kulturer. Det kan være mange og harde diskusjoner tilstede, men det er kanskje det som driver organisasjonen framover og tydeliggjør retningen i målene. Ved å ha fokus på kulturperspektivet kan det gi lederne muligheter til å analysere hva som skjer og hvorfor det skjer, og det kan oppleves som samlende for det øvrige personalet ved at lederne skaper mening i det som skjer. ”Kultur handler om tonen mellom de ansatte, hvordan ungene blir behandlet, hvordan konflikter blir tatt opp, forholdet til foreldre og synet på eieren” (Gotvassli, 2013, s.217). En barnehagekultur som består av grunnleggende holdninger til oppdragelse, og som har et positivt syn på barn, styrer arbeidet i barnehagene i en mer fremtidsrettet oppdragelsesmønster i følge Gotvassli(2013). Disse barnehagene har en atmosfære preget av trygghet, meningsfullt arbeid, identitet og lojalitet til egen barnehage, gruppefølelse, samhold og gjensidig støtte og sterk grad av egenkontroll i arbeidet. Gotvassli (ibid.) poengterer at lederne er de kulturelle arkitektene i en barnehage, med tanke på hvilke ledelsesfilosofi som er rådende i barnehagen. Å ha kunnskap om dette og hvordan en organisasjon fungerer blir viktig. Dette krever mere tydelige ledere og en et mer forpliktende lederskap.” Positive forventninger om innsats må kobles sammen med krav, ansvar og mål som er tilpasset den enkeltes forutsetninger. Dette må følges opp med kontant tilbakemelding på utført arbeid” (Gotvassli, 2013, s. 226).

3.3.3 Rammeplan for barnehagen 2011

Rammeplanen er ikke en teori, men vi ønsker allikevel å ta med hva den sier om ledelse i barnehagen fordi Rammeplanen er et viktig styringsdokument for barnehagene. Den konkretiserer heller ikke hva ledelse og pedagogisk ledelse er, så den gir stort rom for tolkning. Dette kan føre til større usikkerhet og forskjell på den pedagogiske ledelsen som utføres i barnehagene, og kan kanskje påvirke den prosessuelle kvaliteten. Imidlertid slår Rammeplanen fast at barnehagen skal ha en pedagogisk ledelse og hvilket særlig ansvar styrer og pedagogisk leder har.

”Styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. De er også ansvarlig for å veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver. Styrers oppgave innebærer å sørge for at de enkelte medarbeidere får ta i bruk sin kompetanse”(Rammeplan, 2011, s.16).

Rammeplanen presiserer at det er styrers ansvar og initiere og sette i gang planlegging, dokumentasjon og vurdering. Pedagogen har dette ansvar overfor den barnegruppen hun/han arbeider med. Styrer og pedagog skal også ha ansvar for å klarlegge barnehagens mål og rammer for det øvrige personalet slik at det blir en felles forståelse av målene for barnehagen. Videre sier Rammeplanen at det ”bør legges til rette for bredest mulig medvirkning fra barn, foreldre, barnehagens personale og eiere i planlegging, dokumentasjon og vurdering av barnehagens pedagogiske virksomhet.” (Rammeplan 2011, s. 47)

3.3.4 Styrerrollen

I barnehagene er det styrer eller daglig leder som har det overordnede ansvaret. Gotvassli (2013) skiller mellom styring og ledelse og sier at begge disse to handler om å påvirke mennesker til å få løst bestemte oppgaver. Styring i en barnehage vil være organisering, rutiner, lovverk, rammeplaner med mer. Ledelse vil være mer å arbeide med mellommenneskelige relasjoner, eller for å si det enkelt, å arbeide gjennom andre. ”Det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål.” (Gotvassli, 2013, s. 35)

Forholdet mellom styring/administrasjon og ledelse er komplekst og en styrer i barnehagen må beherske både styring og ledelse. Det er sjelden det er enten - eller. ”Både styring og ledelse går ut på å påvirke ulike aktørers atferd, men det vil innebære bruk av ulike virkemidler for å påvirke aktørene.”(Gotvassli, 2013, s. 35)

Ledelse i barnehagen handler om at man gjennom kommunikasjon, medvirkning og tette relasjoner prøver å skape en felles forståelse for barnehagens mål og oppgaver. At man som leder arbeider gjennom andre kan kanskje oppfattes som hierarkisk, men det har i de senere årene vokst fram en kultur der det relasjonelle perspektivet har kommet i fokus slik at ledelse i barnehagen har blitt mer det å arbeide sammen mot felles mål.

”Selv om fokuset i begrepet ledelse ofte er relasjonen til medarbeiderne, må vi hele tiden minne oss på at i en barnehage dreier ledelse seg først og fremst om å arbeide med barna og de oppgavene som er knyttet til kjerneoppgavene, lek, læring og omsorg” (Gotvassli, 2013, s. 37).

3.3.5 Pedagogisk ledelse

I følge Rammeplanen(2011) har både styrer og pedagogisk leder et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold, samt at man har et veiledningsansvar overfor det øvrige personalet. Derfor tenker vi at de teoriene og beskrivelsene av pedagogisk ledelse vi har valgt å ta med i vår oppgave går noe over hverandre med tanke på hva som er styrer og pedagogisk leders ansvar og oppgaver i forhold til pedagogisk ledelse. Styrere har det overordnede pedagogiske ansvaret for hele barnehagen, men den pedagogiske lederen har det overfor sin avdeling eller base. Noe som også Rammeplanen(2011) presiserer.

Gotvassli beskriver tre måter å forstå pedagogisk ledelse på:

- Lede pedagogisk arbeid, ”produksjon” og kjerneaktivitetene i barnehagen. Her er det fokus på mål, beslutninger og kommunikasjon, det som benevnes som de grunnleggende prosessene i barnehagen.
- Initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser og bli en lærende barnehage.
- Lede det pedagogiske arbeidet sett i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnet slik det er skissert i rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (Gotvassli, 2013, s.123)

Disse forståelsesmåtene må sees som ulike aspekter av en helhetlig pedagogisk ledelse og ikke som en ensidig sannhet.

Carl Cato Wadel (1997) ser på pedagogisk ledelse som ledelse som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. Videre sier han at ”pedagogisk ledelse er nødvendig for å hjelpe aktørene i en organisasjon til å oppnå større forståelse av sin egen atferd og de verdiene som ligger til grunn for denne. Pedagogisk ledelse er knyttet til å få i gang prosesser hvor organisasjonsmedlemmene *reflekterer* over egen praksis og lærer av den selvinnsett slike refleksjoner gir” (Wadel, 1997, s. 46). Dette er prosesser som er viktig i

forhold til at det kan skje fornyelse og endring i organisasjonen. Pedagogisk ledelse kreves også for å etablere læringsforhold og få til interpersonlige læringsprosesser i organisasjonen. Og til grunn for denne etableringen av læringsforholdet og læringsprosessene blir tillitsarbeid, aktelsesarbeid, følelsesarbeid og motivasjonsarbeid sentrale aspekter ved pedagogisk ledelse.

Wadel skiller mellom produktiv pedagogisk ledelse og reproduktiv pedagogisk ledelse. Ved reproduktiv pedagogisk ledelse har lederen ferdige løsninger på problemet og vet hva som skal læres og hvordan, for å oppnå resultater eller endringer. Ved produktiv pedagogisk ledelse ser lederen det som mer viktig å være spørrende å få i gang refleksjoner rundt det som skal læres. ”Utøvelsen av henholdsvis reproduktiv og produktiv pedagogisk ledelse vil kreve ulike ferdigheter av de ledede. Reproductiv pedagogisk ledelse krever primært at de ledede har ferdigheter i å lære seg, huske å gjengi. Produktiv pedagogisk ledelse krever i større grad at de ledede også lærer i fra seg, tar initiativ og kommer med innspill” (Ibid. s.48) Til grunn for disse to pedagogisk ledelsesmåtene ligger ulike verdier, idealer og metoder med tanke på læring.

3.3.6 Verdibasert ledelse

Barnehagen kjennetegnes ved at den er dynamisk, og i dynamiske organisasjoner spiller verdier en viktig rolle. Derfor blir det av betydning for oss å trekke inn begrepet verdibasert ledelse i vår oppgave. Verdibasert ledelse har de senere år blitt viktig innenfor ledelsesteori, og også innenfor barnehagen. Vi vil kort trekke inn verdibasert ledelse knyttet til barnehagen. Verdibasert ledelse defineres i følge Busch som:

”En målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende prosess, forankret i barnehagens verdier, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå”(Gotvassli, 2013 s. 121).

I vår oppgave har vi et stort fokus på prosesskvalitet som handler om samspillet mellom mennesker. Verdibasert ledelse er viktig for å etablere et felles verdigrunnlag på sentrale områder, og vilje og evne til å la det prege en praksis som kjennetegner en bærekraftig organisasjon. I følge Irgens(2011) handler det om fellesskapet, og hva en er samlet om. Rammeplan for barnehager slår fast at:

”Barnehagene skal bygge på grunnleggende verdier som fellesskap, omsorg og medansvar og representere et miljø som bygger opp om respekt for menneskeverd og retten til å være forskjellige”(KD, 2011 s.11).

Det handler om at styrer og pedagogisk leder, både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå tar verdispørsmål på alvor og utvikler en felles forståelse for verdiene i barnehagen. ”Fellesskapsverdier, i betydningen verdier som deles av en gruppe mennesker, er grunnlaget for enhver kultur”(Irgens, 2011, s. 58).

Barnehagen bør ha en felles plattform som de jobber ut fra i tråd med Rammeplanens verdigrunnlag. Det vil si at barnehagen er en verdifokusert organisasjon som i følge Irgens(ibid.) kjennetegnes ved at de har et sterkt samlende fundament. I organisasjoner som har et slikt fundament finner vi en høy grad av bevissthet omkring organisasjonens mål og verdigrunnlag. Barnehagen er en organisasjon som er bærer av verdier, og det er av stor betydning hvordan styrer og pedagogiske ledere er i stand til å implementere disse verdier i barnehagens hverdag og skape en felles identitet. Styrer og pedagogisk leder blir således betydningsfulle arkitekter for hvordan verdiene formidles og nedfelles i barnehagens planer. ”Et godt utviklet verdigrunnlag er viktig for å sikre god kvalitet i tjenesteproduksjon” (Gotvassli, 2013 s. 121).

3.3.7 Relasjonsledelse

Ledelse er et stort forskningsfelt, og det er mye teoretisk litteratur å velge mellom. I og med at vi velger å ha fokus rettet mot prosesskvalitet i barnehagen, som blant annet handler om samspillet mellom mennesker blir relasjonsledelse som teoretisk bakteppe aktuell for vår problemstilling. I tillegg må det nevnes at relasjonsledelse også er mye brukt innenfor ledelse i barnehagen.

Som leder i barnehage, om man er styrer eller pedagogisk leder, så handler det mest om å lede og samhandle med andre både barn og voksne. Som styrer har man personalansvar overfor hele personalet, og som pedagogisk leder har man det overfor sine medarbeidere som man arbeider nærmest sammen med på avdelingen eller basen samt barnegruppa. Man kan på en måte ikke unngå å samhandle med andre mennesker verken små eller store. Det er klart at dette til tider kan være utfordrende, men å ha en naturlig interesse for mennesker og på

hvordan mennesker fungerer sammen kan være et godt utgangspunkt for å få samarbeidet til å fungere på en god måte.

Relasjonsledelse har sitt teoretiske grunnlag både fra psykologi, pedagogikk og sosiologi, og den tar opp i seg sterke elementer fra kunnskap om individet i samspill med sine omgivelser. Relasjonsledelse handler mye om menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill. Det handler om å ha en holdning til ledelse der lederen plasserer seg selv inn i et fellesskap der lederrollen blir integrert i et større samspill. Bygger man sin leder stil etter relasjonsteorien er samarbeid og teambygging grunnleggende for kvalitet. ”Utgangspunktet for denne vinklingen ligger i humanistisk psykologi som vektlegger individets subjektive jobboplevelser og hvordan relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet”(Spurkeland, 2009, s 38).

En av Amerikas mest betydningsfulle psykoterapeuter, Carl Rogers, hevder ganske sterkt at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er (Spurkeland , 2009). Ledere som er menneskeorienterte i motsetning til produksjonsorienterte oppnår høyere produktivitet og får mere motiverte medarbeidere. God kommunikasjon og involvering av medarbeider er viktige element i følge Rogers for å skape målrettet og motivert innsats. God ledelse handler mye om å gi medarbeideren mestringsopplevelser og å gi tilbakemeldinger som styrker mestringfølelsen.

De som utøver relasjonsledelse har i utgangspunktet et positivt menneskesyn, og i bunnen av dette menneskesynet ligger en grunnleggende respekt for andre mennesker. Menneskene er den viktigste ressursen bedriften rår over og de skal motiveres til å bruke å utvikle sin kompetanse. I relasjonsledelse blir ikke kontroll viktig.

”Relasjonen mellom leder og medarbeider har en innebygd selvkontroll som gjør at lederkontroll reduseres til et minimum. Medarbeidere med høy kompetanse skal ikke styres og dikteres etter tidligere ledelsesmønster, men ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse” (Spurkeland, 2009, s. 41).

Veiledning, tilbakemelding og tilrettelegging blir leders rolle i forhold til å ivareta dette. Ledelse har aldri eksistert i et enerom i følge Spurkeland. (2009) Det må enten to eller flere mennesker til for at ledelse kan utøves. Spurkeland(ibid.) sier det så sterkt at autoritære sjefer som avgjør det meste selv ikke er ledere i hans forståelse av begrepet ledelse. Ledelse er samspill. Målet med ledelse er i følge Spurkeland(ibid.) at man i relasjonen mellom leder og

medarbeider utvikler høy kvalitet der tillit og effektiv kommunikasjon står i sentrum. I relasjonsledelse er det viktig at enhver arbeidstaker føler seg verdsatt og akseptert i sine omgivelser. Det kan best foregå gjennom at det gis tilstrekkelig nok tilbakemeldinger til medarbeiderne slik at de opplever seg selv som velfungerende mennesker. I et relasjonelt miljø vil menneskene påvirke hverandre. Spurkeland(ibid.) er opptatt hva som skjer i dette påvirkningsrommet. Hva er det som påvirker hvem og hva. Det blir viktig for en leder å bli bevisst sin påvirkningsevne. En god leder har evne og kunnskap til å veilede og tilrettelegge, og få andre med seg til å nå organisasjonens mål. Samtidig må lederen være klar over at samspillet er avhengig av en gjensidig positiv påvirkning. Relasjonslederen skal også selv utvikle seg i det relasjonelle samspillet med andre. Når det så blir lagt til rette for utstrakt tillit og selvstendighet, og forventningene til hverandre er klare og tydelige, kan man åpne for en stor grad av selvledelse i følge Spurkeland(ibid).

Edgar H. Schein (1993) skriver om den psykologiske kontrakt. Den psykologiske kontrakt handler om at arbeidstaker, organisasjonen og de forskjellige lederne avklarer sine forventninger til hverandre. Det vil si skape trygghet og forutsigbarhet om både lønn, arbeidsvilkår, rettigheter og krav, men likeså viktig, er at det også har noe med personenes følelse av verdighet. I et arbeidsforhold forventes det at organisasjonen skal behandle sine medarbeidere som mennesker, at de skal gi dem utviklingsmuligheter og tilbakemeldinger på det arbeidet de utfører. Krenkelse av disse aspektene som er en del av den psykologiske kontrakten, er det som skaper grobunn for uro, streik og gjennomtrekk av ansatte, mener Schein(1993). Gjennom å investere i det relasjonelle forholdet til sine medarbeidere kan man gi slipp på kontrollbehovet og heller oppnå ansvar og lojalitet.

Carl Cato Wadel (1997) er opptatt av at skal man oppnå en mer relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse som bør man skille mellom ledere, hva formelle ledere gjør, og ledelse. ”En relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse tvinger oss til å fokusere på både formelle ledere og ledede, og relasjonen mellom dem”(Wadel, 1997, s. 41.) Alle i organisasjonen er mer eller mindre med på å utvikle mål, ta beslutninger, løse problemer og utvikle et felles begrepsapparat. De formelle lederne har et mer formelt ansvar for disse prosessene, men de har også ansvar for å tilrettelegge slik at disse prosessene skjer videre i organisasjonen. Wadel (ibid.)framhever at hva enn ledelse er, så er det relasjonelt. Det er et mellommenneskelig forhold. ”Et *relasjonelt perspektiv* på ledelse fører til at ledelse ses på som noe personer utfører sammen, og ikke noe enkeltpersoner utfører alene. Ledelse framstår som en relasjonell *ferdighet*”(ibid., s.42).

3.3.8 Veiledning, vurdering og refleksjon

Slik vi ser det henger vurdering, refleksjon og veiledning tett sammen med relasjonsbygging i barnehagen. ”Veiledningssamtalen gir rom for kommunikasjonsprosesser der en sammen kan mobilisere og utvikle kompetanse gjennom dialog, samarbeid og forhandlinger som styrker kompetansen hos den enkelte og barnehagen”(Gotvassli, 2013, s.102). I så måte er det viktig og få belyst dette, da det også er en viktig del av ledelsesarbeidet i barnehagen.

Vurderingsarbeid skal i følge rammeplanen beskrive og analysere og fortolke barnehagens arbeid i forhold til kriterier gitt i barnehageloven, rammeplanen og eventuelle lokale retningslinjer. Det er styrers ansvar å legge til rette for at barnehagens virksomhet vurderes ”på en planlagt, systematisk og åpen måte”(Rammeplan, 2011, s.50). Det er av betydning for kvaliteten i barnehagen at flere aktører deltar i vurderingsarbeidet, det være seg barn, foreldre og personale.

Å reflektere innebærer å tenke grundig gjennom episoder eller opplevelser som vi erfarer. Når vi reflekterer, sender vi tankene tilbake på noe. Vi reflekterer for stadig å kunne utføre arbeidet vårt bedre, eller for å bidra til å kunne endre ting. ”Refleksjon står sentralt i all veiledningsaktivitet og i erfaringslæringsmetodikken”(Gotvassli,2013,s.106). Som mennesker utvikler vi oss i samspill med andre, og refleksjon kan bidra til at vi lettere ser oss selv i ulike situasjoner.”Refleksjon over spørsmål kan også føre til at man oppdager flere viktige svar”(Tveiten, 2002, s.25).

Veiledning handler i stor grad om kommunikasjon i følge Tveiten(2002). Gjennom veiledning der ulike spørsmål og metoder blir drøftet, legges det til rette for refleksjon og oppdagelse. Veiledningsbegrepet beskrives på mange ulike måter, men som oftest ser man at læringsaspektet er sentralt i de ulike beskrivelsene, noe som fører til en større bevissthet på utvikling og synet på egen praksis. ”God veiledning knyttet til arbeidet i barnehagen er ofte kjernen til kompetanseutvikling for både den enkelte og barnehagen som organisasjon” (Gotvassli,2013, s.102). Det handler om å kunne innta en distanse til sin egen praksis og tenke over sine erfaringer slik at det gis grunnlag for ny læring.

3.4 Kvalitet i barnehagen

3.4.1 Hva er kvalitet?

Barnehagen er i følge Kunnskapsdepartementet(2009) et utforsket tema, og da spesielt innenfor kvalitet. De har ikke god nok oversikt over hvordan regelverket om barnehagens innhold og kvalitet følges opp i praksis. Målet med en bredere forskning er å innhente opplysninger om hvordan sektoren fungerer, og hva som må til for at departementet skal kunne i vareta sitt ansvar på en best mulig måte. Stortingsmelding 41(2008-2009), slår fast at kunnskapen i norske barnehager ikke er god nok, og at det er et uttrykt behov for å satse mer på bredere forskning på barnehagefeltet.

”Forskning om og for barnehager er nødvendig både for å utvikle praksisfeltet og for å kunne drive god politikkutforming basert på oppdatert kunnskap. I dag er det en utbredt oppfatning at barnehager er et underforsket område og at kunnskapsgrunnlaget på barnehagefeltet ikke er godt nok”(St.meld.nr. 41,2009, s.42).

Vi forstår det slik at kvalitet er et omdiskutert begrep, ikke bare i Norge slik forskning viser. For å forstå begrepet barnehagekvalitet, må man, slik vi ser det kjenne til noe av bakgrunnen for begrepet kvalitet, og hvorfor kvalitet er viktig for barnehagens innhold.

Mange er opptatt av hva begrepet kvalitet betyr, og så langt finnes det ingen entydig global definisjon av begrepet kvalitet i barnehagen. En av årsakene til det er at kvalitet oppleves forskjellig fra land til land, og er avhengig av det enkelte lands læreplaner og kulturelle prioriteringer, slik Sylva i Ishimine, Tayler & Bennett(2010) viser i sin forskning. Man må samtidig se det enkelte lands kontekstuelle avhengighet. Med det mener vi, slik det fremgår av Ishimine et.al(ibid.) sin forskning, at det er forskjeller på styresett, velferdsordninger, politikk og hvordan dette praktiseres i det enkelte land. Slike forskjeller vil naturlig nok få betydning for hvordan man definerer kvalitet i de ulike land.

