



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling Luna

Gunn-Aase Engen

Bachelor

Ledelsens betydning for ettåringenes oppstart og hverdag i barnehagen.

The importance of the leaders for one year old children in the kindergarten

Barnehagelærer samlingsbasert

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Norsk sammendrag:

Tittel: Ledelsens betydning for ettåringens oppstart og hverdag i barnehagen.	
Forfatter: Gunn – Aase Engen	
År 2016	Sider 32
Emneord: Ledelse, kvalifisert personale, tilknytning, trygghet, omsorg	
Sammendrag: <p>Som leder i barnehagen har du ansvar for å kvalifisere og veilede personalet til å se, forstå og møte tilknytningsbehovene hos de yngste barna som en viktig del av det pedagogiske arbeidet. Er det fokus i barnehagene på de yngste barnas emosjonelle behov, og har de kunnskap om tilknytningsteorier og nære omsorgspersoner? For å sikre kvaliteten i barnehagene er det styreren og den pedagogiske lederen som gjennom et tett samarbeid har ansvaret for å veilede, videreutvikle og engasjere, og på denne måten sørge for at barnehagen har kvalifiserte ansatte.</p> <p>Oppgavens resultater gir inntrykk av at ledelsen har kunnskap om, og bruker veiledning som et verktøy for å heve kompetansen til de øvrige ansatte i jobben, slik at de på best mulig måte kan imøtekomme barnas ulike behov når de starter i barnehagen. Samtidig uttrykker de at det er vanskelig å imøtekomme behovet for en fast tilknytningsperson for det enkelte barnet.</p>	

Engelsk sammendrag:

Title: The importance of the leaders for one year old children in the kindergarten.	
Authors: Gunn – Aase Engen	
Year: 2016	Pages: 32
Keywords: Management, qualified staff, attachment,safty, care.	
Summary: As a leader, you have the responsibility to guide and help your colleague to see and understand the need of affiliation for the youngest children in the kindergarten. This is an important part of the educational work. Do the kindergartens focus on the younger children`s needs, and is there enough knowledge regarding this topic? The department manager and the educational leader have to work close together to secure the quality regarding guidance, development and enthusiasm, and though that make sure to hire qualified staff. The thesis result gives the impression that the management has knowledge of, and uses guidance as a tool to enhance the expertise of the other employees in the kindergarten. By doing this, they can accommodate children`s different needs, when they start in the kindergarten. The results also show that it is difficult to accommodate the need for an attachment system to give each children individual follow-up.	

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på min bachelor i barnehagelærerutdanningen ved Høgskolen Hedmark, avdeling Hamar. Hovedtemaet i oppgaven er hvordan styrere og pedagogiske ledere på best mulig måte kan sikre en god kvalitet i oppstarten og barnehagehverdagen for ettåringene.

En viktig kompetanse ledelsen i barnehagen har er å kvalifisere og veilede personalet til å se, forstå og møte tilknytningsbehovene hos de yngste barna, som en viktig del av det pedagogiske arbeidet sier Gerd Abrahamsen (2015, s. 31). Barnehagen trenger de mest omsorgsfulle, engasjerte og kunnskapsrike voksne som finnes, derfor fokuserer jeg i denne oppgaven på styrers og pedagogisk leders ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, og at det legges føringer for en felles forståelse om hva god kvalitet og omsorgsfull oppstart innebærer for ettåringene når de starter i barnehagen.

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven sitter jeg igjen med ny kunnskap. Jeg har hatt en god mulighet til å fordype meg i et tema jeg synes er interessant, og ikke minst avgjørende og viktig for at jeg som kommende pedagog kan legge til rette for en best mulig oppstart og hverdag for ettåringene. Jeg har fått møte reflekterte og interesserte ledere som har bidratt til at jeg føler meg litt tryggere på at ettåringene blir godt ivaretatt i barnehagene.

Jeg vil takke alle som inviterte meg inn i sine barnehager, som stilte opp, viste engasjement og svarte på mine spørsmål. Uten deres hjelp hadde ikke min bachelor blitt slik den har blitt.

Tusen takk til min veileder Gudrun Sælen Halmrast ved Høgskolen Hedmark, for konstruktive og ærlige tilbakemeldinger. Takk for ditt engasjement og din lune gode væremåte. Takk for at du delte av din faglige dyktighet.

Takk til Berit for gode faglige samtaler, refleksjoner og for ditt herlige engasjement.

Takk til min sønn Marius, for tålmodighet og hjelpsomhet når det gjelder gode råd og veiledning i bruk av pc. Takk til venner og familie som hele tiden har hatt god tro på at dette ville jeg få til.

Innhold

Norsk sammendrag:.....	2
Engelsk sammendrag:	3
Forord.....	4
1. Innledning.....	7
1.1 Mine mål for oppgaven.....	7
1.2 Problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaring	8
1.3 Oppgavens oppbygging	8
2. Teoretisk tilnærming	10
2.1 Ledelse.....	10
2.2 Til barnets beste.....	12
2.3 Foreldresamarbeid	13
2.4 Tilknytning, nære omsorgspersoner og en trygg base	14
3. Metodisk tilnærming	17
3.1 Intervju som metode	17
3.2 Valg av informanter og gjennomføring	18
3.3 Analyse og bearbeiding av data.....	19
3.4 Etske refleksjoner og metodekritikk.....	19
4. Presentasjon av data, analyse og drøfting	21
4.1 Kategorisering av funnene.....	21
4.2 Ledelse.....	21
4.3 Tilknytning og nære omsorgspersoner	24
4.4 Foreldresamarbeid	27
5. Konklusjon og avslutning.....	29
Litteraturliste:	31
Vedlegg	33
Vedlegg 1: Intervjuguide	33

1. Innledning

Det siste tiåret har barnehagene i Norge vært i stor vekst, og antall ettåringer i barnehagen har steget kraftig. I dag går ca 80 % av norske ett og to åringer i barnehagen (Statistisk Sentralbyrå, 2014), og debatten rundt hvorvidt et barnehageopphold som starter når barnet er rundt ett år fremmer eller hemmer utviklingen har til tider vært opphetet. Gjennom studie har jeg blitt kjent med ulike teorier om de yngste barnas utvikling. Jeg har mange års erfaring fra barnehage, og i 1997 tok jeg fagbrev som barne- og ungdomsarbeider. Jeg har jobbet i aldersblandede grupper, der ettåringene, slik jeg ser det, ble godt ivaretatt gjennom primærkontakter. Gjennom praksis i forbindelse med utdanning, og vikar i ulike barnehager, ser jeg at ledelsen har mye å si på hvordan de yngste barna blir ivaretatt. Jeg opplever ulike praksiser i barnehagene, og ikke alle er like gode på å se og tolke de yngste barnas signaler. Barna er sårbare i forhold til hvorvidt de opplever tilstrekkelig trygghet og omsorg fra personalets side sier professor ved NTNU, May Britt Drugli, og det de først og fremst trenger er å være forankret i trygge tilknytningsrelasjoner til de voksne i barnehagen (2010, s. 3). Et sentralt spørsmål blir hvordan ledelsen i barnehagen legger til rette for at de øvrige ansatte har god nok faglig kompetanse slik at de på best mulig måte kan sikre en god kvalitet og omsorg i barnehagehverdagen for de yngste barna.

Barn kommer til verden med et innebygget behov for trygghet, nærhet og beskyttelse. Det første leveåret er det som oftest mor og far som er de trygge omsorgspersonene for barnet, og som barnet søker til, særlig når ting er nytt og ukjent. Den medfødte evnen til å søke og holde seg i nærheten av en eller noen få voksne, og på den måten sikre sin egen trygghet og opplevelse, kalles tilknytning (Brandtzæg, Torsteinson & Øiestad, 2015, s. 16). Når ettåringene begynner i barnehagen, er tilknytning fortsatt en sentral utviklingsoppgave, og det vil være avgjørende for de yngste barna og møte ansatte i barnehagen som imøtekommer deres behov for å knytte seg til nære omsorgspersoner (Broberg, Hagstrøm & Broberg, 2014, s. 6).