Kvalitet kommer fra det latinske *qua litas* som betyr ”av hva”. I denne sammenheng er det, slik vi ser det, spørsmål om hva er kvalitet i barnehagen, og hva kommer denne kvaliteten av? Det handler i stor grad om hvordan for eksempel barn, foreldre og personale, aktørene i barnehagen, oppfatter omgivelsene. Begrepet kvalitet er verdiladet, og lar seg vanskelig måle, spesielt fordi det også handler om mellommenneskelige hvordan de får utviklet seg i forhold til lov og regelverk, barnehagens egne planer og de resurser som til enhver tid er tilgjengelig.

I følge Kvistad & Søbstad(2013) er kvalitet vanskelig å måle fordi at ting, personer, kontekster og relasjoner varierer hele tiden, og derfor finnes det ingen absolutte objektive standarder på måling av kvalitet.

Å måle kvalitet i barnehagen er derfor vanskelig, om ikke umulig, slik vi ser det. For å få et inntrykk av kvalitet, eller å forstå hva barnehagekvalitet er må man, ut fra det vi forstår se på flere faktorer. Det vi ser er at forskningen skiller mellom ulike typer kvalitet, og innenfor barnehagekvalitet er det særlig fire typer kvalitet som skiller seg ut. I følge forskningen til Bjørnøy Sommersel, Vestgaard & Sjøgaard Larsen(2013) snakker de om strukturell kvalitet, prosesskvalitet, innholdskvalitet og resultat-kvalitet. I punkt 3.5.2 redegjør vi nærmere for disse fire typer kvalitet.

Dahlberg, Moss & Pence(2013) argumenter for at kvalitetsbegrepet er subjektivt, verdiladet og dynamisk og derfor er mulighetene for flere betydninger av kvalitet til stede. De mener videre at kvalitet et sosialt konstruert begrep med helt spesielle betydninger. Kvalitet er blitt sett på som måling av spesielle egenskaper ved ting i barnehagen, der det daglig jobbes med pedagogiske prosesser og prosjekter. Det er snakk om hvordan barna og de voksne opplever kvaliteten, og da er det den subjektive dimensjonen som kommer til syne. Barn og voksne er medskapere i samspill med andre barn og voksne, og da snakker vi, som Dahlberg, Moss & Pence(2013) påpeker, om meningsskaping heller enn kvalitet, at mennesker skaper noe sammen.

”Det vi kaller tenkningen eller diskursen om meningsskaping gir en dypere forståelse av det pedagogiske arbeidet og andre prosjekter i barnehagen og gjør det mulig og evaluere disse prosjektene” (Dahlberg, G., Moss, P. & Pence, A. 2013, s. 134).

Vi lever, til tross for at det ikke finnes en entydig definisjon av kvalitet, i en tid der kvalitetsbegrepet tross alt har inntatt barnehagen og tenkningen om innhold i barnehagen. ”Kvalitetsarbeid i barnehagen handler om å jobbe for at barnehagen skal oppnå ønskede egenskaper”(Guldbrandsen & Eliasson, 2012, s.15). De egenskaper som barnehager skal oppnå er nedfelt i barnehageloven og i Rammepplan for barnehager, og i tillegg ser vi det slik at den menneskelige faktor vil være avgjørende for hvordan kvalitet i barnehagen oppnås. Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) hevder at dagens barn lever i en globalisert verden, og de har behov for å utvikle et mangfold av kompetanser for å kunne tilfredsstille de krav samfunnet stiller, og være i stand til å møte en framtid som mest sannsynlig vil se annerledes ut. Vi er inne i en brytningstid når det gjelder synet på barn, læring og kompetente voksne

(ibid.). Slik norske barnehager og innholdet i barnehager har utviklet seg over de siste tjue åra, kan man si at behovet for kompetente voksne øker. Barnehageloven og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver skal via statlige føringer sikre kvaliteten i norske barnehager. Rammeplanen vektlegger særlig de voksnes evne til å ha en omsorgsfull relasjon, preget av lydhørhet, nærhet, innlevelse og evne og vilje til samspill. Man kan si det slik at omsorg handler om relasjoner, og relasjoner er viktige for prosesskvaliteten. I Stortingsmelding nr 41 slås det fast at for å sikre kvaliteten er barnehagene avhengige av godt utdannet personale som er engasjert i sitt arbeid med barna.

3.4.2 Endret fokus fra kvantitet til kvalitet

Barnehagen har, som sagt, gjennom de siste åra vært gjennom store endringer, både på den strukturelle og organisatoriske siden. Barnehager var en del av Barne- og familiedepartementet fram til de i 2006 ble flyttet til det nye Kunnskapsdepartementet, og ble en del av det helhetlige utdanningsløpet i Norge. Vi befinner oss, ifølge Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) i en brytningstid når det gjelder synet på barn, barns måte å lære på og hvilken rolle barnehagen har i samfunnet.

Vi har hatt diskusjoner omkring rett til barnehageplass, utbygging av barnehager, innføring av makspris, de minste barna og barns medvirkning for å nevne noe. Det har, i følge Gotvassli(2013), blitt en større vektlegging av kvaliteten etter hvert som antallet barnehageplasser har økt. Det vil si at debatten på politisk og faglig nivå har dreid seg fra et kvantitativt ståsted til et kvalitativt ståsted.

Det er også et økt fokus på behovet for et kompetent personale. I Meld. St. nr. 24, blir det slått fast at personalets kompetanse er en viktig enkeltfaktor for god kvalitet, og det er et mål at alle ansatte i barnehagen i perioden 2014-2020 skal ha muligheten til å øke sin kompetanse. I tillegg skal norm for pedagogisk bemanning endres, slik at det blir 50 prosent barnehagelærere i barnehagen. Man har tro på at økt kompetanse fører til økt kvalitet.

”Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse” (KD, 2013 s.10). Det vi har sett er et større fokus på barnehagens strukturkvalitet, de rammer som er av betydning og må være tilstede for å kunne drive barnehage jf. lov om barnehager og barnehagens rammeplan.

Disse endringer har ført til at interessen for kvalitet i barnehagen har fått et økt fokus blant politikere, forskere og samfunnet for øvrig. Stoltenberg II- regjeringen, hadde slik det framgår av St.meld 41(2009) som hovedmål å sikre høy kvalitet i alle barnehager. Vi kan anta at personalet er interessert i at barnehager har en god kvalitet, og at de ønsker å skape en god og meningsfull hverdag for barna, slik at de opplever kvalitativt gode leke- og læringsmuligheter i tråd med styringsdokumentene. Barnehagens samfunnsmandat, slik det står i Rammeplanen er å tilby barn under opplæringspliktig alder et omsorgs- og læringsmiljø til barns beste (Rammeplan for barnehager, 2011). At foreldre er av samme oppfatning, kan man også anta. Slik kan man si at barnehage og dens kvaliteter er viktig for samfunnet. I St. meld. 41 et ett av hovedmålene til regjeringen å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager (St.meld nr 41, 2009, s. 6)

Dette økte fokus på barnehager leder an til et interessant spørsmål: Hva kjennetegner god kvalitet i barnehagen? Finnes det et entydig svar på det, eller er svarene mange? Er det så enkelt at hvis alle barnehager oppfyller barnehageloven og rammeplanens krav og intensjoner, så er der kvalitet? Svarene er nok mange, det handler blant annet om barn og foreldres medvirkning, ansattes kompetanse, tydelige målformuleringer, vurdering og refleksjoner, samt evne til å endre praksis i en dynamisk hverdag. I følge Gotvassli(2013)er det flere faktorer som påvirker hva kvaliteten i barnehagen er, og det handler blant annet om å se på sammenhengen mellom personalets kompetanse og kvalitet.

Og måle kvalitet i barnehage kan fortone seg som vanskelig. Hvordan skal kvaliteten måles, hva skal måles og hvem skal si noe om kvaliteten? Samtidig vet vi at kvalitet defineres ulikt, ikke bare fra barnehage til barnehage, også fra land til land. Kvalitet som fenomen er både verdiladet og meningsbærende, og har delte oppfatninger innenfor forskermiljøet i følge Sheridan og Pramling Samuelsson(2012). Det kan by på utfordringer, da barnehage ikke produserer varer og tjenester, slik for eksempel en industriell bedrift gjør. I barnehagen som institusjon er det snarere snakk om møtet mellom mennesker, barn og ansatte, og hvordan relasjonen mellom disse mennesker, vi velger å kalle aktører, får utvikle seg.

”Definisjon av kvalitet og strategier for å sikre god kvalitet i barnehagene varierer i forskjellige land. Oppfatningen om hvordan den gode barnehagen ser ut, vil avhenge av blant annet synet på barn, barndom, småbarnas status og barnehagens samfunnsmandat, jf. eksempelvis Barne- og familiedepartementet 2005;St. meld nr. 41(2008-2009)”(KD, 2012 s.1).

Mange forskere mener det er vanskelig å definere eller svare på hva god kvalitet er, begrepet endres ut fra hvilke faktorer som måles og hvem som måler de. Slik kan man si at kvalitetsbegrepet er relativt, og man kan spørre seg hvordan den kommer til syne i pedagogiske prosesser. Drugli(2011) hevder at det er bare gode barnehager som er bra for barn. Barnehager som er kvalitativt dårlige kan, i følge forskning være en belastning for barnet (ibid.). Hvordan kan vi vite om barnehager er av høy eller lav kvalitet? I følge Kvistad & Søbstad(2013) er det nettopp gjennom forskning at vi kan få en antydning om hva som kjennetegner kvalitativt gode barnehager. I Søbstad(2002) sin definisjon av kvalitet fremgår det at det er aktørenes opplevelser, og hvordan barnehagen oppfyller styringsdokumentene som er beskrivende for kvalitet.

”Med barnehagekvalitet menes barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer i barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva kvalitet er”(Søbstad, 2002, s.17).

På grunnlag av dette kan man si at kvalitet ikke kommer av seg selv, det er i blant annet i de pedagogiske prosessene at kvalitet skapes, formes og utvikles, og da i møtet mellom barn og voksen, og barn og omgivelsene. De miljøene og mulighetene som etableres i barnehagen er av stor betydning for barns læring og utvikling i følge Sheridan, Pramling Samuelsson og Johansson(2011).

De avhenger i stor grad av den menneskelige faktor, og i den sammenheng blir personalets kompetanse av stor betydning. Barn lærer best i små grupper gjennom erfarne voksne som utfordrer dem sosialt og kognitivt. Kvalitetsarbeidet er dynamisk, det er stadig endringer som de ansatte må ta hensyn til. Det betyr som, Kvistad og Søbstad(2013) hevder at alle ansatte må delta i kvalitetsarbeidet, og skjønne hva det betyr. Kvaliteten i barnehagen er i bevegelse, det vil si at den endrer og utvikler seg underveis. Det kan være endringer i barnegruppa, nye ansatte og nye krav fra samfunnet. Ut fra denne dynamikken er det viktig at de ansatte stadig reflekterer over prosessene i barnehagen, og hvordan de får utvikles, og stadig blir bedre.

”Det pedagogiske perspektivet bildas av intersubjektivitet (mellenmänskligt) överenskomna värden, kunnskaper och föreställningar om hur dette kan genomföras i förskolans och skolans praktikk, samt lärares, barns och föräldras subjektive upplevelse av vad som är hög kvalitet” (Sheridan i Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s.17).

Foreldre kan ha sitt syn på hva som er kvalitet i barnehagen, og det kan avvike fra hva ansatte mener gir god kvalitet. Det fordi de har ulik erfaring og ulikt ståsted i forhold til barnehagen som pedagogisk virksomhet. Til tross for det, skal barnehagene ha et nært og godt samarbeid med foreldrene. Det er viktig for å sikre kvaliteten at foreldre tas med på råd, og får uttale seg i saker som berører det enkelte barn eller barnehagens organisering. ”Foreldrene sikres medvirkning på barnehagens samlede virksomhet gjennom deltakelse i foreldreråd og samarbeidsutvalg” (KD, 2011, s.15).

Barn vokser opp i to verdener, hjemmet og barnehagen, og det er avgjørende for barns utvikling og trivsel at det er gjensidig tillit mellom hjem og barnehage, og at kunnskap om barnet deles mellom de verdener barnet er en del av i følge Sheridan, Pramling Samuelson & Johansson (2011). Det er derfor mange faktorer som spiller inn i forhold til hvordan kvalitet vurderes, og hvordan disse faktorene endrer seg over tid vil kanskje være utslagsgivende for hvordan samfunnet, forskere, ansatte og foreldre tenker og diskuterer fenomenet høy eller god kvalitet. Det handler blant annet om faktorer som at barnehagen har tydelige mål, et godt fysisk miljø, et godt foreldresamarbeid, små barnegrupper og kompetente voksne som ut fra kunnskap og forståelse lar kvaliteten vokse fram.

”Vad som menas med låg, medelgod og hög kvalitet är en fråga som inte lätt låter sig besvaras. Inte heller hur föreställningar om kvalitet bildas och tar sig uttryck i förskolans pedagogiska processer, eller hur de bör dokumenteras och utvärderas. Det finns heller inga entydiga svar; de varierer över tid och kontext och är beroande av åtskilliga faktorer” (Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 13).

I følge St.meld. nr 41, er det styringsdokumentene Lov om barnehage og Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver som definerer hva et godt barnehagetilbud skal være. Disse styringsdokumentene gir tydelige føringer for hvordan ansatte i barnehagen bør jobbe opp mot barn, og hvilket innhold barnehagen skal ha. Man kan si at disse dokumenter er verdibasert, og de har et samfunnsmandat som krever voksne som hele tiden evaluerer sitt arbeid, og stiller seg spørsmål om hvorvidt innholdet i barnehagen og relasjonen mellom barn og voksne er til barns beste.

”Barnehagens samfunnsmandat er omfattende, og kvalitet er et begrep som vanskelig lar seg fange i en enkel og entydig definisjon. Vesentlige sider ved kvaliteten i barnehage er vanskelig å måle, men må bedømmes ut fra for eksempel barnets uttrykk for trivsel eller mistrivsel” (St.meld. 41, 2009, s. 8).

3.4.3 Kompetanse og kvalitetsutvikling i barnehagen

Vi tror at kompetanse, vedlikehold og videreutvikling av den, er av betydning for kvaliteten i barnehagen. ”Bare kompetente ansatte kan sikre at barnehagen oppfyller sitt samfunnsmandat i tråd med barnehagens formål og rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, jf. §§ 1, 2 og 3 i Barnehageloven”(KD, 2013 s. 8). For å få belyst vår problemstilling blir det viktig å trekke inn teori knyttet kompetansens betydning for kvalitet i barnehagen.

Meld.St.24(2012-2013) fastslår i sitt forord at det er de voksne i barnehagen som er avgjørende for hvor god kvalitet barnehagen har. Kompetanse er i følge Gotvassli (2013) utledet av det latinske ordet *competenia*, og betyr sammentreff eller skikkethet. Kompetanse synes i så måte å ha betydning for god kvalitet. Her snakker vi om utdanning, personlig egnethet og realkompetanse eller sagt på et annet vis den erfaring personalet får gjennom kurs, etterutdanning og arbeidspraksis. Personalets kompetanse og måten de evner å møte og forholde seg til barna på, ut fra barnas egne premisser, utgjør i følge Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) selve navet i kvalitetsarbeidet. Det er snakk om den enkelte voksnes evne til å være en del av et pulserende barnehagemiljø, og forstå de krav som styringsdokumentene og innholdet i de stiller til ansatte i barnehagen.

I dagens kunnskapssamfunn som blant annet preges mye og nyttig forskning på barnehagefeltet, er hovedutfordringen slik Gotvassli(2013) sier det i sin bok at personalet må ha evnen til rask omstilling. Det publiseres, innenfor barnehagetenkning, stadig nye forskningsrapporter, stortingsmeldinger og FOU `er som alle har til hensikt å tilføre feltet ny kunnskap omkring barn og barndom. Personalet må inneha nødvendig kunnskap, holdninger, ferdigheter og evner til å mestre de oppgaver barnehagen til enhver tid fordrer. Dette vil i stor grad bety hvordan ansatte til daglig lar sin kompetanse komme til syne. Det kan for eksempel være hvordan personalet henvender seg til barna, hvordan de møter barn og foreldre i garderoben eller hvordan de aktivt bidrar i personalgruppas utarbeidelse av mål og strategier. I følge Gotvassli (2013) handler derfor kompetanse om å være i stand til, både på individ- og organisasjonsnivå. ”Det vil si å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger til å mestre aktuelle oppgaver i barnehagen, og nå definerte mål” (Gotvassli, 2013, s. 19).

Et annet viktig moment er personalets kompetanse. Å være faglig sterk, og å vite hvordan ansatte bruker sin kompetanse er av betydning for utvikling av kompetente medarbeidere, og en kvalitativ god barnehage. ”Hög kvalitet handlar om att läraren både vill och kan närma sig barns perspektiv” (Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 15). Det er da spesielt snakk om barns opplevelse av kvaliteten og hvordan den kommer til uttrykk i det daglige, altså en subjektiv opplevelse slik Dahlberg, Moss & Pence (2013) omtaler det.

Personalet bør finne gode og fleksible løsninger, de bør se til at barn får delta ut fra sine evner og forutsetninger og at det er en atmosfære som preges av samspill, kommunikasjon og utfordringer. ”De ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen”(Meld.St. 24, 2013,s. 57).

Høy kvalitet i barnehagen er betinget av flere faktorer, en av dem er økt kompetanse. Den enkelte barnehageeier må selv ut fra sitt ståsted, både økonomisk og pedagogisk kartlegge hva som er viktig kompetanse for dem. Hvilken kompetanse har de, og hvilken kompetanse vil de har bruk for sett ut fra et nå - og framtidsperspektiv. I følge kompetanseplan for barnehagen(2013) slås det fast at det er en sentral oppgave for styrer i samarbeid med pedagogisk ledere å lede utviklings- og endringsprosesser i barnehagen. Vi lever som tidligere påpekt i en verden av mangfold og raske skiftninger, og økt kompetanse blant personalet, slik mange offentlige utredninger og forskning påpeker, er av betydning for kvaliteten. Det på sin side krever igjen at personalet har endringskompetanse. Engesland, Lunde & Snoen(2000)definerer endringskompetanse slik:

”Endringskompetanse har to hovedingredienser: på den ene siden relevant referanseramme – vår evne til å forstå og fortolke våre omgivelser, på den andre siden vilje og evne til å handle”(Engesland, Lunde & Snoen, 2000, s. 25).

Ledere har i følge Gotvassli ansvar for at medarbeidere gis muligheter for læring og utvikling. Det kan skje som etter- og videreutdanning og kurs. Det kan og skje i tilknytning til arbeidet, og da gjerne i form av veiledning og refleksjon som tidligere er omtalt i dette kapitlet.

Gjennom veiledning av medarbeidere oppnås det i følge Gotvassli en produktiv undringskultur. Hva er det vi har erfart og lært, og hvordan omsetter vi dette i praksis til verdibaserte mål som alle forstår og jobber ut i fra. Uansett, evnen og viljen til endring må være til stede i en organisasjon om det i hele tatt skal skje læring, og å oppnå større kompetanse i personalgruppa. Den amerikanske forskeren Peter Senge, definerer en lærende organisasjon slik:

”Organizations where people continually expand their capacity to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning”(Gotvassli, 2013 s. 123).

Dette medfører at styrer må være innovativ, tenke fremover og være dynamisk blant annet med tanke på de ansattes kompetanse, og opplevd kvalitet fra aktørenes synspunkt, herunder barn, foreldre og personale, slik at man hele tiden er i endring og får ny forståelse ut i fra barnehagens samfunnsmandat. Kvistad og Søbstad(2013) mener at vi bør gå inn med et åpent og relativt kvalitetsbegrep. Med det mener de at aktørene i barnehagen skal få en mulighet til å komme med sine idealer, opplevelser og krav til den gode barnehagen. I barnehagen er personalet forpliktet til, og hele tiden å jobbe for å styrke barns sosiale og faglige kompetanse, og eier på sin side må legge til rette for at personalets kompetanse styrkes, slik at tilbudet blir best mulig.

3.4.4 Motivasjon i barnehagen

Allerede tidlig i analysearbeidet så vi at motivasjon var et viktig moment for våre informanter. Motivasjon er et stort tema, og vi begrenser oss til kun å omtale to sentrale aspekter ved motivasjon, indre og ytre motivasjon. Vi har hovedfokus på indre motivasjon, da vi ser at den er viktig for vår problemstilling som omhandler ledelse og prosesskvalitet.

Mennesker flest er opptatt av motivasjon, enten det er i arbeid, idrett eller lek. Det å forklare fenomenet motivasjon er ikke enkelt, da det tilhører sider ved mennesket vi ikke kan se. Uansett er det viktig at barnehagen som arena har kunnskap om motivasjon da det styrer mye av barna og de voksnes aktivitet, og det de generelt foretar seg. Motivasjon er som Lillemyr(2007) hevder det som holder oss gående, og gir mennesker erfaringer, kunnskap og opplevelser som kan resultere i læring hos den enkelte.

Motivasjon kommer av det latinske ordet movere, som betyr å bevege. Noe som gir mennesker energi, tanker og krefter til å utføre ting. Når mennesker er motivert for ulike oppgaver, opplever de ofte at det er lystbetont og at de lærer. Det fører igjen til at deres selvpoppfatning øker. Å forstå menneskers selvpoppfatning vil være viktig for å forstå deres motivasjon. I følge Gotvassli(2013) må medarbeidere ha tro på egen kompetanse for å være indre motivert for en oppgave.

Deci & Ryan(Lillemyr, 2007) skiller mellom motivasjon som indre og ytre. Indre motivert atferd kjennetegnes ved at den styres av at mennesket er oppriktig interessert, den er spontan og fri for press, og det er ikke behov for ytre belønninger. De ser indre motivasjon som en medfødt tilbøyelighet hos mennesket til å engasjere seg, bruke sine evner for å greie optimale utfordringer. Motivasjon som selvbestemmende kan i følge Deci & Ryan(1993) sies å være styrt av en indre motivasjon. Det som er grunnleggende for motivasjon, som Lillemyr(2007) fremhever, er at mennesker selv har følelsen av å bestemme og at de er selvstendig i ulike situasjoner, som for eksempel i de ulike aktivitetene en barnehagehverdag inneholder. Deci & Ryan hevder at det er motivasjonsprosesser som ligger bak den indre vekst når uttrykket selvbestemmelse eller selvutvikling brukes (ibid.). Det er ikke behov for noe ytre stimuli eller belønninger, det er aktiviteten i seg selv er motiverende. Deci & Ryan(1993) hevder at indre motivasjon styres av tre ulike behov:

Behov for kompetanse, det vil si å tilegne seg ny kunnskap, utvikle seg og å lære noe nytt. Behovet for selvbestemmelse som kjennetegnes ved å få en viss frihet og ansvar i forhold til de oppgaver som må løses i barnehagen. Det kan være faglig oppgaver, veiledning og ikke minst å delta i samspillet med barna og voksne. I slike situasjoner kreves improvisasjon, det å fange øyeblikket, og sette det i en sammenheng som blir til det beste for alle aktørene. I den sammenheng er det, som Irgens(2011) hevder å tenke eller handle mer kunstnerisk, *"...der følelser og emosjoner og subjektiv og taus kunnskap får større vekt, der det blir lagt mer vekt på improvisasjon og nyskapning i stedet for prosedyrefølgning og kontroll"*(Irgens, 2011 s. 81). Behovet for tilhørighet er å kjenne at man er inkludert, møtes med anerkjennelse, får medvirke og blir sett og hørt. Indre motivasjon kan sies å styre menneskers atferd ut fra de behov Deci & Ryan(1993) beskriver. Gjennom det tilegner mennesket seg ny kunnskap og viten som fører til videre utvikling. Deci & Ryan(ibid.) framhever at personer som er indre motivert er engasjert for sin egen del, for den spontane opplevelsen av tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse.

Ytre motivert atferd kjennetegnes ved at den i stor grad utføres instrumentelt, det vil si at den er kontrollert, det stilles krav og at belønning er viktig. Den oppriktige interessen vi finner i indre belønning er ikke til stede i ytre belønning.

3.5 Perspektiver på kvalitet

3.5.1 Opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet

Kvistad og Søbstad(2013) hevder at med opplevelseskvalitet tenker man på hvordan aktørene i barnehagen oppfatter innholdet og hvordan relasjonen mellom aktørene gjensidig påvirkes av hverandre, og hvilke erfaringer de gjør seg. Den evnen de voksne har for å etablere relasjoner preget av omsorg, trygghet og tilknytning vil være avgjørende for barnas trivsel og utvikling i barnehagen. Det er i denne prosessen en helhetlig pedagogisk praksis blir synliggjort, og således kan reflekteres over og vurderes. Det er her snakk om hvordan de ansattes kompetanse kommer til uttrykk, og brukes til å stimulere og utfordre barna.

Rammeplanen(2011) framhever at en omsorgsfull relasjon er preget av lydhørhet, nærhet, innlevelse og evne og vilje til samspill. Det er her snakk om en pedagogisk bevissthet hos den enkelte ansatt, som blir synliggjort i relasjon til barna.

Kriteriekvalitet på sin side handler om de kriterier fagfolk og samfunnet setter opp for hva en god barnehage er, eller bør være. Barnehagens formålsparagraf er et godt eksempel på dette. Formålsparagrafen er verdiladet og legger til grunn et syn på barnet som er forenlig med en humanistisk filosofi, uten at vi går nærmere inn på det. Barnet er i fokus, og det skal tilrettelegges for det enkelte barn, og barn i gruppe. Det er mange sider ved barns utvikling som skal tas hensyn til, samt at man skal oppfylle kravene i de nasjonale styringsdokumentene. ”Barnehagen skal møte barn med tillit og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi” står det blant annet i barnehagens formålsparagraf(2005).

På den måten kan man si at statens føringer legger premisser for hva god kvalitet i barnehagen kan eller bør være. Samfunnet er i stadig endring, og gjennom forskning tilføres ny kunnskap om barn og barnehage, og hva som til enhver tid er det beste for barn. På den måten kan man si at dagens barnehager er dynamiske. Ingen dag er lik, det kan være ulike rammer fra dag til dag, for eksempel med hensyn til antall voksne. Det er på sin side en viktig faktor for at innholdet skal bli best mulig. Barnehagen er avhengig av kvalifiserte og kompetente voksne for at kvaliteten skal kunne være tilstede og få utviklet seg. Det er viktig, som Kvistad og Søbstad(2013) påpeker at styreren initierer og motiverer til faglig utvikling. Det vil være meningsfullt for ansatte å få mer kompetanse i form av kurs, etter- og videreutdanning. Å ha en personalgruppe som forstår og arbeider etter felles mål, vil trolig være viktig for kvaliteten. I tillegg kan man si at denne dynamikken og forskjelligheten som ansatte og barn opplever, kan være kilde til inspirasjon for å drive kvalitativt bedre. ”Kvalitetsarbeidet må ta hensyn til

at aktørene er forskjellige, samfunnet endres og kravene vi stiller til barnehagen blir større” (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 79).

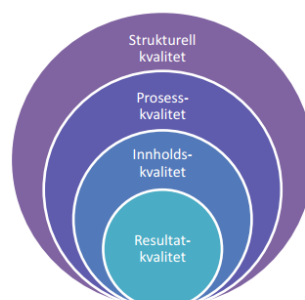
Hva gjør dette med barnehagens innhold? Hvordan kan vi skape gode relasjoner mellom de som til enhver tid befinner seg i barnehagen? Kvistad og Søbstad(ibid.) omtaler ulike kriterier for måling av kvalitet. De snakker om strukturelle forhold, prosessuelle faktorer og resultat-kvalitet. Dette er forhold ved det indre liv i barnehagen som ikke opptrer isolert, man må hele tiden se de i sammenheng, da opplevelses- og kriteriekvalitet gjensidig kan sies å påvirke hverandre. ”Det bør med andre ord være en vekselvirkning mellom opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet”(Kvistad & Søbstad, 2013 s.79).

3.5.2 Fire ulike typer kvalitet

Som vi tidligere har nevnt er kvalitet vanskelig og definere, og kvalitet innehar mange ulike elementer. Vi synes modellen under gir oss en god inngang til vår forskning, da den tydeliggjør kompleksiteten ved fenomenet kvalitet. I følge forskningskartleggingen ”Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011”, finner man fire ulike typer kvalitet. Det er strukturkvalitet, prosesskvalitet, innholdskvalitet og resultat-kvalitet. Alle disse perspektiver eller typer kvalitet gjøres det rede for i denne delen av oppgaven.

Ovennevnte forskning illustrerer via sin modell de fire kvalitetstyper, og dynamikken i dem. De springer ut fra hverandre, og er avhengige av hverandre i større eller mindre grad, avhengig av den konteksten aktørene er i.

Figur 1: Modell over kvalitetstyper:



Figur 1: er hentet fra Bjørnøy Sommersel, Vestergaard & Larsen Sjøgaard(2013).

Kvalitet i barnehagen er, som vi ser, flerdimensjonal, og kan ikke ses på uavhengig av hverandre, da de opptrer som en helhet, og det kan være vanskelig å måle effekten av dem.

Forskning viser at det er enklere å måle strukturkvalitet enn prosesskvalitet. Det fordi strukturkvaliteten retter seg mot barnehagens økonomi, bemanning, areal, lov og regelverk, og en rekke andre faktorer, mens prosesskvaliteten handler om menneskelige relasjoner og hvordan de får utviklet seg i barnehagen. Slik kan man si at kvalitet i barnehagen er mangefasettert, det vil si mangfoldig og variert. Den består av en rekke faktorer fra helt konkrete forhold nedfelt i lov og regelverk til mellommenneskelige relasjoner. ”Forskning viser at forskolans kvalitet varierer. Därmed varierar även barns förutsetningar för lärande”(Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 13).

”Generally, structural quality refers to centre facilities/ resources, staff- to –child ratios and staff qualifications that are more easily measurable for cross-sectional observation purposes in determining quality”(Ishmine et al. 2010, s. 68).

3.5.3 Strukturkvalitet

Med strukturell kvalitet menes barnehagens ytre rammebetingelser. Det er for eksempel eierforhold, økonomiske ressurser, lokaler og fasiliteter inne og ute, beliggenhet, bemanning, personalets kompetanse, personaltetthet, gruppestørrelse, arbeidsforhold og Helse-, miljø og sikkerhet for å nevne noe. Det er rammer som ligger til grunn for virksomhetens innhold, og som vanskelig lar seg påvirke. ”Oftast handlar det om faktorer som personalen i förskolan inte kan påverka” (Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 15). I tillegg er nasjonalt vedtatte lover og retningslinjer, med strukturerte og kvantifiserte mål en del av den strukturelle kvaliteten. Det kan, som i følge Irgens(2011) betegnes som det vitenskaplige øyet, som er en instrumentell tilnærming.

Disse ytre rammer retter seg ofte mot ressurs- og organisasjonsspørsmål. Vi kan ikke med sikkerhet si at både store gode lokaler, god økonomi, gruppestørrelser og personaltetthet vil

øke kvaliteten i barnehagen. ”God strukturkvalitet er imidlertid ingen garanti for at barn trives og utvikler seg” (Meld.St. 24, 2013, s.18).

Hvis barnehagen har en lav bemanningsnorm, og dårlige økonomiske rammer, er det vanskelig å oppnå barnehagens fastsatte mål for virksomheten, samt innfri Lov om barnehager og Rammeplanens intensjoner. Følgelig vil kvaliteten forringes. ”Vi ser at svært mange faktorer av mer strukturell karakter virker inn på barnehagekvaliteten” (Kvistad & Søbstad, 2013, s. 42).

3.5.4 Prosesskvalitet

”Barnehagelivet består av komplekse samspill mellom mennesker. Omsorg handler om en gjensidighet i spillet” (Rammeplan, 2011 s.31). Prosesskvaliteten handler mye om de relasjoner som oppstår mellom de som til daglig oppholder seg i barnehagen, og hvordan disse relasjoner blir opprettholdt og får utviklet seg. I følge Gotvassli, viser betydningen av å ha fokus på det som skjer i barnehagen av aktiviteter betydning for denne kvalitetsdimensjonen(Gotvassli, 2013). ”Processkvalitet/ arbeidet i förskolan handlar om den pedagogiska verksamhetens *inre* arbete, vad som sker i de processer som äger rum i förskolan” (Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012 s.15).

Det handler om relasjoner mellom barn og voksne, mellom barn og barn og mellom voksne som er i et nært samspill og dialog med hverandre. I dette samspillet kommer omsorg, glede, humor og vennskap til syne gjennom delaktige barn og en tydelig, trygg og oppmerksom voksen. Dette er en prosess som ofte endrer seg ut fra aktørenes behov og medvirkning. ”Prosesskvaliteter i barnehagen må handle om dynamiske utviklingsprosesser for alle” (Søbstad 2002 i Kvistad & Søbstad, 2013, s. 43).

Å kunne yte god omsorg, som kan sies å være grobunn for en god prosesskvalitet, krever voksne som er tilstede, og ser situasjoner, fanger opp dem og gjør noe med dem. Rammeplan for barnehager påpeker viktigheten av å inneha en omsorgsfull relasjon som er preget av lydhørhet, nærhet, innlevelse og evne og vilje til samspill, samt at god omsorg styrker barns forutsetninger for å utvikle tillit til seg selv og andre, gode relasjoner og til gradvis å ta større ansvar for seg selv og fellesskapet(KD, 2011).

I Lov om barnehager § 2 er barnehagens formål og innhold nedfelt. Denne bestemmelsen fastslår nasjonale bestemmelser for barnehager, og kommer til uttrykk gjennom daglige aktiviteter i barnehagen. Det er både planlagte aktiviteter som turer, formingsprosjekter og arbeid med aktuelle tema ut fra barnehagens årsplan. I tillegg snakker vi her om de aktiviteter barna selv velger ut fra egen motivasjon og lyst. Hele tiden handler det om hvordan de voksnes samspill er, hvordan de lytter til og anerkjenner barna. ”Prosesskvalitet handler også om godt samspill i barnehagen, til nærmiljøet, til kulturliv og naturen rundt barnehagen, men også til samfunnet ellers” (ibid. 2002).

Prosesskvaliteten er i følge forskningen avgjørende for hvordan barnehagen påvirker barnets trivsel og utvikling. Det er viktig å merke seg hvilken påvirkning gode relasjoner og samhandling med voksne og barn har for barnas trivsel, og hva dette har å si for prosesskvaliteten. I samhandling er det av betydning at voksne er en gode rollemodeller, handler og improviserer ut fra barnas medvirkning. Å improvisere, er i denne sammenheng voksne som tolker barnet, ser dets behov og legger til side planlagt innhold til fordel for barnas spontanitet. Vi kan her trekke paralleller til Irgens(2011) som hevder at fokus på prosess og meningsskaping, som ofte er litt usynlige dypfenomener som blant annet holdninger og verdier, der prosessen får oppmerksomhet og er en fortolkende tilnærming. Irgens(ibid.) kaller dette det kunstneriske øyet, eller å arbeide artistisk.

I tillegg ser andre faktorer som valg av materialer og pedagogisk innhold ut til å spille en rolle for prosesskvaliteten. ”Prosesskvalitet omfatter barnets erfaringer i barnehagen, for eksempel kvaliteten på personale-barn-relasjonen, relasjoner til andre barn, samt materialer, aktiviteter og faglig innhold som preger barnehagedagen” (Drugli, 2011, s. 50).

3.5.5 Innholdskvalitet

”Innholdskvalitet betegner barnehagens ”indre kvalitet” og innhold i barnehagens virke som blant annet omhandler på hvilken måte og i hvilken grad det leves opp til kravene i rammeplanen” (Kvalitet i barnehagen, skandinavisk forskning, 2013, s. 10)

Innholdskvalitet, til forskjell fra prosesskvalitet dreier seg mer om hvordan barnehagens personale arbeider med de planer, lover og formål som er nedfelt for virksomheten, og hvordan disse kommer til uttrykk i det daglige arbeidet. På en annen måte kan man si at det handler om pedagogisk kvalitet. Hvordan barnehagen tolker innholdet i planverket og omsetter dette i praksis. Kvaliteten beror på, som Sheridan, Pramling Samuelsson & Johansson(2011) sier politiske intensjoner, økonomiske forutsetninger, lover, målsettinger og tilgang på materiell. I tillegg er det av betydning for kvaliteten hvordan personalet, og da i stor grad, styrer og pedagogisk leder bruker dette i relasjon til egne teoretiske kunnskaper og praksiserfaring for å kreativt kunne kommunisere med og være i samspill med barna.

3.5.6 Resultatkvalitet

Mye av dagens forskning(OECD, 2012) viser at barnehage er bra for barn, de får en allsidig utvikling og oppøver en sosial kompetanse som gir uttelling for det videre utdanningsløp og i arbeidslivet. Det er da blant annet snakk om det faglige eller sosiale læringsutbyttet for det enkelte barn, og barn som gruppe. I den sammenhengen er vurderingsarbeidet som gjøres i barnehagen av viktighet, nettopp for å se om personalet oppfyller de krav som stilles fra så vel nasjonale som lokale myndigheter, og om barnehagen når de mål de har satt seg.

”Resultatkvalitet henger sammen med de daglige prosesser i barnehagen.

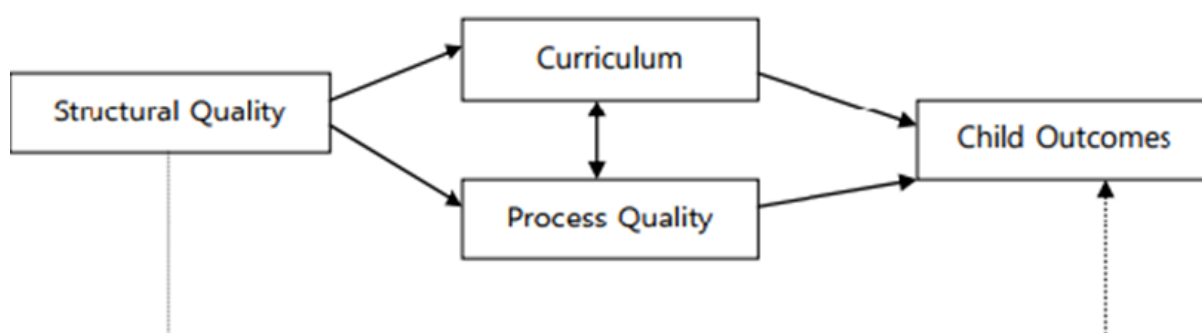
Barnehagelæreres kompetanser og evner til å arbeide profesjonelt i praksis bidrar til å understreke sammenhengen mellom strukturell kvalitet, prosess- og resultatkvalitet”(Kvalitet i barnehagen, skandinavisk forskning, 2013, s. 10).

Vurderingsarbeidet har betydning for hvordan barnehagen utvikles, hvordan ansattes kompetanse stadig reflekteres over og hvordan det arbeides til det beste for barnet, slik styringsdokumentene slår fast. Plan for vurderingsarbeidet skal nedfelles i barnehagens årsplan, og styrer har ansvar for at det vurderes jevnlig. Gjennom vurderingsprosesser der aktørene deltar, vil man kunne se hva som er kvalitativt bra, og hva som ikke er det. Som

tidligere nevnt er det ulike aktører som vurderer kvaliteten, og således blir flere kvalitetsfaktorer synliggjort. Foreldre framhever, i følge Kvistad og Søbstad(2013), at det å få god informasjon og vite at barna trives og utvikles er det viktigste i barnehagen. For at barnehagen skal kunne tilfredsstillere disse faktorer er det viktig at det er utviklet gode relasjoner som åpner for god kommunikasjon, gode vurderingsprosesser og et bevisst arbeid rettet mot prosesskvalitet. Den formative vurdering, foregår underveis og har til hensikt å gi et grunnlag for analyse og refleksjon, noe som fører til utvikling og læring for barna. Hva er det som vurderes, hvem vurderer og hva gjøres med de vurderingene som blir gjennomført er viktig for helheten i barnehagen som pedagogisk virksomhet. Er det barnets syn som blir i varetatt eller er det de voksnes behov? Slik kan man si at kvalitet blir subjektivt. Med andre ord kan man, gjennom resultat-kvalitet, både på individ-, institusjons- og samfunnsnivå, gjennom jevnlig refleksjoner og vurderinger se effekten av barnehagens innhold, og hvordan det påvirker barna.

Det betyr blant annet, slik modellen til Ishimine, Tayler & Bennett(2010) viser, at strukturkvalitet og prosesskvalitet, har en signifikant betydning for barns læring. Sagt med andre ord, hvordan er det barnet opplever innholdet og prosessene i barnehagen, og hvordan er det styrer og pedagogisk ledere lar pedagogisk praksis komme til syne? Modellen bekrefter at det er forhold mellom læreplaner, de menneskelige relasjoner og hvordan de anvendes. Summen av dette vil ha betydning for barns læring og utvikling.

Figur 2: Model of relationship between curriculum and quality.



Figuren er hentet fra Ishimine, Tayler & Bennett(2010).

De fire typene kvalitet har ulikt innhold, og er initiert fra ulikt hold. Prosesskvalitet, resultat-kvalitet og innholdskvalitet kan sies å skapes igjennom det indre liv i barnehagen.

Mens strukturkvaliteten ligger til grunn som et krav fra samfunnets side til hvordan innholdet i barnehagen skal gjenspeiles i form av ulike kvalitetstyper. Slik kan man si at de fire typer kvalitet avhenger av hverandre, og må ses i lys av hverandre.