1.1 Mine mål for oppgaven.

Jeg vil i denne oppgaven belyse punkter som vil være viktige i forhold til oppstart og hverdag for ettåringene i barnehagen. Dette vil jeg gjøre med bakgrunn av egne erfaringer, relevant teori fra pensum, samt forskning og selvvalgt litteratur. Jeg prøver å belyse problemstillingen

gjennom intervju med styrere samt pedagogiske ledere på småbarnsavdelinger i barnehagene, der fokuset på spørsmålene er å få fram mest mulige tanker, meninger og refleksjoner rundt praksisen og erfaringene de har rundt det å gi ettåringene en best mulig omsorgsfull og god oppstart og hverdag i barnehagen. Hvordan setter de preg på den jobben som gjøres gjennom sin lederstilling?

1.2 Problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaring

På bakgrunn av min interesse for hvordan ledelsen kan prege den jobben som gjøres i barnehagen, samt min nysgjerrighet for hvordan ettåringene blir ivaretatt, kom jeg fram til følgende problemstilling:

Hvordan arbeider styrere og pedagogiske ledere med å gi ettåringene en omsorgsfull oppstart og hverdag i barnehagen?

Jeg har i denne oppgaven gjort noen avgrensninger med tanke på undersøkelsens omfang og tiden jeg hadde til rådighet. Jeg fokuserer ikke på barn med spesielle behov, rammefaktorer som bygg, antall barn per voksen, gruppestørrelse eller bruk av vikarer. Jeg har som utgangspunkt at barnet har en trygg tilknytning til sine foreldre når det begynner i barnehagen. Oppstart er i denne oppgaven tenkt som den første tiden etter at barnet har begynt i barnehagen, både når foreldre er tilstede og dagene uten foreldre. Jeg har valgt å bruke både ettåringene og de yngste barna for å skape noe variasjon i språket gjennom oppgaven. Dette gjelder også styrer og pedagogisk leder, som beskrives som ledere eller ledelsen. Assistentene beskrives som de øvrige ansatte eller personalet.

1.3 Oppgavens oppbygging

I oppgaven vil jeg se på ulike relevante teorier som jeg mener er sentrale for problemstillingen i min oppgave. Jeg presenterer teori innen småbarnspedagogikk og tilknytningsteorier, og små barns behov og utvikling vil være sentralt, men også hva ledelse er og hvordan ledelsen kan ha betydning for kvaliteten på arbeidet med de yngste barna. En teoretiker jeg refererer til er John Bowlby og hans forskning på barn og tilknytning. Det er flere norske teoretikere og forskere som henviser til Bowlby, og i oppgaven ser jeg på hva blant annet May Britt Drugli og Gerd Abrahamsen mener, og deres teorier om at små barn er avhengige av å knytte gode relasjoner til de voksne i barnehagen. Under temaet ledelse vil jeg trekke frem relevant teori

fra mitt pensum, og i arbeidet med å finne svar på min problemstilling har jeg sett nærmere på hva annen litteratur og forskning sier om voksenrollen og lederrollen i barnehagen.

Så vil jeg gjøre rede for mitt metodevalg, og beskrive samt vurdere hvordan mine intervju ble gjennomført. Avslutningsvis vil jeg drøfte teoriene jeg har tatt for meg og den informasjonen jeg innhentet gjennom intervjuene. I drøftingen vil jeg prøve å vise til betydningen ledelsen i barnehagen har for at ettåringene får en trygg oppstart og hverdag i barnehagen.