Sheridan & Pramling Samuelsson(2012) deler i sin forskning pedagogisk kvalitet inn i fire dimensjoner. De snakker om samfunns-, lærer-, barne- og virksomhetsdimensjon. De argumenter for at alle dimensjonene inneholder ulike kvalitetsaspekter, som de deler inn i struktur-, innholds, prosess- og resultat kvalitet. Kvaliteten finnes ikke i seg selv, i følge Sheridan & Pramling Samuelsson(2012), den skapes, formes og utvikles i relasjon mellom mennesker og omgivelsene. De mener at kvalitet er en teoretisk konstruksjon av dimensjoner og aspekter som virker sammen. ”De fyra dimensioenerna samspekar med varandra, bildar en helhet och är inte hierarkiska”(Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 19).

I tillegg må det, som Kvistad og Søbstad(2013) hevder, tas hensyn til at aktørene i barnehagen er forskjellige, samfunnet endres og de krav som stilles til barnehagene blir større, og at styrers rolle endrer seg i takt med samfunnsutviklingen. Styrer får en viktig rolle, i følge Gotvassli(2013), må de rette blikket utad mot kundene. Med kundene menes det i denne sammenheng foreldrene. Det er flere, blant annet offentlige utredninger og forskning som sier noe om hva som menes med god kvalitet i barnehagen, og det er, sett fra et globalt ståsted, ulike oppfatninger om hva som er god kvalitet i barnehagen.

Vi har nå presentert sentrale teorier om ledelse og kvalitet i barnehagen. Dette er teori som danner grunnlaget for vår drøfting av datamaterialet.

4.0 Oppsummering av viktige funn i datamaterialet.

I dette kapitlet vil vi kort presentere de viktigste funnene vi mener skilte seg ut i vårt datamateriale, og samtidig langt på vei ga svar til kjernen i vår problemstilling ” På hvilken måte påvirker ledelse prosesskvaliteten i barnehagen”? Våre funn vil bli drøftet videre i neste kapitlet, og da opp mot den teori vi mener er relevant for problemstillingen vår.

Våre funn, som vi mener sier noe om ledelse og prosesskvalitet i barnehagen er:

Leders arbeid med innholds- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten.

Våre funn viser at innholds- og strukturkvaliteten utgjør en betydning for prosesskvaliteten. Slik vi ser det, er det er snakk om de prosesser der styringsdokumentene blir implementert i barnehagens målsettinger og hvordan de brukes i pedagogisk praksis. Dette arbeidet initieres av styrer og pedagogisk leder, og skjer blant annet på avdelingsmøter, personalmøter og planleggingsdager i barnehagen. Barnehagens daglige organisering synes også å være viktig for prosesskvaliteten. Herunder kommer bemanning, personalets kompetanse, åpningstid, lokaliteter, gruppestørrelse med mer.

Prosesskvalitet er i stor grad styrt av positive holdninger og motivasjon.

Våre informanter ga oss tidlig i intervjuene signaler på at de var glødende opptatt av barn og barns utvikling, og at det var grunnleggende for valg av utdanning hos dem. De viser i stor grad en positiv holdning til yrket, og det ser vi som at de innehar en indre motivasjon for arbeidet. Denne indre motivasjonen er i seg selv med på å styrke prosesskvaliteten, og er ikke et resultat av ledelse i barnehagen. For at denne indre motivasjon skal kunne opprettholdes, må det, slik vi ser det en ytre motivasjon til. Ytre motivasjon etableres gjennom god, inkluderende og tydelig ledelse. Personalet deltar og får komme med sine synspunkt og ideer, slik at kvaliteten på prosessene i barnehagen øker.

Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker som igjen påvirker prosesskvaliteten.

Ut i fra våre funn kan det tyde på at ledere som er opptatt av, og interessert i mennesker og som arbeider hardt for å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere er ledere som også får til

god prosesskvalitet i forhold til barna. Flere av våre informanter opplever at det er mye det samme å lede en barnegruppe som å lede en voksegruppe. De ser en sammenheng i måten å bygge relasjoner til sine medarbeidere og til barna.

Veiledning, refleksjon og vurdering har påvirkning på prosesskvaliteten

Vi finner at vurderingsarbeid og refleksjon er et viktig verktøy for å få til gode prosesser i arbeidet med barna. Kontinuerlig refleksjon rundt egen praksis har en positiv påvirkning på prosesskvaliteten. Vi ser at det er av betydning for kvaliteten at styrer og pedagogisk leder legger til rette for, og setter av tid til dette arbeidet. I tillegg er det viktig at alle aktører er aktive og deltagende i disse prosesser. Dette bør gjøres for å skape en helhetlig tenkning omkring arbeidet som forgår i barnehagen.

”Den gode sirkel”: Felles forståelse og verdisyn mellom styrer og pedagogisk leder er tegn på at prosesskvaliteten er god.

Vi finner samsvar i styrer og pedagogisk ledere sine verdier og terminologi. Det betyr at verdigrunnet og måten de kommuniserer på er godt forankret i barnehagens praksis, og dette påvirker prosesskvaliteten positivt. De har etablert en felles pedagogikk og en felles forståelse i personalgruppa, som gir en dypere meningskaping for arbeidet med barna.

I drøftingsdelen vil vi blant annet omtale de fire dimensjoner, som Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) framhever i sin bok. Det er struktur-, prosess-, innholds- og resultat-kvalitet. Alle disse dimensjoner ved kvalitet belyses mer eller mindre gjennom våre fem punkter i drøftingskapitlet. Selv om alle er til stede, i ulik grad avhengig av funnene, vil naturlig nok prosesskvaliteten få mest plass. Alle fire dimensjoner kvalitet må uansett ses på som en helhet og i lys av hverandre, knyttet til alle de faktorer som til enhver tid kan identifiseres i barnehagen. ”De fyra dimensioner samspekar med varandra, bildar en helhet och är inte hierarkiska”(Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 19).

5.0 Drøfting

5.1.1 Leders arbeid med innholds- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten.

I det følgende avsnittet skal vi drøfte nærmere hvordan ledelsens arbeid med innhold- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten i barnehagen.

Utviklingen av barnehagene har gått fra å ha hatt et individuelt perspektiv til nå og ha fått et mer organisatorisk perspektiv som forklart i teorikapitlet. Lederrollen i barnehagen har endret seg i tråd med de nye rammebetingelsene som Barnehageloven og Rammeplan for barnehager krever. Dette tolker Sol-undersøkelsen som at *”...styreren står under press om å ivareta et større mangfold av oppgaver og forventninger fra myndighetene og brukerne om å sikre høy innholdsmessig kvalitet i barnehagen”* (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011, s. 132).

Våre funn viser at både styrere og pedagogisk ledere er opptatt av å etablere og utvikle god kvalitet i barnehagen. Kvalitet i barnehagen, handler som Guldbrandsen & Eliassen(2013) sier å jobbe for at barnehagen skal oppnå ønskede egenskaper. Dette skjer blant annet gjennom hvordan de som ledere skaper struktur-, og innholdskvalitet i barnehagen. Her er det snakk om barnehagens organisering av åpningstid, bemanning, bruk av fysisk miljø, gruppeinndeling, barnehagens økonomi, sagt med andre ord barnehagens rammebetingelser, og i tillegg de lover og planer som er vedtatt politisk, og som til enhver tid er gjeldende for barnehagen som virksomhet. Dette er i følge Kvistad og Søbstad(2013) faktorer av mer strukturell art som virker inn på barnehagekvaliteten.

Med innholdskvalitet menes, i følge skandinavisk forskning, hvordan personalet lever opp til innholdet i styringsdokumentene(2013). Innholdskvalitet, til forskjell fra prosesskvalitet dreier seg mer om hvordan barnehagens personale arbeider med de planer, lover og formål som er nedfelt for virksomheten, og hvordan disse kommer til uttrykk i det daglige arbeidet.

Den menneskelige faktor, hvordan aktørene i barnehagen, i nært samspill med hverandre utvikler gode relasjoner er også viktig for hvordan kvaliteten kan måles. Dette gjelder særlig det vi, i vår oppgave definerer som prosesskvalitet. ”Prosesskvaliteter i barnehagen må handle om dynamiske utviklingsprosesser for alle” (Søbstad 2002 i Kvistad & Søbstad, 2013 s. 43).

Våre informanter syns nasjonale styringsdokumenter som barnehageloven og rammeplan for barnehager, er gode dokumenter å forholde seg til, og å arbeide etter i forhold til å utvikle et

godt innhold innenfor alle de fire dimensjoner som kvalitet i barnehagen omfattes av. De nevner særlig Rammeplanen som et godt styringsverktøy for barnehagen som virksomhet, og den brukes jevnlig som et arbeidsverktøy i følge våre informanter. Den brukes i planleggings- og vurderingsarbeid, og er viktig for å se om mål er nådd. Rammeplanens fagområder er en viktig kilde til å skape progresjon for arbeidet, og det gir dem en stor mulighet til å se hva som er viktig for så vel ettåringen som femåringen. En informant er klar på at det er en bevisstgjørende prosess å jobbe med årsplan og jobbe med de overordna målsettingene. Det må en felles planlegging til for at de skal klare å dra i samme retning.

”Det er jo rammeplanen som egentlig gir oss den største innramminga” (Guro).

Vår informant går her inn i kjernen av de signaler politikere har gitt gjennom å ha vedtatt nasjonale styringsdokumenter, og hvordan for eksempel Rammeplan for barnehager skal komme til syne i det daglige arbeidet med barna. Hun sier, slik vi tolker det, at rammeplan er et viktig dokument som legger premisser for hvordan barnehagen skal utarbeide sine planer og innhold.

Videre sier øvrige informanter at de opplever rammeplanen som både retningsgivende og strukturerende på hverdagen. De sier imidlertid lite om andre strukturkvaliteter som fysisk miljø inne og ute, barnehagens dagsrytme, økonomi og bemanning. Vi kan anta at dette også er viktige områder som påvirker prosessene i barnehagen, men i vår forskning går vi ikke inn i dybden på disse områder, da vårt hovedfokus går mer i retning mot de relasjonelle prosesser som blir omtalt mer under punktet 5.2.3: Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker.

Sett på den måten blir rammeplanen et godt verktøy for å skille mellom det som er overordna, slik at de sikrer at de jobber i henhold til lovverket, og samtidig kunne bruke sin praktiske klokskap innenfor dette.

”Ja, jeg synes jo vi må bli inspirert av det vi - de styringsverktøyene vi har. De – de utfordrer oss. Det er jo ikke meningen at vi skal kjøre i- altså samfunnet utvikler seg, klart vi må utvikle oss i barnehagen også” (Laila).

Rammeplanen brukes for å synliggjøre hvilket samfunnsmandat barnehagene er pålagt, og at barnehagens innhold skal bygge på et helhetlig læringssyn, hvor omsorg, lek og læring er sentrale deler. De ansatte bør vite hvorfor de går på jobb, og hva som kreves av dem ut fra stillingsinstruks og bestemmelsene i blant annet rammeplanen. Dette arbeidet er initiert av styrer, og slik vi tolker våre funn er dette arbeidet viktig for utvikling av prosesskvaliteten.

Våre informanter sier at de jobber ut fra nasjonale fastsatte mål, som for eksempel fagområdene i rammeplanen, og gjør de til sine egne, som passer for den barnehagen, og den barnegruppa de arbeider med. De gir uttrykk for at planer og innhold må endres i forhold til barnegruppa, og at personalet må skjønne dette for at kvalitet skal kunne være på plass. Dette samsvarer med det Kvistad og Søbstad sier, at alle ansatte må delta i kvalitetsarbeidet og skjønne hva det betyr (2013).

Våre informanter viser at de har forståelse for og er opptatt av dynamikken i barnehagen, at ting endrer seg, og at de som profesjonelle ansatte må rette seg etter de retningslinjer som til enhver tid kommer, samtidig som det er viktig å ha fokus på barnegruppa og personalet. En av våre informanter sa det slik:

”Så det handler bare om å ha hodet på rett plass og vite-ja- Det å ha- det å utnytte situasjoner og-ja-Og i tillegg også i forhold til rammeplanen, at man er innenfor det som den krever” (Siri)

Vår informant viser her at hun er interessert i faget sitt, og at hun utnytter de situasjoner som oppstår. Hun sier, slik vi tolker det, at hun møter barnet på en anerkjennende god måte. Hun bekrefter at hun kjenner til innholdet i lovverket, og utøver sin praksis i tråd med det. Vi ser det samme i Ishimine et al.(2010) sin modell om forholdet mellom innhold og kvalitet, og hvordan det påvirker barns læring. Der ligger strukturene til grunn, og gjennom dem arbeides det målrettet for barns læring og utvikling. Det at styrer legger til rette for, og ser viktigheten av å avsette tid til felles planlegging og veiledning blir viktig for hvordan personalet identifiserer seg med innholdet i barnehagen. Slike prosesser, initiert av styrer, vil skape en felles forståelse for målsettinger og visjoner i barnehagens virksomhet.

Når styrer tilrettelegger for og leder slike utviklingsprosesser mener vi det får en positiv betydning for prosesskvaliteten i barnehagen. Dette ser vi ved at personalet sammen reflekterer over egen praksis, og lærer av den selvinnvikte slike refleksjoner gir. Gjennom dette ser vi at styrer både styrer og leder personalet. Gotvassli (2013) sier at er det vanskelig å skille mellom styring og ledelse. Det er sjelden enten- eller. ” Både styring og ledelse går ut på å påvirke ulike aktørers atferd, men det vil innebære bruk av ulike virkemidler for å påvirke aktørene” (Gotvassli, 2013 s. 35).

Dette tyder på at barnehagens organisering, herunder turnus, arbeidsfordeling, uke- og dagsplan og lignende, som Gotvassli(2013) omtaler som styring, er viktig for å frigi tid til å

arbeide med prosessene mellom aktørene i barnehagen. Det er i dette ”rommet” at relasjonen mellom barn og voksne, og mellom barn etableres i form av trygg omsorg, lek og samvær.

Det virker som om at det er gode rutiner i våre forskningsbarnehager, jamfør Rammeplanen(2011), for at styrer initierer arbeidet med styringsdokumentene, og det lages både kort- og langsiktige planer for det pedagogiske arbeidet.

”Og jeg hører de sier at de-de blir veldig trygg på- når rammene er lagt så får de på en måte brukt seg mer på- på en måte blir mer kreativ, mer blir mer- mer tid til ungene, fordi at vi har noen rammer som vi har lagt, og de holder vi oss- så blir du mer kreativ innafor det”(Guro).

En av våre informanter sa at det å ha planer var avgjørende for en strukturert drift av barnehagen. Det hjelper dem på veien til å ha klare målsettinger, og å jobbe etter disse.

”Det er jo med og, jeg skulle si holder oss på veien mot målet. Hadde vi ikke hatt de planene hadde vi kanskje tatt masse omveier”(Åse).

Dette kan tyde på at rammeplanen, som er den del av den strukturelle kvaliteten er godt kjent for personalet, og at de brukes aktivt i planleggingsarbeidet. De gir også inntrykk av at planarbeidet blir enklere når de har noe konkret å gå ut fra, og at det er nasjonale retningslinjer som alle barnehager må forholde seg til. Strukturer er viktige og de virker inn på kvaliteten i følge Kvistad & Søbstad (2013). Det bidrar til, som en informant sa, å gi alle noen føringer som gjør at barnehagen er en pedagogisk virksomhet.

”Det- den gir oss noen føringer som gjør at vi, vi blir i hvert fall noe mer enn å bare oppbevare barn og passe barn”(Trude).

En slik uttalelse sier noe om at hun er bevisst sin rolle og vet hva som forventes av henne hvis kvaliteten i arbeidet skal synliggjøres. I tillegg er informantene opptatt av at rammeplanen er bevisstgjørende for det pedagogiske arbeidet, som foregår hele dagen. Det er ikke bare i planlagte aktiviteter at man bevisst jobber pedagogisk, det skjer i alle situasjoner, som under måltid, påkledning, utelek, for å nevne noen eksempel. Dette er rutinesituasjoner som er unik i forhold til pedagogisk arbeid, og er bevisstgjørende for de ansatte på hvilken rolle de spiller i barns liv. Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) fremhever dette når de snakker om at det er mange faktorer som spiller inn på hvordan kvalitet, og da høy kvalitet kommer til syne.

” Hvordan kan vi bruke måltidet? Jo, vi kan snakke om mykt pålegg og hardt pålegg, vi kan snakke om sirkler på lokkene, hva som er det største, minste lokket, hva som – ja ”(Siri).

Dette funn samsvarer med det Sheridan & Pramling Samuelsson(2011) framhever i sin forskning om miljøene og mulighetene som etableres i barnehagen, og som har betydning for barns læring og utvikling. Pedagogisk leder, i dette tilfellet, er bevisst på hvordan hun bruker hverdagssituasjoner pedagogisk, og hun blir en god rollemodell for personalet, i tillegg til at hun anerkjenner barnet. Vi tolker dette slik at når gode strukturer er på plass, vet pedagogisk leder hva som forventes av henne. Det vil på sin side skape tid og rom i barnehagens hverdagssituasjoner, og det gir personalet muligheten til å jobbe mer pedagogisk rettet opp mot barna. Det vi ser ut av dette er at pedagogisk leder er godt kjent de grunnleggende prinsipper i rammeplanen, at de er reflekterte over og at det er etablert en felles forståelse for barnehagens innhold og pedagogikk.

Våre informanter sier at rammeplanen er et godt hjelpemiddel, og at det er av betydning for deres arbeid å ha planer og forholde seg til.

”Ja, det er det. Fordi den bevisstgjør oss på en del ting i hverdagen, så det holderholder en del sånne ting oppe i bevisstheten ”(Guro).

De ser behovet for struktur og en ramme å arbeide ut fra, og det gir dem muligheten til å være mer spontan. For barna er dette viktig, personalet kan møte barna her og nå, og anerkjenne deres behov samt la dem medvirke jamfør bestemmelsene i rammeplanen. Gjennom å ha planlagt, og tatt i bruk rammeplanen, får personalet brukt seg annerledes, de blir mer kreative, de blir tryggere i sin rolle, de får mer tid til barna og dermed lagt mer til rette for kvalitativt gode leke- og læringsmuligheter for barna jamfør Rammeplanen(2011).

Dette utsagnet fra en informant, kan tyde på at rammeplanen og innholdet i den gir dem motivasjon i arbeidet. Det virker som de kjenner seg igjen i innholdet. Det å gå i dybden av innholdet og reflektere sammen om hva det betyr, gir motivasjon og ny kunnskap slik at de kan utvikle og endre seg i tråd med samfunnets krav. Denne informanten(Guro) er oppatt av at de må utvikle seg, i og med at samfunnet også utvikler seg. Hun gir på en måte inntrykk av at de ikke må kjøre i samme sporet. Men, er samtidig klar på at endring stiller krav og at det er tidkrevende. Det er, i følge henne, vanskelig å endre gammel praksis. Mange av hennes medarbeidere har jobbet lenge i barnehagen, og de kjenner rutiner og innhold godt, og det gir

dem en trygghet, samtidig som at det fremheves at praksisen som er der er gjennomførbar og mulig. Det betyr at personalet i barnehagen må inneha en kompetanse som gjør dem skikket til å arbeide med mennesker, i dette tilfellet både barn og voksne. Kompetanse, betyr i følge Gotvassli(2013) blant annet å være skikket til, og vi snakker om utdanning og erfaring.

Personalet utgjør, som Sheridan & Pramling Samuelsson hevder, selve navet i kvalitetsarbeidet. Av den grunn er det viktig at personalet reflekterer sammen om pedagogisk praksis, og hele tiden vurderer om den er tilfredsstillende i forhold til den barnegruppa de har, den personaltetthet de har og de faglige utfordringer som ligger der. Vi vet at det er vanskelig å endre praksis, men det handler om, som Engesland, Lunde & Snoen(2000) hevder evnen til å forstå og fortolke omgivelsene. Sagt med andre ord hverdagen i barnehagen, og så hvordan handle i tråd med realitetene, som av og til kan fortone seg som både brutale og utfordrende når det er mangel på personell, eller at det ikke finnes økonomi til å leie inn vikarer.

”...det er litt vanskelig å endre en sånn praksis som har lagt seg i barnehagen, som er gammel, mange år gammel”(Laila).

Det vi ser er at det er lite turn-over i våre forskningsbarnehager. Våre forskningsbarnehager har over tid hatt en stabil personalgruppe. Det er ganske interessant, når man tar i betraktning de endringer som sektoren har vært igjennom, og alle de nye krav som er stilt, spesielt i forhold til styrer. Sånn sett kan stabilitet i personalgruppa kan være en god kvalitetsindikator, i form av at personalet er godt kjent med innarbeidede rutiner, så vel faglige som praktiske. Utfordringene her, sett fra et ledelses ståsted er å hele tiden sørge for at personalet får ny kunnskap og at det ofte reflekteres over den daglige praksis, slik at det ikke blir vanskelig å endre gammel praksis, men at det heller åpner for å være innovativ og engasjert i forhold til jobben.

Når styrer legger til rette for utviklingsprosesser og refleksjon i barnehagen, kan det hindre at man stagnerer, og syns godt er godt nok. I det samfunn vi i dag lever i med stadige endringer, er det viktig at man setter ord på hva blant annet pedagogisk praksis betyr for den enkelte, og hvordan dette skal utøves i det daglige arbeidet. Med Sheridan & Pramling Samuelsson(2012) sin forskning i bakhodet, vet vi at dagens barn lever i en globalisert verden, og de har et mangfold av kompetanser for å kunne tilfredsstille de krav samfunnet stiller, og å være i stand til å møte en framtid som mest sannsynlig ser annerledes ut. Derfor er det viktig at personalet holder seg oppdatert på forskning og fornying innenfor sektoren. De er de som skal møte barnet, og legge rette for gode prosesser i barnehagen. Dette fordrer at styrer har gode rutiner

på å initiere og utvikle innholdet i barnehagen i tråd med de retningslinjer som til enhver tid er til stede. Vi opplever at styrene i våre forskningsbarnehager har gode rutiner i forhold til dette. Søbstad(2002) er inne på det samme når han hevder at prosesskvalitet i barnehagen må handle om dynamiske utviklingsprosesser for alle.

Det som kan være en kritisk suksessfaktor for å opprettholde og utvikle kvaliteten, er det våre informanter sier om å ha nok tid, gode økonomiske rammer og nok bemanning. Når disse rammene er på plass, gis det større muligheter til å løfte innholdet i styringsdokumentene inn i det pedagogiske arbeidet, som vil påvirke prosesskvaliteten.

Det vi ser er at strukturene må være på plass, i forhold til både økonomiske rammer, materialer, bemanning, det fysiske miljø og ikke minst lovverk. Styrer initier, jamfør rammeplanen, og legger opp til prosesser der det jobbes med planer og planlegging i hele personalgruppa.

”Ja. Det handler jo om å...Det handler jo om kvalitet, på et vis, det også da. Hva- hva vi gir- hva-hva skal barnehage være, hvem er vi, hva gir vi”?(Siri).

Det kan vise til at strukturer er viktig, de må være der for å skape rammer og et pedagogisk innhold som er forutsigbart og forståelig for aktørene i barnehagen. Flere av våre informanter fremhevet Rammeplan for barnehager som et viktig verktøy å jobbe etter. Den var med på å legge føringer for hvordan innholdet skal være, og det var til stor hjelp for videre planlegging i personalgruppa. Det handler om hvordan aktørene oppfatter innholdet og hvordan relasjonen gjensidig påvirkes av hverandre, og hvilke erfaringer de gjør seg. For å sikre at barnehager lever opp til samfunnsmandatet som beskrevet i Rammeplanen(2011), er det av betydning at barnehagene har et kompetent personale som ser, forstår og reflekterer over de prosesser som til enhver tid er til stede.

Våre funn viser at innholds- og strukturkvaliteten utgjør en betydning for prosesskvaliteten. Det er snakk om de strukturelle prosesser som initieres av styrer og pedagogisk leder, og som skjer blant annet på avdelingsmøter, personalmøter og planleggingsdager i barnehagen. I disse fora planlegger og reflekterer hele personalet over sin egen praksis, og styrer og pedagogisk leder er tydelige til hva som må til for å oppnå gode prosesser og å øke kvaliteten i arbeidet med barna. Med andre ord de gjør innholdet i styringsdokumenter ”levende” og vet hva det betyr, og hva det krever av dem.

Det vi ser er at ledelsen har arbeidet fram gode organisatoriske strukturer og tydeliggjort hvordan de ønsker å jobbe med styringsdokumentene i barnehagen. Sett opp i mot vår problemstilling kan vi si at ledelsen sitt arbeid med innholds- og strukturkvaliteten påvirker prosesskvaliteten.

5.1.2 Prosesskvalitet er i stor grad styrt av positive holdninger og motivasjon.

Våre funn viser at positive holdninger og motivasjon er viktig for prosesskvaliteten. I dette kapitlet skal vi drøfte hvordan ledelsen påvirker prosesskvaliteten gjennom positive holdninger og motivasjon. Vi ser også at prosesskvaliteten i barnehagen delvis er uavhengig av ledelse. Yrket tiltrekker seg mennesker som i utgangspunktet har en indre motivasjon for å arbeide med barn. I tillegg blir denne motivasjon opprettholdt av ledere som er til stede og ser sine medarbeidere.

*”Det var interessen for å jobbe med...med barn...interessert i barn og-og var- ja, passa unger i fra jeg var lita. Har alltid syntes det har vært artig og spennende”
(Marit).*

Det våre funn viser, er at alle våre informanter er interessert i mennesker, og spesielt barn. Denne interessen for barn lå helt tilbake til da de selv var barn. Etter hvert så de behovet for mer kunnskap om, og kompetanse omkring barn og barns utvikling, noe som bidro til deres valg av utdanning. For oss er det tydelig at våre informanter er bevisst sitt utdanningsvalg, og at de er dedikert til yrket som barnehagelærer. En av informantene tok utdanningsvalget ut fra at hun var veldig glad i barn, samtidig som hun reflekterte over om det var en god nok grunn.

” Men mitt syn på det etter hvert... det var vel egentlig det da også, uten at jeg turde å si så mye om det, for det- det var litt sånn massiv trykk på det der- at det å være glad i barn, nei det altså.. var for lite ja. Men jeg tror det er det viktigste” (Marit).

Dette funn ser vi slik at positive holdninger gir en indre motivasjon. Det er snakk om mennesker, i denne sammenheng styrere og pedagogiske ledere, som har sterke emosjoner knyttet til barn. Denne emosjonen er så sterk at de velger å utdanne seg innenfor profesjonen, det tolker vi som en positiv holdning. Man kan se det slik Deci & Ryan hos Lillemyr (1997) sier, at indre motivasjon er en medfødt tilbøyelighet hos mennesket til å engasjere seg, bruke

sine evner for å greie optimale utfordringer. Dette bekrefter også vårt funn, at prosesser er avhengig av mennesker som har evnen til å stå i relasjoner til andre mennesker.

Prosesskvaliteten handler mye om de relasjoner som oppstår mellom de som til daglig oppholder seg i barnehagen, og hvordan disse relasjoner blir opprettholdt og får utviklet seg. I følge Gotvassli(2013), er det av betydning for kvaliteten å ha fokus på prosesser som skjer mellom aktørene i barnehagen (Gotvassli, ibid). Slik vi ser dette kan det tyde på at positive holdninger, gleden ved å gå på jobb og vite at dagen byr på mange ulike og spennende utfordringer og nære menneskelige relasjoner er viktig for å skape gode prosesser. I følge Sheridan & Pramling Samuelsson(2012) handler prosesskvaliteten om barnehagens indre arbeid og hva som skjer i de prosesser som foregår i barnehagen. Det handler i det store og hele om å skape gode arenaer som er åpne for innspill og kontakt. Det å vise hverandre tillit og respekt.

Våre informanter er opptatt av å bli kjent med og rose sine medarbeidere, ”backe” dem opp og gi dem handlingsrom i arbeidet med barna. En slik grunnleggende holdning hos styrer og pedagogisk leder skaper en entusiasme og glød for arbeidet. Det handler mye om de demokratiske prosesser der voksne og barn utvikler seg i et fellesskap.

”Tro og kjennskap til enkeltmennesket er det som skaper kvalitet og en begeistring hos den enkelte etter hvert”(Siri).

Det vi først og fremst ser av våre informanter er en positiv og inkluderende væremåte. De er opptatt av sin yrkesidentitet, hvem de er som ledere og hvordan de utøver sin ledelse, og hvordan den blir oppfattet av aktørene i barnehagen. Dette kan handle om den bevissthet de har til sin egen yrkesrolle og hvordan de trekker inn sine medarbeidere slik at et godt samarbeid får utviklet seg, og at en følelse av å være i et team er tilstede. Det at voksne møter barn på en samkjørt måte, at de jobber ut fra en felles plattform, skaper trygghet for barna, og en trygghet for personalet. Denne grunnmuren, som er tuftet på positive holdninger, bidrar til å styrke prosesskvaliteten.

Dette tolker vi dit hen, at for å etablere gode prosesser i barnehagen, er det viktig med mennesker som har en indre motivasjon og et positivt menneskesyn. For å opprettholde en slik positiv holdning må det fra ledelsen side legges til rette for varierte og interessante arbeidsoppgaver, deltakelse og inkludering. Det er som Lillemyr(2007) påpeker at motivasjon er det som holder oss gående og som er drivkraften til all handling. Det kan være en krevende

oppgave for ledelsen Det fordrer at de kjenner sine medarbeidere godt, og derfra bygge en god relasjon til dem. Ytre motivasjonsfaktorer som refleksjon over pedagogisk innhold, kurs, etter- og videreutdanning og sosiale tiltak er viktig for å stimulere den indre gløden, i tillegg tilfører det barnehagen mer kompetente ansatte. Ut fra vårt datamateriale kan vi hevde at kompetente ansatte tørr å bruke seg selv, de er kreative, de tar initiativ og improviserer når det er behov for det. Dette viser at ledelsens positive holdninger og motivasjon blir viktig for prosesskvaliteten.

”Ja, den blir viktig. For...- hvis du ikke er motivert, hvis du ikke kjenner en indre glød, på en måte, ved å komme på jobb å gjøre noe i lag med ungene, da har du jo- Og jeg skjønner at det kan være mye hverdager og jeg skjønner at alle har vi dager som ikke har den gløden og den motivasjonen, men at vi er nesten forpliktet til å ha det når vi skal jobbe i en barnehage altså. Vi må igjen passe oss for at det blir så mye hverdager at vi mister den piffen for å være her og finne det unike i hverdagen” (Laila).

Sprukeland(2009) hevder at en lederstil bygget på samarbeid og teambygging er grunnleggende for kvalitet. Våre informanter gir inntrykk av det samme. De er opptatt av å ta med seg sine medarbeidere på råd, reflektere sammen og finne nye og bedre løsninger. De ønsker å gi sine medarbeidere utfordringer ut fra kompetanse og interesser, og medarbeiderne er deltagende i denne prosessen. God kommunikasjon og involvering av medarbeidere er viktige element i følge Rogers, for å skape målrettet og motivert innsats (Sprukeland, 2009). I tillegg ser vi at lederne er opptatt av å gi sine medarbeidere frihet i arbeidet, at de som Deci & Ryan(1985) hevder er selvbestemmende innenfor de mål ledelsen i samarbeid med øvrige ansatte har laget.

Vi ser av våre funn ansatte som er stolte av jobben sin, og som ønsker å ha gode medarbeidere som ser barnet, og hvilke behov de til enhver tid har. Våre informanter har et positivt menneskesyn og vektlegger verdier som respekt, ærlighet og lojalitet. Personalet tas med i planlegging, og gis ansvar for aktiviteter, og det gis rom for individualitet. De er villige til å bruke tid og kompetansehevende tiltak i personalgruppa, slik at de trives, utvikler seg og bidrar til at barnehagens mål blir nådd. Når kompetansehevende tiltak, som kurs, etter- og videreutdanning prioriteres, fører det til en større bevissthet i forhold til arbeidet med barna.

”Det blir ikke bare synsinger og meninger, men da blir det- da vet vi at sånn er det faktisk” (Marit).

I følge Gotvassli(2013) er kompetanse en viktig ressurs i organisasjonen for at mål blir nådd. Gjennom dialog og refleksjon, etableres en trygghet og en gjensidig forståelse for arbeidet personalet er satt til å gjøre. God ledelse handler mye om å gi medarbeidere mestringsopplevelser og å gi tilbakemeldinger som styrker mestringsfølelsen i følge Rogers(Sprukeland 2009).

”Det synes jeg er kjempeviktig, at de får være med selv og bidra til de aktivitetene og de målene vi setter oss da” (Siri).

Den inkludering og ansvarliggjøring som personalet erfarer i form av slike prosesser, antar vi, kommer barna til gode i form av en anerkjennende væremåte hos de voksne. Med det mener vi voksne som er til stede og ser barna, lytter til dem og vektlegger deres meninger.

”Voksenrollen er kanskje det viktigste. Det å...det er jo vi som er verktøyet, på et vis”(Siri).

Det ser ut til at ansatte i våre forskningsbarnehager har en høy indre motivasjon og en mindre grad av ytre motivasjon, slik Deci & Ryan(1993) beskriver indre motivasjon. Indre motivert atferd kjennetegnes ved at den styres av interesser, den er spontan og det er ikke behov for ytre belønninger. Deci & Ryan (ibid.)ser indre motivasjon som en medfødt tilbøyelighet hos mennesket til å engasjere seg, bruke sine evner for å greie optimale utfordringer. Ytre motivert atferd kjennetegnes ved at den i stor grad utføres instrumentelt, det vil si at den er kontrollert, det stilles krav og at belønning er viktig. Deci & Ryan hevder at personer som er indre motivert er engasjert for sin egen del, for den spontane opplevelsen av tilfredsstillelse som blir assosiert med deres ytelse(Lillemyr, 2007).

Våre informanter, uten unntak, er av den formening at møtet med barnet er en stor motivasjonsfaktor. De ga oss et bilde av at det viktigste ved å være på jobb var å være i nært samspill med barna og se resultatet av innsatsen. Det å være tilstede og gi barna noe. I tillegg ga også positive tilbakemeldinger og interesse fra foreldre motivasjon. Lillemyr(2007) hevder i sin definisjon av motivasjon at det er det som holder oss alle oppe, det gir drivkraft og retning.

”Og på foreldresamtaler – når jeg får beskjed om at de synes du gjør en god jobb- så motiverer jo det i et halvt år til, det altså”(Marit).

Vi forstår dette som at det er viktig med tilbakemeldinger, og at positive tilbakemeldinger gir inspirasjon framover i tid. En slik inspirasjon vil, tolker vi vil komme barna og voksne til gode i form av et personale som selv gir positive tilbakemeldinger til hverandre. De har selv erfart verdien i å få ros for sitt arbeid, og kjenner på hva det gjør med dem. I følge Spurkeland(2009) er det viktig at enhver arbeidstaker føler seg verdsatt og akseptert i sine omgivelser. Det kan best foregå gjennom at det gis tilstrekkelig nok tilbakemeldinger til medarbeiderne slik at de opplever seg selv som velfungerende mennesker.

Vår informant er opptatt av å være en god rollemodell og relasjonsbygger. Det å være til stede, og ha en åpen og ærlig kommunikasjon, og å være entusiastisk er sett på av våre informanter som grunnleggende for positive holdninger og motivasjon.

”For er du motivert og har lyst og er litt entusiastisk til det du holder på med, så blir det også en mye bedre kvalitet enn om du: huff, må vi gjøre det?...Å-ja-nei, i dag skulle vi nå ha gjort det- men nei, huff, jeg tror ikke jeg orker” (Marit).

Det at personalet blir sett og hørt, at de får ansvar og frihet, gir dem motivasjon til å stå på og utføre en meningsfull jobb viser våre funn. Det at leder er til stede og er synlig, samt roser og gir positive tilbakemeldinger på god pedagogisk praksis er viktig. For at ros og tilbakemelding skal være utviklende for prosesskvaliteten tolker vi at det er viktig at styrer og pedagogisk ledere er bevisste på hva de gi ros og tilbakemelding på. I det legger vi at det er av større betydning å gi ros og tilbakemelding på mellommenneskelige relasjoner, og ikke så mye på praktiske oppgaver som støvtørking og rydding. For mye fokus på praktiske oppgaver kan føre til mindre oppmerksomhet i arbeidet med barna. Våre informanter er, slik vi ser det, opptatt av at den viktigste jobben er å være nær barnet.

”Ja. Det å være tilstede, rett og slett altså, være på nett når du er i lag med ungene, og ta initiativene deres....Ja.” (Siri).

Det å ta barnets eller barnas initiativ krever voksne som har, som Irgens(2011) fremhever et kunstnerisk øye. De ser viktigheten av å legge planlagte aktiviteter til side og gå inn i barnets verden og tilpasse seg dem. Å være en medundrer sammen med barna, som fører til læring for begge parter, hver på sin måte. Vårt materiale viser at det er viktig at voksne i barnehagen har denne evnen til å tenke kreativt og til å improvisere. Det er som Irgens(ibid.) hevder, at det artistiske arbeidet er viktigere enn å hele tiden ha fokus på prosedyrer og målstyringer.

Vårt materiale viser at når det legges til rette for at prosessene får utvikle seg, skapes det en iver og motivasjon fra de ansatte som kommer barna til gode. Våre funn viser at ansatte har, på lik linje med barna behov for å bli sett, møtt, anerkjent og forstått. Det å vite at en blir møtt, og løftet opp gjør noe med selvbildet til den enkelte, noe som igjen skaper motivasjon. ”Kvaliteten i det daglige samspillet mellom mennesker i barnehagen er en av de viktigste forutsetningene for barns utvikling og læring” (Rammeplan, 2011 s.50).

”Hvis det skal skje ting så må det skje nærmest mulig brukeren- eller ungene. Det er der jo der prosessene på en måte foregår” (Guro).

Motivasjon handler, slik vi ser det, om å gi tydelige tilbakemeldinger og å vise gode holdninger til arbeidet med barn der styrer og pedagogisk ledere er gode rollemodeller for de øvrige ansatte, noe som igjen vil påvirke arbeidet med barna.

”For når du får både vikarer inn...som kanskje ikke har så mye erfaring, så er det viktig at jeg som leder på avdelingen opptre på en sånn måte som jeg vil at de skal gjøre” (Guro).

Når voksne føler seg verdsatt og anerkjent, smitter det over på barna. Det skapes gode relasjoner som gir ansatte motivasjon til å delta i prosesser, utvikle seg og reflektere over egen praksis. Spurkeland(2009) hevder at det er i relasjonen mellom leder og medarbeider at høy kvalitet utvikles.

Spurkeland(2009) fremhever at medarbeidere med høy kompetanse skal ikke styres og dikteres etter tidligere ledelsesmønster, men ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse. Dette synes å komme klart fram fra våre informanter, der de er opptatt av det relasjonelle på arbeidsplassen, og at det utvikles et godt arbeidsmiljø tuftet på god kommunikasjon, ansvar og deltagelse. Når ansatte trives på arbeidsplassen, ligger det motivasjon i det, og det igjen skaper gode prosesser.

”Vi prøver å bygge et arbeidsmiljø som gjør at folk trives og kjenner at de kan være seg sjøl. At de har muligheter til å bruke seg sjøl” (Laila).

Gjennom god, inkluderende og tydelig ledelse, positive holdninger, der personalet får delta, og komme med sine synspunkt og ideer vil kvaliteten på prosessene i barnehagen øke. Personalet har følelsen av å bli sett og hørt, og deres meninger blir tillagt vekt. Det er ikke nødvendigvis slik at de er retningsgivende for en ny praksis, men respekten de blir vist ved å

delta i demokratiske prosesser vil gi økt motivasjon for arbeidet. Kvistad og Søbstad(2013) hevder at gode relasjoner mellom menneskene i barnehagen, følelsesmessig og sosialt, er helt grunnleggende for kvaliteten.

”Og det vil igjen gjøre at personalet føler at de behersker og mester jobben sin, som igjen fører til at de blir mer motivert da”(Åse).

Våre funn viser at menneskelige egenskaper, positive holdninger og motivasjon i personalgruppa er viktig for prosesskvaliteten i barnehagen. Styrer og pedagogisk leder fremhever betydningen av gode tilbakemeldinger på sin praksis, og at samspillet med barna er av stor betydning for arbeidet. De er til stede for barna og møter dem på en anerkjennende måte, viser våre funn. ”Høg kvalitet handlar om att läraren både vill och kan närma sig barns perspektiv”(Sheridan & Pramling Samuelsson, 2012, s. 15). Vi ser også at prosesskvaliteten i barnehagen delvis er uavhengig av ledelse. Yrket tiltrekker seg mennesker som i utgangspunktet har en indre motivasjon for å arbeide med barn. I tillegg er det viktig ledelsen opprettholder motivasjonen gjennom at personalet blir sett og hørt, at de får ansvar og frihet til å stå på å utføre en meningsfull jobb viser våre funn. Det at leder er til stede og er synlig, samt roser og gir positive tilbakemeldinger på god pedagogisk praksis er viktig.

5.1.3 Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker

Et viktig funn hos oss er at ledelsen sin relasjonsbygging til sine medarbeidere påvirker prosesskvaliteten. Dette skal vi drøfte videre i dette kapitlet.

Våre informanter kom ikke inn på selve begrepet prosesskvalitet, og det var et bevisst valg fra vår side ikke å bruke begrepet prosesskvalitet i intervjuene. Vårt utgangspunkt var at begrepet kunne bli mer forvirrende enn oppklarende, da prosesskvalitet blant annet ikke opptrer som begrep i styringsdokumentene. Den informasjon de ga oss i forhold til våre spørsmål tolkes av oss dit hen at de er opptatt av ledelse, god struktur og gode prosesser for å øke eller opprettholde kvaliteten i barnehagen. Vi ser av våre funn at våre informanter blant annet er opptatt av å være en god relasjonsbygger.