2. Teoretisk tilnærming

For å belyse dette området har jeg valgt å presentere teori om ledelse, syn på barn, foreldresamarbeid, tilknytningsteori og nære omsorgspersoner som trygg base. I dette arbeidet er omsorg et sentralt begrep. Barnehagen er en omsorgsinstitusjon og personalet i barnehagen er omsorgsutøvere sier Ingeborg Tvetter Thoresen, og omsorg er en grunnleggende oppgave for den voksne fordi barnet ikke kan klare sitt liv på egenhånd (2015, s. 129). Abrahamsen sier at omsorg er å ha noen i tankene, og at det betyr at vi klarer å ta en annens perspektiv og i perioder legger egne behov til side (1997, s. 78). Med stadig større andel ettåringer i barnehagen, har også behovet for ny kompetanse og ny kunnskap hos ledelsen og personalet i barnehagen økt. Ledelsen bør ha fokus på kompetanseutvikling av personalet, og på den måten sikre og øke kvaliteten i barnehagen. St. meld. nr. 41 sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon som skal være i stand til å møte nye krav og utfordringer, og jobbe med kontinuerlig kvalitetsutvikling (2008-2009, s. 29).

2.1 Ledelse

Det finnes flere definisjoner på hva ledelse er. Jeg velger å forholde meg til at en leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon gjennom å kommunisere med personalet. Ledelse innebærer å ha en forståelse for mellommenneskelige relasjoner, problemløsninger og pedagogisk utvikling, og på denne måten påvirke og motivere personalgruppa slik at de når organisasjonens mål (Skogen, Haugen, Lundestad & Slåtten, 2014, s. 26-27). I *En bok om oppvekst* støtter forfatterne dette synet på ledelse, samtidig som de setter ord på at ledelsen skal ivareta personalets rettigheter og stille krav til personalet i arbeidet (Larsen & Slåtten, 2010, s. 209).

I barnehagen er styreren og pedagogisk leder ansvarlig for virksomheten. Sammen skal styrer og pedagogisk leder ha ansvaret for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 53). Selv om det ligger føringer for hva slags ansvarsoppgaver som kreves av ledelsen, vil det personlige alltid prege måten å være på. Innvirkningen på gjennomføringen av egen rolle, vil preges av lederens syn på de ansatte, på barna og foreldrene. Sammen bør ledelsen evne å gi motivasjon og anerkjennelse gjennom bruk av kommunikasjon, handlinger og gjennom delegering av arbeidsoppgaver. På denne måten kan de klare å gi den enkelte medarbeider troen på at de er betydningsfulle og en viktig

del av barnehagens arbeidsliv (Skogen, et al., 2014, s. 28). Noen ledere fokuserer på måloppnåelse, noen på prosesser i organisasjonen, og andre fokuserer på begge deler. Skogen et al. velger å se på både de mellommenneskelige relasjoner, påvirkning gjennom kommunikasjon, arbeidsorganisering og måloppnåelse som viktige faktorer, og alt arbeidet i en organisasjon handler om at ledelsen må arbeide sammen med sin personalgruppe for å nå sine mål (2014, s. 26).

Det foregår kontinuerlig forskning på ledelse, og for at vi skal utvikle oss i riktig retning er det viktig at styrere og pedagogiske ledere er med på denne utviklingen. I dag ser vi nødvendigheten av å kunne analysere situasjonen man skal lede, slik som i en barnehage, og ut ifra det avgjøre hvilken lederstil som er hensiktsmessig. Lederstil handler om en leders adferd ovenfor sine medarbeidere og hvordan de påvirker de ansatte (Larsen & Slåtten, 2010, s. 212). Vi kan skille mellom situasjonsuavhengig og situasjonsavhengig ledelse.

Situasjonsuavhengig ledelse har som utgangspunkt at det finnes en ledelsesform som passer uavhengig av situasjonen den utøves i. I en situasjonsavhengig ledelse analyserer lederen ledelsesformen ut fra den situasjonen vedkommende skal lede (Skogen et al., 2014, s. 30).

Dette ses på som en fleksibel lederstil, og lederens atferd ovenfor medarbeiderne vil synliggjøre lederens grunnleggende perspektiv på barnehagens arbeid og formål (Larsen & Slåtten, 2010, s. 213).