Som før nevnt så handler prosesskvaliteten mye om de relasjoner som oppstår mellom de som til daglig oppholder seg i barnehagen, og hvordan disse relasjoner blir opprettholdt og får utviklet seg. Det handler om relasjoner mellom alle aktørene, både barn og voksne, som er i et

nært samspill og dialog med hverandre. Det er et samspill som handler om omsorg, glede, humor og vennskap, og som kommer til syne gjennom delaktige barn og en tydelig, trygg og oppmerksom voksen.

”Det å se enkeltbarnet i fellesskapet, skape gode sosiale relasjoner. Det å ha ansatte som gjør en god jobb er alfa omega”.(Åse)

Vår informant, viser gjennom sitt svar, at hun er opptatt av å gi barn god omsorg, og å skape gode relasjoner i barnegruppa. Det gjøres blant annet gjennom et engasjert og dyktig personale. Pedagogisk leder sin oppgave blir å veilede, støtte og motivere sitt personale. I det ligger det, slik vi ser det, en grunnleggende forståelse for gode samspill på flere plan. Det gjelder samspill mellom barn og voksne, mellom voksne og mellom barn. Det handler om hvilken rolle pedagogisk leder spiller i barnehagen for å skape gode mellommenneskelige prosesser, som gir den enkelte følelsen av tilhørighet. Det samsvarer med det som Kvistad og Søbstad omtaler som opplevelseskvalitet, hvordan aktørene oppfatter innholdet i barnehagen, og hvordan relasjonen mellom aktørene gjensidig påvirkes av hverandre, og hvilke erfaringer de gjør seg.

”Når jeg går gjennom rommet så-så sier det hei, Guro. Og det er noe med at jeg har disse rundene her og at de kjenner fjeset mitt, og de er trygg på hvem jeg er”(Guro).

Det vi ser her er en styrer som byr på seg selv, som er til stede og interessert i sine medmennesker, og spesielt barna. En slik væremåte vil slik vi ser det være grunnleggende for å bygge tillit til barn og voksne. Det tolker vi dit hen, for å skape gode relasjoner må voksne se det unike i barnet og hverandre, og voksne må ha egenskaper som gjør det naturlig å omgås mennesker. Det handler, som Spurkeland(2009) hevder, om menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill.

En barnehage kjennetegnes blant annet av at personalet jobber tett sammen, og på den måten kan man si at relasjonsbygging blir viktig. Relasjonsbygging er også noe som våre informanter er opptatt av og som de mener er grunnleggende for deres arbeid i barnehagen. Det får vi bekreftet gjennom noen av utsagnene til våre informanter:

Det handler vel først og fremst om involvering. Og så handler det om struktur... Og så handler det om framdrift og oversikt. Det blir litt sånn løse fragmenter, men det er – Det er så omfattende..... Så handler det om møtet med menneskene. Først og fremst DET, tror jeg(Guro).

Det er jo viktig at du har en god relasjon. Det er jo alfa og omega for at du skal gjøre en skikkelig jobb. At du har en god relasjon til medarbeiderne dine, og at den er åpen og ærlig (Marit).

Wadel(1997) framhever at hva enn ledelse er så er det relasjonelt og det er et mellommenneskelig forhold. Dette styrkes også gjennom det Spurkeland(2009) hevder at de som driver relasjonsledelse har et positivt menneskesyn, og i bunnen av dette menneskesynet ligger en grunnleggende respekt for andre mennesker. Våre informanter, både styrer og pedagogisk leder er opptatt av, og ser viktigheten av å ha et godt personalsamarbeid bygget på verdier som ærlighet, tillit og respekt. Dette er tre viktige verdier som alle våre informanter presiserte flere ganger, og som ser ut til å ha betydning for det relasjonelle i barnehagen. Ikke bare mellom de voksne, også mellom barn og voksne, og barn imellom. Når det legges til rette for at prosessene får utvikle seg, skapes det en iver og en motivasjon fra de ansatte som kommer barna til gode. Ledere som er menneskeorienterte, i motsetning til produksjonsorienterte, oppnår høyere produktivitet og får mer motiverte medarbeider i følge den amerikanske psykoterapeuten Carl Rogers.

Flere av våre informanter opplever at det er mye det samme å lede ei barnegruppe som å lede ei voksegruppe. Det handler om å se barna, være klar over at man jobber med mennesker, at man ser deres sterke sider og møter dem der de er. De ser en sammenheng i måten å bygge relasjoner til sine medarbeidere og barna.

”Og på samme måten du er på smitter jo over på ungene også, ikke sant. Kolles forhold du har til medarbeiderne dine, og kolles tone man har seg imellom. Det er veldig viktig å være bevisst det, i forhold til ungene også”(Laila).

Den holdningen som pedagogene har overfor sine medarbeidere, den holdningen gjør seg gjeldende for hvordan de forholder seg til barna. Det handler om å vise respekt, gi positive tilbakemeldinger, løfte dem opp slik at de får et ønske om å lære mer og utvikle seg videre. Og dette tenker de gjelder for både barna og medarbeiderne de leder. Pedagogen som siteres i ovennevnte sitat er bevisst på at hennes væremåte overfor de voksne gjenspeiler hvordan de andre ansatte bygger relasjoner til barna. Dette kan tyde på at ledelse i barnhagen går mye ut på å bygge gode relasjoner til de voksne som igjen påvirker hvordan personalet bygger sine relasjoner til barna. Det handler hele tiden om hvordan de voksnes samspill er, hvordan de lytter til og anerkjenner barna jamfør § 2 i barnehageloven.

I et relasjonelt miljø vil menneskene påvirke hverandre. Spurkeland(2009) er opptatt av hva som skjer i dette påvirkningsrommet og han poengterer hvor viktig det er at lederen er bevisst sin påvirkningsevne. En god leder har evne og kunnskap til å veilede og tilrettelegge, og få andre med seg til å nå organisasjonens mål. Samtidig må lederen være klar over at samspillet er avhengig av en gjensidig positiv påvirkning.

Prosesskvalitet handler om de relasjoner som oppstår mellom de som til daglig oppholder seg i barnehagen. Det blir derfor viktig at styrer og pedagogisk leder i barnehagen har stor grad av relasjonskompetanse. Wadel(1997) er opptatt av at skal man oppnå en mer relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse så bør man skille mellom ledere, hva formelle ledere gjør, og ledelse. ”En relasjonell og prosessuell forståelse av ledelse tvinger oss til å fokusere på både formelle ledere og ledede, og relasjonen mellom dem.”(Wadel, 1997, s. 41)

Pedagogisk ledere er klar på at de er nødt til å følge opp sine holdninger gjennom å være gode rollemodeller. Det er ikke nok med fine ord. De er veldig klar over at handlingene deres går foran ordene.

”For vi er rollemodeller, enten vi vil eller ikke. Og de gjør som vi gjør, ikke som vi sier. Vi kan snakke mye fine ord, men gjør du stikk motsatte så har det liten virkning det vi sier”(Marit).

Dette ivaretar pedagogisk ledere gjennom det daglige arbeidet på avdelingen. Fra hvordan de møter barn og foreldre i garderoben, at de er på golvet sammen med barna, hvordan de gir oppmerksomhet til barna med mer. Pedagogisk ledere gir oppmerksomhet mot det som de mener er viktigst i barnehagen og som de også ønsker at det øvrige personalet skal ha oppmerksomheten rettet mot, nemlig BARNNA.

Våre informanter opplever at de har en god og åpen dialog seg imellom, og at de er trygge på hverandre at det er rom for å ta opp både positive og negative saker, og drøfte dem med hverandre. Våre informanter mener at det skal være preget av gjensidighet.

Forskningsbarnehagene viser at det er en toveiskommunikasjon, og at alle i organisasjonen får komme med sine synspunkt. I tillegg, som våre informanter kom inn på, er det viktig med positive tilbakemeldinger.

”At det du gjorde der var bra og- så bra at du gjorde det nå! Det trenger ikke være noe stort det altså” (Marit).

Slike tilbakemeldinger vitner om at styrer og pedagogisk leder er gode rollemodeller, og ønsker å ha en god relasjon til sine medarbeidere. Personalet får en positiv holdning til sitt arbeid, og det igjen fører til en bedre prosesskvalitet, og opplevelseskvalitet for aktørene, slik Kvistad og Søbstad(2013) hevder.

Dette handler om at lederne er klar over at samspillet er avhengig av en gjensidig positiv påvirkning i følge Spurkeland(2009). Eller som en av våre informanter sa det:

”Og jeg tror det er viktig at en ikke setter seg på en høy hest og tror en kan så mye mer enn de andre, men at en også tar deres innspill på alvor” (Marit).

Produktiv pedagogisk ledelse

Dette kan også underbygges gjennom hvordan Wadel(1997) skiller mellom to måter av pedagogisk ledelse som han beskriver som produktiv pedagogisk ledelse og reproduktiv pedagogisk ledelse. Ved reproduktiv pedagogisk ledelse har lederen ferdige løsninger på problemet og vet hva som skal læres og hvordan, for å oppnå resultater eller endringer.

Ved produktiv pedagogisk ledelse ser lederen det som mer viktig å være spørrende å få i gang refleksjoner rundt det som skal læres. Til grunn for disse to pedagogiske ledelsesmåtene ligger ulike verdier, idealer og metoder med tanke på læring. En informant sa det slik:

”Det bruker vi jo all tida vår på- refleksjon og dialog” (Laila).

Vi tolker ut i fra våre funn, at våre informanter arbeider i tråd med en produktiv pedagogisk ledelse. Det skjer gjennom at alle aktører er delaktige rundt de prosessene som forgår i barnehagen. Vår informant viser at ledelsen er åpen for innspill og videre bearbeidelse av medarbeidernes tanker og ideer. Slik vi ser det, kan slike prosesser føre til ny og verdifull kunnskap for barnehagen.

Slik vi tolker våre informanter sine svar og arbeidsmåter, arbeider de ut fra humanistiske verdier og idealer. De ønsker å ha delaktige medarbeidere, og som hele tiden reflekterer over sin praksis for å få til god læring og utvikling for både barn og voksne. Og, som en av våre informanter uttrykte det: ”er på nett”, når de er på jobb.

I intervjuene fremhever styrerne viktigheten av å ha en god dialog og et felles verdisyn, slik at barnehagens målsettinger blir nådd. Styrerne er opptatt av å være en inkluderende leder og en god rollemodell, og de viser interesse for sine medarbeidere. Det gjør de blant annet ved å

gi personalet positive tilbakemeldinger og god veiledning på pedagogisk praksis. Dette har våre informanter en høy bevissthet om, blant annet for å oppnå gode pedagogiske prosesser for barna. Det samme gjelder i stor grad også hos pedagogiske ledere, de er på samme måte opptatt av å være inkluderende og å være en god rollemodell.

Det kan tyde på at våre informanter har et stort fokus på de relasjonelle prosessene som skjer mellom menneskene og at de anser dem som grunnleggende. Ikke bare mellom de voksne, men også mellom voksne og barn, og at disse prosesser gjensidig påvirker hverandre. Det handler om hvem du er, og hvordan du møter dine medarbeidere. Bae sin forskning viser at:

”Relasjonen mellom voksne og barn i barnehager og skoler kan ses som bærebjelke i det pedagogiske arbeidet”(Bae, B. 2009, s.21).

Slik kan man si at de indre prosesser er viktig for kvaliteten i barnehagen, slik Sheridan og Pramling Samuelsson(2012). Det er de mellommenneskelige forhold og den relasjonen de har til hverandre som blir betydningsfull.

Å bygge gode mellommenneskelige relasjoner, slik vi ser det, er noe som igjen er avgjørende for en god prosesskvalitet i barnehagen. Flere av våre informanter er opptatt av prosessene ned mot barna, hvordan de jobber for å skape gode relasjoner til barna, noe som på sin side er med på å etablere en god prosesskvalitet. En av våre informanter var opptatt av voksne som var nær barna for å skape gode prosesser. Slik Rammeplan(2011) for barnehager beskriver det handler det om en omsorgsfull relasjon som er preget av lydhørhet, nærhet, innlevelse og evne og vilje til samspill.

”Men...at de er stabile, trygge, solide voksne...som ser ungene. Ja...Og som...er nært på ungene, og da tenker jeg det at du...du både er tydelig på å sette grenser, og nå at du er veldig tydelig på at du er glad i dem...ta dem på fanget og...er nær dem”
(Trude).

Carl Rogers(2009) hevder at relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er. Det vi kan se, ut fra de funn vi har gjort er at gode relasjoner skaper motivasjon. Mennesker som får skape noe, som får være i stand til å bruke sine evner og sin kreativitet i nærhet til hverandre er viktig for prosesskvaliteten. I tillegg er elementer som å bli sett, hørt og få komme med sine synspunkt i fellesskapet viktig.

Skal man som leder klare og skape denne relasjonen til enkeltmennesket, handler det om å være tilstede, og å møte sine medarbeidere med tillit, respekt og åpenhet. Det er tre viktige verdier som alle våre informanter har presisert gjentatte ganger, og som ser ut til å ha betydning for det relasjonelle i barnehagen. Ikke bare mellom de voksne, også mellom barna og de voksne, og barna i mellom.

Vi spør i vår problemstilling på hvilke måte kan ledelse påvirke prosesskvaliteten i barnehagen. Ut i fra våre funn kan det tyde på at ledere som er opptatt av, og interessert i mennesker og som arbeider hardt for å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, er ledere som også får til god prosesskvalitet i forhold til barna. På den måten etableres gjensidig gode prosesser mellom voksen- voksen og voksen- barn.

Felles verdisyn – tillit, ærlighet og respekt

Alle våre informanter sier at de arbeider ut i fra et felles verdisyn i tråd med barnehageloven og rammeplan for barnehager. Det å ha et felles verdisyn anser våre informanter som viktig i forhold til sitt arbeid med barna. De sier at det gjør dem mer bevisst i arbeidet, og i prosessene sammen med barna. Det skaper trygghet for barna at de blir møtt av gode rollemodeller med et felles verdigrunnlag og holdninger. ”Personalet har som rollemodeller et særlig ansvar for at barnehagens verdigrunnlag etterleves i praksis” (KD, 2011 s.12).

Begrepene tillit, ærlighet, og respekt er som tidligere sagt begrep som alle våre forskningsbarnehager kom inn på. Dette er begreper som ligger dypt forankret i norsk barnehagetradisjon. Rammeplanen presiserer viktigheten av disse begrepene og relaterer det til hvilke holdninger det er viktig å møte barna med.” Hvordan barn opplever møte med andre, vil påvirke barns oppfatning av seg selv. Personalet må møte barn på en måte som formidler respekt og aksept, tillit og tiltro.” (KD, 2011, s.13)

Vi fikk det inntrykket at det er begreper som de opplever som viktig å reflektere rundt, og at disse refleksjonene egentlig er og må være til stede hele tiden. Ikke bare på grunn av at det er skifte av ansatte, nye barnegrupper og foreldre men også i forhold til nye krav, styringsdokumenter og rammebetingelser som hele tiden gjør at barnehagene stadig er i endring.

”Og... men som leder så må du jobbe veldig mye med disse grunnprinsippene, ærlighet..for å oppnå respekt. Respekt er ikke noen ting du bare får. Det er noen ting du gjør deg fortjent til”(Guro).

Dette er begreper som er verdiladet, og vi opplever at disse ligger til grunn for deres arbeid med barna, personalet og foreldrene. Dette er i tråd med formålsparagrafens verdisyn. ”Barnehagen skal møte barn med tillitt og respekt, og anerkjenne barndommens egenverdi” (KD, 2005). Ansatte har på lik linje med barna behov for å bli sett, møtt, anerkjent og forstått. Det handler videre om å tørre å være seg selv men samtidig ha respekt for andres meninger og måter å gjøre ting på. Det er viktig for dem å opparbeide en gjensidig trygghet seg imellom der det er rom for ulike meninger. Flere av dem nevner også at de bevisst ønsker et personale med ulike kvaliteter, bakgrunn og kompetanse. De ser på at forskjelligheten skal være en styrke og at det å ha ulike synspunkt på det som skjer i barnehagen er en berikelse.

”Det å –og så det der med at vi er forskjellige, at det er viktig- at faktisk å være forskjellig er viktig, ja at G fra Spania utfyller meg. Det å legalisere, holdt jeg på å si, at forskjellighet er greit. Det er bra” (Siri).

Denne dynamikken og forskjelligheten som ansatte og barn opplever, kan være en kilde for inspirasjon for å drive kvalitativt bedre. ”Kvalitetsarbeidet må ta hensyn til at aktørene er forskjellige, samfunnet endres og kravene vi stiller til barnehagene blir større”. (Kvistad & Søbstad, 2013, s79).

Vi opplever at våre informanter er genuint interessert i mennesket. Både styrerne og pedagogisk ledere er opptatt av at prosessene skal være styrt gjennom tillitt, respekt, og ærlighet. Dette gir uttrykk for at de jobber med verdibasert ledelse, selv om de ikke bruker dette begrepet selv, og selv om ingen av barnehagen har nedfelt et slikt prinsipp for ledelse i sine planer. Det vi ser er at våre forskningsbarnehager er en verdifokusert organisasjon som i følge Irgens(2011) kjennetegnes ved at de har et sterkt samlende fundament. Styrer og pedagogiske ledere er klar over at de er ansvarlige for å initiere og sette i gang refleksjoner rundt slike verdier, og at de er rollemodeller for å føre disse verdiene videre i arbeidet med barna.

Wadel(1997) presiserer at alle i en organisasjon er mer eller mindre med på å utvikle mål, ta beslutninger, løse problemer og utvikle et felles begrepsapparat. De formelle lederne har et større ansvar for å initiere disse prosessene og samtidig legge til rette slik at disse prosessene skjer videre i organisasjonen. Både styrerne og de pedagogiske lederne var opptatt av å vise tillitt i form av at de gir sine medarbeidere stor frihet og armslag i arbeidet med barna. Alle medarbeiderne har stor innflytelse på sin egen arbeidsdag, samtidig som både styrerne og pedagogisk ledere er tydelige på at de jobbet ut fra de rammer som er utarbeidet i fellesskap.

”Men samtidig også gi dem spillerom. Jeg har mange kjempedyktige medarbeidere som jeg har veldig stor tro på. Og de skal få lov til å få det.. armslaget de trenger for å få til å gjøre en god jobb. Samtidig jobber vi veldig mye med felles rammer og felles holdning, og det der med å finne retningen i lag”(Guro).

Slik vi ser det handler dette om en leder som er trygg i rollen sin, og som gir sine medarbeidere nødvendig ”armslag”. Hun har opparbeidet en gjensidig trygghet og tillit, og vet at sine medarbeidere utfører jobben på en god måte. En slik leder vil, slik vi ser det, være i stand til å gi sine medarbeidere følelsen av mestring. Dette bekreftes gjennom det Spurkeland hevder at god ledelse handler mye om å gi medarbeiderne mestringsopplevelser og om å gi tilbakemeldinger som styrker mestringsfølelsen. Dette blir også viktig i tilknytning til arbeidet med barna. Målet i arbeidet med barna må også være å gi dem mestringsopplevelser og mestringsfølelse. Hvis de voksne opplever et miljø preget av denne tankegangen, så kan vi kanskje tenke oss at også det påvirker hvordan de voksne også ivaretar dette overfor barna. Voksne som blir behandlet med tillit, ærlighet og respekt, kan man anta viderefører disse verdiene i arbeidet med barna. Det arbeidet som styreren og de pedagogiske lederne legger ned i å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere påvirker prosessene og kvaliteten på prosessene i arbeidet med barna. Det vil si at de voksne er åpne for at barna skal få medvirke og være aktive deltakere i sin egen hverdag. Det samsvarer godt med bestemmelsene i rammeplanen. ”Barn har rett til å uttrykke seg og få innflytelse på alle sider ved sitt liv i barnehagen”(KD, 2011, s.14).

Det at barnehagen har et felles verdisyn å arbeide etter skaper en trygghet og en forutsigbarhet som kommer barna til gode. Barna blir møtt med de samme grunnleggende holdningene hos alle voksne i barnehagen. Ledelse i denne sammenhengen handler om at styrer og pedagogisk leder legger til rette for at disse verdiene kontinuerlig blir løftet fram og drøftet, og at ledelsen er bevisst på at de påvirker sine medarbeidere gjennom å være gode rollemodeller og skaper en felles verdiholdning. ”Felleskapsverdier, i betydningen verdier som deles av en gruppe mennesker, er grunnlaget for enhver kultur”(Irgens, 2011, s. 58). Gjennom bevisste ledere som ser viktigheten av å arbeide med barnehagens verdisyn legges det til rette for en positiv prosesskvalitet i arbeidet med barna. ”Et godt utviklet verdigrunnlag er viktig for å sikre god kvalitet i tjenesteproduksjon” (Gotvassli, 2013 s. 121).