I en personalgruppe der trivsel preger hverdagene, og hvor hver enkeltes kompetanse blir ivaretatt, kan trivselen bidra til å heve kvaliteten i barnehagen. Kompetanse er din evne og vilje til å løse en konkret oppgave, det vil si måten en person utfører en bestemt oppgave på (Larsen & Slåtten, 2010, s. 215). Gotvassli sier det handler om skikkethet, ferdigheter, evner og holdninger (2013, s. 17). Det stilles lite krav til pedagogisk utdanning hos de øvrige ansatte i barnehagen. Dette kan være en utfordring for ledelsen. Barnehagen trenger ledere som tør å være ledere, og som på en klar og tydelig måte setter ord på hva de krever av de ansatte. Dette kan gjøres gjennom formell og uformell veiledning. Den formelle veiledning eller læring skjer gjerne utenfor den sosiale konteksten, mens den uformelle læringen skjer «her og nå», den blir forhandlet frem i den interaksjonen som skjer i den sosiale praksissituasjonen (Gotvassli, 2013, s. 127-128). Kvalitet har vært et sentralt tema i St. meld. nr. 41, og personalets

kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen (Birkeland & Carson, 2013, s. 16-17).

Det er viktig at ledelsen synliggjør det pedagogiske grunnsynet ovenfor personalet, slik at personalet vet hva slags verdier og holdninger som danner grunnlaget for den pedagogiske virksomheten. Videre bør en tydelig ledelse undersøke og utvikle pedagogisk praksis kontinuerlig og gi rom for å artikulere den refleksjonen som finner sted. Dette innebærer både undersøkelse og utvikling ved at man er opptatt av å være undersøkende og holde alle muligheter åpne, samtidig som man ønsker å treffe valg som fører til noe nytt og utviklende (Juritsen & Østmoen, 2015, s. 155).

2.2 Til barnets beste

Til barnets beste er det mest sentrale begrepet i FN's konvensjon om barnets rettigheter. Det handler om at hensynet til barnets beste alltid skal komme først. I rammeplanen står det at i alle handlinger som angår barn så skal barnets beste være et grunnleggende hensyn (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 4). St. meld.nr. 41 setter ord på at barnehagen skal være av god kvalitet, og at den skal være til barnets beste. Den sier også at barnehagen skal være en god støttespiller for foreldrene i omsorgen for barna og bidra med god stimulering til læring (2008-2009, s. 6). Hva som er til barnets beste må vurderes i enhver situasjon og et grunnleggende element må være respekt for barnets likeverd, og hvilket syn vi har på barn. Berit Bae setter ord på hvordan vi møter barn som medmennesker. Å se barnet som et subjekt, handler om at personalet behandler hvert barn med respekt. Å anerkjenne barn som subjekt betyr å møte den enkelte som et individ som kan forholde seg til seg selv, med rettigheter i forhold til egne tanker og følelser. (s.a., kap. 1, 2. avsn.). I virksomheten for de yngste barna er barnehagelærerens forståelse av barnet som person et viktig spørsmål, og hvordan barn defineres har betydning for den omsorgen de får, og den måten de møtes på sier Eva Johansson. Synet på barn handler om menneskesyn og respekt. Hun sier videre at med barnesyn så mener hun hvordan voksne oppfatter, møter og forholder seg til barn som personer på. Hun viser til Biesta som sier at det å betrakte barn som personer forutsetter respekt for barnet og for barnets verdighet (2013, s. 56-57). Det handler om etisk omsorg, og etisk omsorg handler om vårt syn på barn og de valgene vi gjør, til det beste for barnet.

Abrahamsen skriver at små barn er helt avhengige av en relasjon for å komme i gang med sin emosjonelle utvikling, og hun mener at om vi skal klare å kombinere omsorg og pedagogikk på en faglig forsvarlig måte, så betinger det integrert og god kunnskap om de yngste barnas samspillsbehov. I tillegg sier Abrahamsen at det krever personlig egenhet hos personalet, og det betinger med andre ord fagpersoner som er gode nok (1997, s. 19).