5.1.4 Veiledning, vurdering og refleksjon påvirker prosesskvaliteten.

Ut fra vårt datamateriale ser vi at begrepene veiledning, vurdering og refleksjon er nært knyttet sammen. Det er vanskelig, i forhold til våre funn og helt skille mellom når det er veiledning, vurdering og refleksjon, fordi vår informanter bruker begrepene om hverandre. Skal vi kunne drøfte dette, er det nødvendig for oss og kort beskrive hva vi legger i begrepene. Når vi i dette kapitlet videre drøfter begrepene veiledning, vurdering og refleksjon henger de følgelig tett sammen.

Veiledning dreier seg ofte om å utvikle en produktiv undringskultur, i følge Gotvassli(2013). Gjennom veiledning der ulike spørsmål og metoder blir drøftet legges det til rette for refleksjon og oppdagelse av det man erfarer i praksis.

Vurdering er, slik vi ser det, å se på barnehagens pedagogiske praksis opp mot de målsettinger som ligger til grunn for arbeidet i barnehagen.

Refleksjon på sin side handler om hele tiden å kunne utføre arbeidet bedre, eller for å bidra til å kunne endre ting. Det blir som en av våre informanter sa, at både vurdering og å ha et kritisk blikk på pedagogisk praksis er viktig.

”Jo, DET har stor betydning, at du går tilbake og ser på det du gjorde...med et litt kritisk blikk”(Marit).

Som mennesker utvikler vi oss i samspill med andre, og refleksjon kan bidra til at vi lettere ser oss selv i ulike situasjoner. ”Når vi reflekterer, deler, vurderer og systematiserer erfaringene, danner vi oss et godt grunnlag for læring”(Gotvassli, 2013 s.103). Vurdering er i følge Kvistad & Søbstad(2013) en bevisstgjøringsprosess som skjer i personalgruppa. Hensikten med vurderingsarbeidet er å forbedre praksis. Ser vi ut i fra de fire kvalitetsområdene som ”Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011” beskriver i sin forskning ligger vurderingsarbeidet under resultat kvalitet. Vurderingsarbeid har betydning for hvordan barnehagen utvikles, hvordan det reflekteres over personalet kompetanse, og hvordan det arbeides til det beste for barna slik barnehageloven og rammeplan for barnehager slår fast. Vurdering kan være til hjelp for å finne ut hva kvalitet i barnehagen er.

Rammeplanen for barnehagen påpeker at kvaliteten i det daglige samspillet mellom mennesker i barnehagen er en av de viktigste forutsetningene for barns utvikling og læring.

Det blir derfor viktig og hele tiden å observere og vurdere barnegruppens og enkeltbarnets trivsel og utvikling. Vurderingsarbeid skal i følge rammeplanen beskrive, analysere og fortolke barnehagens arbeid i forhold til kriterier gitt i barnehageloven, rammeplanen og eventuelle lokale retningslinjer.

Vi ser det som viktig at aktørene i barnehagen aktivt deltar i vurderingsarbeidet, slik også Rammeplanen presiserer. Det bør være av interesse både for barnehagen som helhet og for barnehageeier, og ikke minst for samfunnet at det er en bred deltagelse i vurderingsarbeidet. Det vil føre til at mange elementer i barnehagens praksis og målsetting blir løftet opp og vurdert. Gjennom vurderingsprosesser der aktørene deltar, får man reflektert over hva som er bra og hva som er mindre bra, hva som må endres og hva som er tilfredsstillende med barnehagen.

Ved spørsmål om hvilke betydning vurderingsarbeidet har på kvaliteten i barnehagen svarer Guro:

”Det har veldig mye å si, fordi at det er noe med å skape disse rommene til refleksjon rundt det vi gjør. For uten disse refleksjonene på vår egen praksis så kommer vi jo ikke videre”(Guro).

Vår informant, slik vi tolker henne, er klar over at pedagogisk praksis må være gjenstand for refleksjon og vurdering mellom medarbeiderne. Uten denne formen for refleksjon, kan kvaliteten forringes slik vi ser det. For å få til gode og tilfredsstillende vurderingsprosesser er det viktig at det er utviklet gode relasjoner som åpner for god kommunikasjon, gode vurderingsevner og et bevisst arbeid i forhold til prosesskvalitet. Dette støttes av hvordan Wadel(1997) ser på pedagogisk ledelse. Han ser på pedagogisk ledelse som ledelse som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. Videre hevder Wadel(1997) at:

”Pedagogisk ledelse er nødvendig for å hjelpe aktørene i en organisasjon til å oppnå større forståelse av sin egen atferd og de verdiene som ligger til grunn for denne. Pedagogisk ledelse er knyttet til å få i gang prosesser hvor organisasjonsmedlemmene reflekterer over egen praksis og lærer av den selvinnsikt slike refleksjoner gir”(Wadel, 1997, s.46).

Våre informanter ser på vurderingsarbeid som meget viktig for prosesskvaliteten. Det er viktig for å bli bevisst sin egen praksis, og for å kunne utvikle barnehagen videre som våre

informanter uttrykker det. I så måte kan vi si at å arbeide med vurderings- og refleksjonsarbeid i barnehagen som er en del av resultat kvaliteten, har en direkte påvirkning på prosesskvaliteten.

En kritisk suksessfaktor er, som også er påpekt av våre informanter, å finne tid og rom til vurderingsarbeidet i en hektisk hverdag. De fremhever at barnehagen i de senere år er blitt tillagt nye og annerledes oppgaver, som blant annet går på bekostning av vurderingsarbeidet. De må finne tid til oppgaver de før ikke hadde. Det er oppgaver som dokumentasjon, rapportskrivning, kartlegging med mer. Mye av det som tidligere ble utført av styreere er nå flyttet over til pedagogisk ledere jamfør Ødegård(2011) sin forskning. Til tross for dette, prioriterer våre forskningsbarnehager, å sette av tid til vurderings- og refleksjonsarbeid. De synes det er nyttig med tanke på fornyelse, endring og utvikling av arbeidet rundt både enkeltbarn, barnegruppa og det praktiske arbeidet i barnehagen.

En av våre informanter sa:

”For du har en annen barnegruppe, du har en annen situasjon, en annen setting. Du har – ja- rammene er litt annerledes. Så det trenger ikke å være like vellykka da. Og da må en sette seg ned og se på det også – hvorfor ble det ikke det?”(Marit).

En metode eller en strategi trenger nødvendigvis ikke å fungere i alle situasjoner og i forhold til alle barn eller voksne. I sitatet overfor kan vi tydelig se at pedagogen innehar kompetansen i å se dette. Gjennom vurdering og refleksjon av praksis, bruker hun sin fagkompetanse og sin rolle som leder til å påvirke prosessene. Vi kan se at her foregår ledelse som har en direkte innvirkning på prosesskvaliteten slik som Wadel(1997) betegner er en del av pedagogisk ledelse.

Som leder av en barne- og en personalgruppe er det viktig å være klar over at barnehagehverdagen er dynamisk. Du skal hele tiden rette oppmerksomheten mot samspillet barna i mellom, mellom barn og personale og mellom barnehagens ansatte slik Rammeplanen(2011) framhever.

Barnehagene hadde ulike måter å organisere vurderingsarbeidet på. En barnehage hadde fagteam der de reflekterte rundt enkeltbarn, kom med caser og arbeidet med kollegaveiledning. I disse møtene brukte de veiledningsmetoder med en ganske så stram struktur. På denne måten opplevde styreren at de styrket hverandre gjennom å se at alle kunne

bidra med råd og veiledning i forhold til de utfordringene de hadde. De hadde også refleksjonsmøter på avdelingene.

”Gi folk tillit til at – Fordi at når jeg spør om råd, så sier jeg egentlig at dette her vet – kan jeg ikke helt godt. Men samtidig så er det om at kollegaene mine sitter rundt deg og- og på en måte gir deg gode råd – gjør på en måte at – og løfter hverandre.Men det er også en styrking av fellesskapet eller kolleger og en dyktiggjøring av den enkelte til å stå i prosesser med ungene og se ungene” (Guro).

Her ser vi at lederen bevisst tar i bruk sine medarbeideres kompetanse til å løfte og styrke hverandre for å kunne endre praksis til det beste for barna. Vi tolker ut i fra dette at det er bevissthet om at refleksjon rundt egen praksis har en påvirkning på prosesskvaliteten i forhold til arbeidet med barna. Dette samsvarer med det som Gotvassli (2013) hevder at vi som mennesker utvikler oss i et samspill med andre, og refleksjon kan bidra til at vi lettere ser oss selv i ulike situasjoner.

En annen barnehage hadde morgenmøter der det bare var pedagogisk ledere som var til stede. Pedagogisk ledere hadde sine drøftinger og refleksjoner på morgenmøtene, og som de sa:

”.....så må vi også ta med oss de refleksjonene ned på avdelingen.” (Siri).

Her ser vi at de har det samme fokuset som i sitatet ovenfor. Refleksjonene går på å forbedre prosessene som skjer nede på avdelingene sammen med barna. Vi tolker det dit hen at styrer og pedagogisk leder arbeider bevisst med vurdering og refleksjon for at arbeidet med barna hele tiden skal kvalitetssikres og forbedres.

Utover det så hadde de refleksjonsmøter på personalmøtene der pedagogisk ledere, fagarbeidere og assistenter var i samme gruppe. De hadde delt opp i mindre grupper fordi det opplevdes som tryggere for enkelte. Det var viktig for dem at alle kunne delta i refleksjonsarbeidet. Rammeplanen tydeliggjør at det er av betydning for kvaliteten at flere aktører deltar i vurderingsarbeidet. Det være seg barn, personale og foreldre.

Alle våre informanter var enige om at vurderingsarbeid måtte foregå på flere og ulike plan, men at det viktigste var at endringene skulle skje nærmest brukerne, nemlig barna.

”Det handler noe om at jeg har en tro på at hvis det skal skje ting så må det skje nærmest mulig brukeren – eller ungene. Det er jo der prosessene foregår. Vi forbereder prosessene i fellesskap. Vi setter oss felles mål, Men de gode prosessene

mellom mennesker foregår i møter sjølsagt – imellom voksne. Men det foregår – det er mest disse prosessene i møte med ungene, og det samspillet på avdelingene.. rundt ungene. Det er jo.. Det er DER det skjer. Og det blir løfta opp og snakka om, og en får råd.. som går videre, så påvirker jo det kvaliteten i forhold til arbeidet med ungene”(Gro).

Dette viser at barnehagene arbeider målrettet og bevisst i forhold til å skape god kvalitet i arbeidet med barna.

Når det gjelder veiledning sa våre informanter at det ofte skjer i her - og nåsituasjoner. Det betyr at de går direkte inn i situasjoner mellom voksne og barn, og påpeker hva de ser og veileder ut fra det. Slik vi tolker det, bruker de ikke veiledning som en metode. Veiledning blir mer brukt litt ”ad hoc” som en av våre informanter sa.

”Men sånn systematisk veiledelse...satt ned i system, det- det har vi ikke. Det blir mer sånn ad hoc her og da og”(Trude).

I det legger vi at veiledningen er uformell og planlagt, det støttes også av Gotvassli(2013) som hevder at for å få endret praksis må det følges opp med kontant tilbakemelding på utført arbeid. Vi mener dette viser at pedagogisk leder sitter inne med mye fagkompetanse, og bruker den bevisst i de situasjoner som kreves av henne, for eksempel i samspillet mellom barn og voksne. I følge Tveiten (2002) handler veiledning i stor grad om kommunikasjon og at det stilles spørsmål for å kunne oppdage nye svar.

At pedagogisk leder veileder direkte inn i situasjoner, må kunne betegnes som at de utfører ledelse som har direkte innvirkning på prosesskvaliteten. Pedagogisk leder tar i bruk sin faglige kompetanse for å få sine medarbeidere til å kunne utvikle en praksis, som samsvarer med de mål barnehagen har utarbeidet. Pedagogisk leder ser også på refleksjonsmøtene som en form for veiledning. Det kan være at det er noe ulikt på hva man legger i veiledningsbegrepet, som kanskje gjør at man ikke tror man driver med veiledning, men i stedet kaller det for refleksjon.

I forhold til våre funn, så finner vi at vurderingsarbeid og refleksjon er et viktig arbeidsredskap for å få til gode prosesser i arbeidet med barna. Refleksjonsarbeidet foregår på flere plan, men både styrerne og pedagogisk leder er opptatt av at hele personalet skal være aktive og deltakende i disse prosessene. Det er opp til lederen å initiere til refleksjonsarbeid og sette av tid til dette. Det vil si at der lederne mener at dette er viktig så prioriteres det å

sette av tid til refleksjonsarbeid. Kontinuerlig refleksjon rundt egen praksis, kan gjennom våre funn, vise til en positiv påvirkning på prosesskvaliteten. ”Refleksjon over spørsmål kan også føre til at man oppdager flere viktige svar” (Tveiten, 2002, s.25).

Refleksjons- og vurderingsprosessene av praksis er viktig og avgjørende for en god praksis i følge våre informanter, og våre funn viser at styrerne legger til rette for at det skapes rom for å ivareta disse prosessene. Plan for vurderingsarbeidet skal nedfelles i barnehagens årsplan, og styrer har ansvar for at det vurderes jevnlig. Styrerne og pedagogiske lederne er opptatt av at hele personalet skal delta i vurderings- og refleksjonsarbeidet for å sikre at gode prosesser skjer nærmest der det er viktigst, i arbeidet med barna. Gjennom vurderingsprosesser der aktørene deltar, vil man kunne se hva som er kvalitativt bra, eller kvalitativt dårlig. Sett opp i mot vår problemstilling, viser våre funn at styrerne og de pedagogiske lederne arbeider godt med vurderings- og refleksjonsarbeidet. Dette viser, slik vi forstår det, at det er en tydelig sammenheng mellom prosess- og resultat kvalitet.

5.1.5 ”Den gode sirkel”: Felles forståelse mellom styrer og pedagogisk ledere er tegn på at prosesskvaliteten er god.

I dette avsnittet skal vi se nærmere på hvordan styrer og pedagogisk leder begge bidrar til en god prosesskvalitet i barnehagen. Styrer og pedagogisk leder har til daglig ulik funksjon i barnehagen, men i vårt materiale ser vi at de har en felles forståelse for arbeidet i barnehagen. Derfor ser vi det ikke som nødvendig å skille rollene som styrer og pedagogisk leder fra hverandre i dette kapitlet. Vi ser at mye av den informasjon vi har fått fra begge parter utgjør en felles plattform for ledelse, og en høy grad av bevissthet omkring organisasjonens mål og verdigrunnlag. Dette underbygges av det Irgens(2011) hevder at fellesskapet, hva en er samlet om, er det sentrale i en organisasjon.

Styrer, jamfør Rammeplan for barnehagen(2011), har et overordna ansvar for å initiere de ulike prosesser som kreves for at barnehagen skal ha god kvalitet. Det dreier seg spesielt om samspillet mellom aktørene i barnehagen, og å legge til rette for at barnehagen er en lærende organisasjon for både voksne og barn. Pedagogisk leder har ansvar for å iverksette og gjennomføre barnehagens målsettinger sammen med det øvrige personalet på den enkelte avdeling.

Alle våre funn viser at det er en helhetlig forståelse for innholdet og praksis i våre forskningsbarnehager. Ett av våre interessante funn, er at våre informanter ofte svarer flertall, i ”vi” form, på de fleste av våre spørsmål. Våre spørsmål er i all hovedsak stilt i tredje person entall, og informantene svarer i flertall. Her viser vi ett av mange eksempler fra våre funn der en felles identitet i form av ”vi” synliggjøres.

”Ja, jeg synes vi- vi har jobba en del med litt sånn dette med grunnsyn, og vi har jobba litt med...at vi skal –at ungene skal oppleve at vi voksen møter dem på en ganske samkjørt måte da” (Åse).

Her viser vårt funn at forskningsbarnehagene har en atmosfære preget av trygghet, meningsfullt arbeid, identitet og lojalitet til egen barnehage. Det underbygges gjennom det Gotvassli(2013) hevder at lederne er de kulturelle arkitektene i barnehagen.

Vi ser dette også gjennom felles begrepsbruk og synspunkt i styrer og pedagogisk leder sine svar. Disse felles begrep er tillit, åpenhet, respekt og ærlighet. Det handler om fellesskapet, om felles fokus i forhold til aktørene, og et felles verdigrunnlag. ”Fellesskapsverdier, i betydningen verdier som deles av en gruppe mennesker, er grunnlaget for enhver kultur”(Irgens, 2011, s. 58). Et konkret eksempel på felles synspunkt fra to av våre informanter er uttrykket ”å være på nett”.

”Ja. Det å være til stede, rett og slett altså, være på nett når du er i lag med ungene, og ta initiativene deres” (Siri).

”God kvalitet? Det er en hverdag hvor vi ser ungene, hvor vi...klarer å være på nett på jobb, som vi snakker om ganske mye hos oss, at vi ...ser de ulike individene, behovene deres og...kan gi dem det de har bruk for”(Laila).

Det er tydelig at viktige begrep og uttrykk er drøftet og løftet opp i organisasjonen, og det gir alle en mening og forståelse om hva innholdet i barnehagen handler om. Det handler som Schein(1993) fremhever i den psykologiske kontrakt om å ha avklart forventninger til hverandre, og å skape trygghet og forutsigbarhet. Betyr ”å være på nett” at du skal slå på pc eller at du skal ha et blikk for barnet? Gjennom at begrep og uttrykk blir diskutert, oppnås det en felles begrepsforståelse og en god kultur for å debattere viktig innhold. Wadel(1997) sier at alle i organisasjonen er mer eller mindre med på å utvikle mål, ta beslutninger, løse problemer og utvikle et felles begrepsapparat.

Det kan se ut som det er brukt mye tid på å reflektere sammen, og at de sammen har definert viktige begrep. Disse begrepene har et innhold som etter samarbeid i personalgruppa kan forstås og utøves av alle. Det tolker vi dit hen at det skaper reflekterte og bevisste voksne som arbeider mot felles mål og strategier, og deltar aktivt i barnehagens utvikling. Personalets kompetanse og måten de evner å møte og forholde seg til barna på, ut fra barnas egne premisser, utgjør i følge Sheridan og Pramling Samuelsson(2012) selve navet i kvalitetsarbeidet.

Styrerne og pedagogisk ledere sier de er opptatt av å ta i bruk Rammeplanen i arbeidet for å utvikle barnehagen. Dette samsvarer med Skandinavisk forskning(2013), som sier at innholdskvaliteten og hvordan det leves opp til den er av betydning for barnehagens arbeid. De opptatt av å reflektere over barnehagens verdier for å øke kunnskapen og kompetansen i personalgruppa. Kompetanse betyr i følge Gotvassli(2013) skikkethet. Gjennom at ledere bevisst satser på å være innovative, oppdatert, og fornye kunnskap i barnehagen slik at det kommer hele personalet til gode i form av delaktige prosesser, vil summen forstås som mennesker som er skikket til å arbeide med barn.

Det vi ser, er at styrer og pedagogisk leder legger til rette for at en felles forståelse blant personalet holdes ved like og utvikles, de er tydelige på at de ønsker dyktige medarbeidere som er til stede og ser barnet.

”Vi har diskutert kjempemye dette her med- altså det er jo EN ting at de voksne skal ha en god relasjon til ungene, men det er jo også- de har en god kompetanse”(Åse).

Våre funn viser at styrerne og pedagogisk ledere identifiserer seg med lederrollen. De er tydelige på at de er satt til å lede både en personal- og en barnegruppe, og at det kreves kunnskap om hvordan en organisasjon fungerer. Ødegård(2011) poengterer at som barnehagelærer så har man ikke bare ansvar for å lede en barnegruppe og samarbeide med foreldre, det skal også utøves ledelse overfor en personalgruppe. Lederne er i følge Gotvassli(2013) de kulturelle arkitektene i barnehagen, og våre informanter viser at de er klare i sin måte å lede på, og at deres ledelse utøves slik at menneskelige ressurser ivaretas.

”Så har jeg jo et ansvar for at hele gruppa skal utvikle seg, både unger og personale da. Alle skal føle at de har en rolle og er viktige” (Siri).

Styrer og pedagogisk leder investerer i det relasjonelle forholdet til sine medarbeidere, og slik oppnår de lojalitet og ansvarliggjøring. Vi ser det som viktig for prosesskvaliteten at det

etableres en kultur som inviterer til delaktighet. ”Kultur handler om tonen mellom de ansatte, hvordan ungene blir behandlet, hvordan konflikter blir tatt opp, forholdet til foreldre og synet på eieren” (Gotvassli, 2013, s. 217). De ser det som nødvendig å gi sine medarbeidere gode tilbakemeldinger, fordi gode tilbakemeldinger gir motivasjon til videre arbeid, og således etableres den gode sirkel slik vår informant Trude sa det. Det vi ser er at våre informanter har en bevisst holdning som dreier seg om åpenhet, tillit og respekt til aktørene i barnehagen. Når en slik grunnleggende holdning er til stede og utøves, vil dette øke prosesskvaliteten i barnehagen.

”Voksenrollen er kanskje det viktigste - det er jo vi som er verktøyet på et vis” (Marit).

Det kan forstås som at de er ledere som er opptatt av alle aktørene, og at aktørene blir tatt med i mange av barnehagens diskusjoner og meningsytringer. Det fra enkle avgjørelser for eksempel om det skal gå ut med barna eller ikke, til faglige diskusjoner om barnehagens mål og verdier. Dette er i tråd med Gotvassli(2013) sin forskning som sier at det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål. Dette tyder på en organisasjon som er tuftet på demokratiske prinsipper. Det tenker vi er viktig for å nå de mål barnehagen har satt seg, slik at prosesskvaliteten blir god. Dette viser ledere, slik vi ser det, som har et positivt og inkluderende menneskesyn. I følge Spurkeland(2009) er et positivt menneskesyn og grunnleggende respekt for andre mennesker viktig for å kunne utøve relasjonsledelse. Vi oppfatter, ut fra våre funn at våre informanter har en høy grad av relasjonskompetanse, og arbeider ut fra de prinsipper.

Det vi ser av våre funn er ledere som byr på seg selv, har en raushet og et engasjement for barn, barndom og barnehage. De er tydelig interessert i faget sitt, de er kunnskapsrike og de ønsker og inviterer til en bred deltagelse fra sine medarbeidere.

”Og vi snakker litt..og hvorfor. Og vi prøver å finne gode løsninger når det er noe som ikke fungerer som det skal. Og da finner vi løsninger i fellesskap. Og da blir de litt ansvarliggjort nå de er med og bestemmer kossen vi skal gjøre det”(Trude).

Informanten sier her, slik vi tolker det, at personalet i fellesskap løfter opp sin egen praksis, vurderer og setter inn nødvendige tiltak. Det kan være tiltak knyttet til enkeltbarn eller til oppgaver av mer praktisk eller organisatorisk art. Poenget, slik vi ser det, er at den enkelte ansatt får et eierforhold til sitt arbeid gjennom delaktighet. Våre funn viser at, felles forståelse og felles verdisyn på ledelsesnivå fører til at prosesskvaliteten er god. Det er delaktighet og

meningsskaping fra aktørene som bidrar til positiv utvikling og høy kvalitet, noe som er et resultat av verdibasert ledelse slik vi ser det. Å se kvalitet som meningsskaping, vil i følge Dahlberg, Moss & Pence(2010) gi en dypere forståelse for det pedagogiske arbeidet og andre prosjekter i barnehagen.

I våre funn ser vi en felles ledelse som legger til rette for denne meningsskaping på ulike nivå. Styrer, som nevnt tidligere, initierer arbeidet i forhold til innholdskvaliteten i barnehagen. Lover og planer gjøres kjent, og felles verdier diskuteres. Pedagogisk ledere trekker denne felles forståelse videre ned i organisasjonen, og det etableres, slik vi ser det en kultur preget av åpenhet, tillit og god dialog. I følge Gotvassli(2013) vil en barnehage som har en kultur der kjerneverdiene er kjent og at det arbeides etter disse, ha større forutsetning for å nå sine sentrale målsettinger.

Vår problemstilling viser at det er av betydning at det er samsvar mellom styrer og pedagogisk leder sine synspunkt. Det tolker vi som at verdigrunnlaget er diskutert, gjort kjent og reflektert rundt, og forankret i barnehagens praksis. Det gir motiverte medarbeidere som har fokus på ” den gode sirkel”, der målet hele tiden er å jobbe til det beste for barnet, ut fra en helhetlig tenkning. Vi ser styrere og pedagogisk ledere som er gode på å gjøre jobben for sine medarbeidere interessant i form av ansvar og frihet, god veiledning og faglig påfyll. I følge Spurkeland(2009) skal medarbeidere med høy kompetanse ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse.

6.0 Konklusjon

Vi har gjennomført en kvalitativ studie basert på intervju med til sammen seks informanter, tre styreere og tre pedagogisk ledere fra tre forskjellige barnehager. Vår forskning bygger på en fenomenologisk forskningsdesign, med inspirasjon fra ”grounded theory”. Formålet med oppgaven har vært å se på hvordan ledelse påvirker prosesskvaliteten i barnehagen, og våre fem hovedfunn er:

- 1) Leders arbeid med innholds- og strukturkvalitet påvirker prosesskvaliteten.
- 2) Prosesskvalitet er i stor grad styrt av positive holdninger og motivasjon.
- 3) Ledelse påvirker relasjoner mellom mennesker som igjen påvirker prosesskvaliteten.
- 4) Veiledning, refleksjon og vurdering har påvirkning på prosesskvaliteten
- 5) ”Den gode sirkel”: Felles forståelse og verdishyn mellom styrer og pedagogisk leder er tegn på at prosesskvaliteten er god.

Vi ser på alle våre funn som sentrale, da det er vanskelig å skille de fra hverandre. Disse funn vil opptre ulikt i forskjellige faser i barnehagens utvikling som organisasjon, for eksempel vil strukturkvalitet spille en større rolle i en barnehages oppstartsfasen, fordi det er viktig å etablere ulike strukturer, slik at alle i personalgruppa kjent med de rammer og det innhold som det skal jobbes etter.

Lederrollen i barnehagen har endret og utviklet seg i takt med samfunnsendringene, og vi ser at lederrollen i barnehagen er blitt tydeligere, og at lederne har utviklet en ledelsesidentitet. Ledere i barnehagen, er slik vår forskning viser, klar over at de har et stort personalansvar. Gjennom god ledelse av personalet, der medvirkning og inkludering er sentralt, utvikles det, slik vår forskning viser, barnehager av god kvalitet.

Innenfor barnehagesektoren snakker man om fire typer kvalitet: strukturkvalitet, prosesskvalitet, innholdskvalitet og resultat-kvalitet. Dette er slik vår forskning viser, prosesser som ikke kan ses på som uavhengig av hverandre, de påvirker hverandre gjensidig.

Som vi beskrev i teoridelen er kvalitet et diffust begrep, og det er vanskelig å finne en eksakt definisjon av begrepet, blant annet fordi opplevelsen av kvalitet i barnehagen vil være subjektiv. Vi ser at det er mange faktorer som har betydning for opprettholdelse og utvikling av kvaliteten, og de lar seg vanskelig måle, da kvalitet i barnehagen ofte handler om relasjoner mennesker i mellom.

I vår forskning fant vi likevel to funn som overrasket oss. Vi fant en høy grad av indre motivasjon og en uttrykt ”vi” holdning hos våre informanter. Vi fant at yrket tiltrekker seg mennesker som har en indre motivasjon for, samt positive holdninger til å arbeide med barn. Våre informanter viste en glødende interesse for faget, sett fra et teoretisk perspektiv, og en stor evne til å legge til rette for gode prosessuelle relasjoner til det beste for barnet. For mennesker med en høy grad av indre motivasjon for arbeidet, blir ledelse mindre viktig. De gjennomfører sine arbeidsoppgaver uten behov for å bli kontrollert eller dirigert.

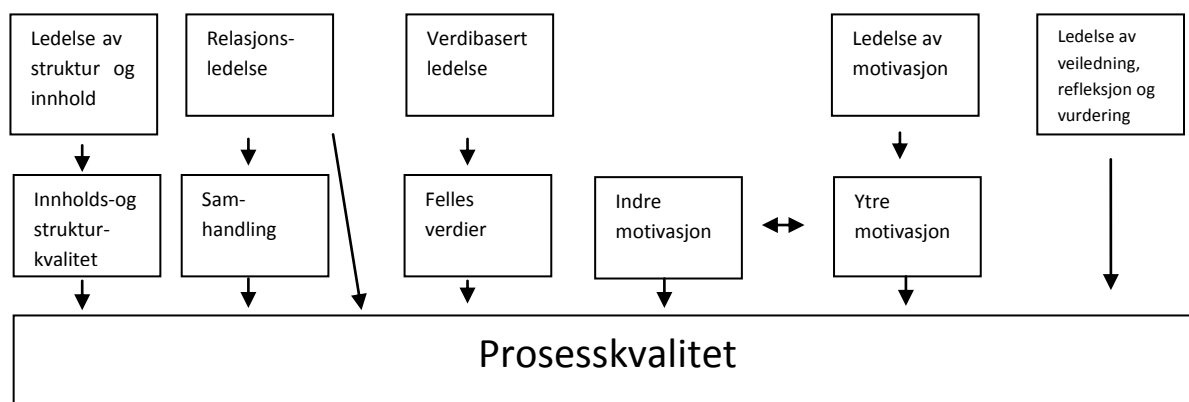
En uttrykt ”vi” holdning viste seg i et stort engasjement fra ledelsens side til hele tiden å skape gode relasjoner, delaktighet og medvirkning mellom aktørene i barnehagen. Våre informanter er opptatt av å opprettholde en felles forståelse for arbeidet og gjensidig respekt for hverandre. De har et ønske om at alle aktørene skal ha et eierforhold til barnehagens innhold, og at det er viktig ”å dra lasset sammen”. Vi ser at ledere som er opptatt av faglig kunnskap og pedagogisk innhold i barnehagen, og samtidig har evnen til å utvikle relasjoner til aktørene i barnehagen påvirker prosesskvaliteten positivt. Lederne har utviklet en ”vi” kultur, og således vært gode kulturelle arkitekter.

Det å skape gode relasjoner til sine medarbeidere er viktig for å lykkes i arbeidet med prosesskvalitet. Det å bli sett, hørt og medvirke er viktige enkeltfaktorer både for barn og voksne, og det er behov for tydelige og bevisste ledere for og ivareta og utvikle dette, viser våre funn.

For å få til god prosesskvalitet, slik vi forstår det fra vår analyse og tolkning av datamaterialet, er det behov for: Bevisste ledere som aktivt tar i bruk barnehagens styringsverktøy, og på en inkluderende måte legger til rette for refleksjoner og et felles verdigrunnlag i hele personalgruppa, og sammen skaper en felles forståelse og motivasjon for den samhandling som til daglig foregår i barnehagen mellom barn og voksne, mellom voksne og mellom barn.

Som nevnt i teoridelen er det ingen spesifikk teori som forklarer sammenhengen mellom ledelse og prosesskvalitet. På bakgrunn av eksisterende teori og vår empiri forsøker vi å etablere en sammenheng mellom ledelse og prosesskvalitet. Dette illustrerer vi gjennom en modell vi har kalt LEPROK modellen.

LEPROK- modellen:



Dette er en relativt bred studie, og vi kunne ha valgt mange forskjellige retninger. Vi så tidlig sammenhenger som gjorde det nødvendig å gå inn i mange forskjellige teoriretninger. Gjennom det så stadig nye muligheter i et felt som ligger åpent for ny forskning. Vi mener å ha bidratt til ny innsikt innenfor feltet ledelse og kvalitet, og vi ser at vi kunne ha forsket mer inngående når det gjelder både motivasjon og kompetanseutvikling.

Samlet sett peker vår forskning på at å arbeide med prosesskvalitet er en kontinuerlig og mangfoldig prosess, der ledelse er viktig. Vår forskning har vist at ledelse gjennom ulike innfallsvinkler påvirker prosesskvaliteten i barnehagen. Slik kan vi si, ut fra våre funn, at ledelse på flere måter påvirker prosesskvaliteten i barnehagen.

Referanseliste

- Bae, B. (2009) *Utvikling av barnehagepersonalets relasjonelle praksis – samarbeid mellom teori og praksis*. Tidsskriftet FoU i praksis, 3(1). Trondheim: Akademika Forlag.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K. (2011) *Styring, organisering og ledelse i barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahlberg, G., Moss, P. & Pence, A. (2010) *Fra kvalitet til meningsskapning- morgendagens barnehage*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1994). Promoting Self-Determined Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38 (s. 3-14).
- Drugli, M.B.(2011) *Liten i barnehagen. Forskning, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Engesland, B., Lunde, G. & Snoen, J.A.(2000) *Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen*. Oslo: Aschehoug.
- Fuglestad, O.L, Lillejord, S,(red.)(1997) *Pedagogisk ledelse-et relasjonelt perspektiv*.
- Gotvassli, K.Å.(2013) *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Gotvassli, K.Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heckman, J. (2013). *Giving kids a fair chance (a strategy that works)*. Boston: Massachusetts Institute of Technology
- Irgens, E.(2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Faktabokforlaget
- Ishimine, K., Tayler, C. & Bennet, J. (2010) *Quality and Early Childhood and Care: A policy Initiative for the 21st Century*. International Journal of Child Care and Education Policy.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Korsvold, T. (Red.) (2010) *Barndom-barnehage-inkludering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2011) *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo:Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2005) *Lov om barnehager*. Oslo:Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet (2013) *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020* . Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kvistad, K. & Søbstad, F.(2013) *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Lillemyr, O. F. (2007) *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Meld.st.24 (2012-2013) *Framtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- Nilssen, V. (2011) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M.B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E.H. (1993) *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli A/S.
- Sheridan, S., Pramling Samuelsson I.,(2012) *Barns lärande- fokus i kvalitetsarbetet*. Stockholm: Liber AB.
- Sheridan, S., Pramling Samuelsson I., Johansson, E.(2011) *Förskolan- arena för barns lärande*. Stockholm: Liber AB.
- Sommersel Bjørnøy, H., Vestergaard, S. & Larsen Sjøgaard, M.(2013) *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006-2011. En systematisk forskningskartlegging*. København: Danish Clearinghouse for Educational Research.
- Spurkeland, J. (2009) *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld.nr. 27(1999-2000) *Barnehage til det beste for barn og foreldre*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- St.meld.nr.41(2008-2009) *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Søbstad, F. (2002) *"Jaktstart på kjennetegn ved den gode barnehagen. Første rapport fra prosjektet <<Den norske barnehagekvaliteten>>.* Trondheim:DMMSs publikasjonsserie 02/02.

Tveiten, S. (2002) *Veiledning- mer enn ord...*Bergen: Fagbokforlaget.

Wadel, C.C.,(1997) Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur s. 35-56: I Fuglestad, O.L, & Lillejord, S.(Red.)(1997) *Pedagogisk ledelse et relasjonelt perspektiv(s.).*Bergen: Fagbokforlaget.

Ødegård, E. (2011) *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket.* Oslo: Universitetet i Oslo.

Kilder fra internett:

Kunnskapsdepartementet: Til det beste for barna. Hentet 28.01.14 fra

<http://www.regjeringen.no/en/dep/kd/documents/Official-Norwegian-Reports-/2012/nou-2012-1/6/2.html?id=669148>

Guldbrandsen, L. & Eliassen, E.(2013) *Kvalitet i barnehager. Rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012.* Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. Hentet 05.03.14 fra http://www.nova.no/asset/6157/1/6157_1.pdf

OECD(2012). *Starting Strong III. Early childhood education and care III. Executive summary.* Hentet 20.04.14 fra <http://www.oecd.org/edu/school/49325825.pdf>

Better Provision for Norway's children in ECEC. Hentet 20.04.14 fra

<http://www.hioa.no/Forskning-og-utvikling/Hva-forsker-HiOA-paa/FoU-ved-LUI/prosjekter/Better-Provision-for-Norway-s-children-in-ECEC>

Statistisk sentralbyrå. Hentet 23.05.14 <http://www.ssb.no/barnehager/> Hentet 23.05.14

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykke til intervju

Til våre informanter

Vår bakgrunn

Vi har jobbet sammen i mange år, vi er opptatt av fenomener som barn og barndom, og hvordan barnehagen som moderne institusjon, og samfunnet, påvirker barndommen til det moderne barnet, spesielt sett opp mot begrepet kvalitet.

Vigdis er utdannet førskolelærer og har praktisert som pedagogisk leder siden 1992. Hun har videreutdanning i spesialpedagogikk, veiledning og organisasjon og personalledelse. Hun har også vært øvingslærer for førskolelærerlinjen ved Hint siden 1994. Har hatt vikariater ved PPT Levanger og PPT Steinkjer.

Anne Grete er utdannet førskolelærer, og har vært pedagogisk leder i 4 år og daglig leder i 20 år. Hun har videreutdanning i spesialpedagogikk, arbeids- og lederpsykologi, sosialfag og administrasjon og veiledningspedagogikk. Hun har vært praksislærer ved HINT siden 1991, og har blant annet undervist ved HINT.

I forbindelse med gjennomføring av masteroppgave vil vi bruke utvalgte styrere og pedagoger som våre informanter. Vi tenker å intervjuer styrer og to pedagogisk ledere i tre barnehager. Tema i vår oppgave er kvalitet og ledelse med særlig fokus på prosesskvalitet.

Vår problemstilling er:

”På hvilken måte kan ledelse påvirke prosesskvaliteten i barnehagen”?

Med prosesskvalitet menes det blant annet kvaliteten av interaksjon mellom barn og voksne, barna seg imellom, og mellom foreldre og barnehage. Prosesskvalitet kan også handle om pedagogisk kompetanse, aktiviteter og læringsmiljøet i barnehagen.

Under intervjuet kommer vi til å bruke diktafon og ta notater. Opptak på diktafon vil bli gjennomført i tråd med retningslinjer fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Sletting av opptak vil bli gjennomført ved prosjektets slutt i mai 2013. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene vil bli anonymisert og vil ikke kunne tilbakeføres til informantene. Vi vil anonymisere ved transkribering ved å bruke andre navn, skrive bokmål i stedet for dialekt. Vi vil også utelukke informasjon som kan knyttes til personer eller steder.

Som informant kan du til enhver tid avbryte din deltakelse uten at dette får noen konsekvenser, og opptak av intervju vil da umiddelbart bli slettet.

Tidspunkt for intervjuene er tenkt i begynnelsen av februar.

Vi håper på et hyggelig samarbeid.

Vår veileder er Yngve Skjæveland, professor ved DMMH

Vennlig hilsen

Anne Grete Wold Olsen

Vigdis Moa.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledende spørsmål. Brukes til både styrer og pedagogisk leder

- 1) Kan du fortelle litt om din utdanning og arbeidspraksis i barnehage?
- 2) Hva bidro til ditt yrkesvalg?

Intervjuguide styrer/daglig leder

- 1) Hvordan kan barnehagen bidra til en god oppvekst og utvikling for alle barn?
- 2) For deg som styrer, hva er viktig i forhold til relasjon mellom mennesker?
 - Medarbeidere
 - Barna
- 3) Hva er god kvalitet i barnehagen for deg?
- 4) Hva handler ledelse om for deg?
- 5) På hvilken måte er motivasjon viktig for kvaliteten i barnehagen?
 - Hvordan motiverer du dine medarbeidere?
- 6) Hvilke betydning har vurderingsarbeid for kvaliteten i barnehagen?
- 7) På hvilke måte kan refleksjon og dialog påvirke kvaliteten i arbeidet med barna?
- 8) På hvilke måte arbeider dere med kompetanseheving i barnehagen?
(Bevisst satsning eller tilfeldig kursing)
 - I forhold til kompetanseheving; Hvordan merker du endringer i personalets arbeid med barna?
- 9) I hvilke grad kan du si at planarbeid eks, års- og månedsplaner, har innvirkning på arbeidet med barna.
- 10) Er arbeidet med barna basert på et felles verdigrunnlag? På hvilke måte påvirker det kvaliteten i arbeidet med barna?
- 11) Hvordan påvirker foreldrene kvaliteten i barnehagen?
 - Hvordan legger dere til rette for et godt foreldresamarbeid?

Intervjuguide pedagogisk leder.

Prosesskvalitet

- 1) Hvordan kan barnehagen bidra til en god oppvekst og utvikling for alle barn?
- 2) Hva er god kvalitet i barnehagen for deg?
- 3) Kan du som pedagogisk leder gi eksempler på hvordan du møter barn med tillit, respekt og anerkjennelse?
- 4) For deg som pedagogisk leder, hva er viktig i forhold til relasjon mellom mennesker?
 - Medarbeidere
 - Barna
- 5) På hvilke måte kan barns medvirkning være viktig for kvaliteten i barnehagen?
- 6) Er rammeplanen et godt hjelpemiddel for å opprettholde god kvalitet i barnehagen?
 - På hvilke måte bruker dere rammeplanen?
- 7) Hvordan påvirker foreldrene kvaliteten i barnehagen?
 - Hvordan legger dere til rette for et godt foreldresamarbeid?

Ledelse

- 1) Hva handler pedagogisk ledelse om for deg?
- 2) Hvordan veileder du dine medarbeidere i arbeidet med barna?
- 3) På hvilken måte er motivasjon viktig for kvaliteten i barnehagen?
 - Hvordan motiverer du dine medarbeidere?
- 4) Hvilke betydning har vurderingsarbeid for kvaliteten i barnehagen?
- 5) På hvilke måte kan refleksjon og dialog påvirke kvaliteten i arbeidet med barna?
- 6) Er arbeidet med barna basert på et felles verdigrunnlag?
 - På hvilke måte påvirker det kvaliteten i arbeidet med barna?