2.3 Foreldresamarbeid

Et nært foreldresamarbeid er viktig for å støtte barnets utvikling og trivsel. Ledelsen i barnehagen har et ansvar i å sørge for at de selv og personalet jobber for et forpliktende samarbeid som bærer preg av åpenhet, likeverd og respekt. Det å samarbeide med foreldrene er noe av det viktigste man gjør som pedagog, da samarbeidet mellom hjem og barnehage vil utgjøre helheten i de yngste barnas liv (Glaser, 2013, s. 18). Det er viktig at foreldrene opplever at de får lov til å medvirke i barnehagens virksomhet. Rammepåplanen gir styrere, pedagogiske ledere og det øvrige personalet en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet, og den understreker spesielt at samarbeidet med barnas hjem skal ligge til grunn for virksomheten (Glaser, 2013, s. 21). Når barnet er mellom 9-12 måneder er de spesielt sårbare når det gjelder atskillelse fra sine foreldre. Det er i denne perioden vanskelig for barnet å regulere sine følelser, og de kan føle seg stresset. Stress hos ettåringene kan være en indre uro som gir dem en følelse av ubehag. Før barnet utvikler objektkonstans, som betyr at barnet vet at foreldrene kommer tilbake selv om de ikke ser dem, er det viktig med en omsorgsperson i barnehagen som kan hjelpe barnet å sette ord på hva som skjer, slik at barnet ikke opplever stress. Det er viktig for ettåringen å rekke å knytte seg til den eller de som skal være sammen med barnet før foreldrene slutter å være sammen med det i barnehagen (Drugli, 2010, s. 34). I denne perioden er det viktig å innhente informasjon om barnet gjennom foreldrene, slik at personalet kan møte barnet på best mulig måte.

Skal vi klare å lykkes i å gi de yngste barna en trygg og god oppstart og hverdag i barnehagen, må vi lykkes i samarbeidet med foreldrene. Ledelsen skal legge gode føringer for at alle i personalgruppa anerkjenner og respekterer foreldrenes ønsker, og det er ledelsen sitt ansvar å sørge for gode rutiner for samarbeidet gjennom å ha åpne og inviterende holdninger til

foreldrene (Glaser, 2013, s. 75). Foreldrene er ressurspersoner i sine barns liv, og dette må personalet i barnehagen bruke til det beste for ettåringene i barnehagen.

2.4 Tilknytning, nære omsorgspersoner og en trygg base

Ettåringer er opptatt av å utforske, mestre og ha kontakt med jevnaldrende, men de trenger først og fremst å være forankret i trygge tilknytningsrelasjoner til de voksne (Drugli, 2010, s. 3). Den emosjonelle omsorgen er viktig for ettåringene, og det er viktig at barnet etablerer en grunnleggende trygghet i seg selv og ovenfor sine omgivelser, basert på de erfaringene det gjør sammen med sine nærmeste omsorgspersoner. Er ledelsen bevisst på å ta sin del av ansvaret for å sørge for at resten av personalet gjør det de kan for å gi de yngste barna i barnehagen så gode utviklingsmuligheter som mulig, basert på hvert enkelt barns behov, så ligger det til rette for en god barnehagehverdag med trygge og omsorgsfulle utviklingsmuligheter.

John Bowlby (1907-1990) var barnepsykiater og psykoanalytiker, forsker og teoretiker. Han har vært en sentral forsker i utviklingen av vår forståelse av tilknytning og begrepet *trygg base* er det mest sentrale innen hans tilknytningsteori. Bowlby definerer tilknytning som de emosjonelle bånd som knytter barnet til sine omsorgspersoner over tid og sted (Haugen, Løkken & Røthle, 2013, s. 78). Dette handler om barnets medfødte evne til å søke og holde seg i nærheten av en eller noen få voksne. I det første leveåret er det som oftest foreldrene som er barnets tilknytningspersoner, og Drugli refererer til Bowlby som sier at normalt så vil barnet ha etablert tilknytningsrelasjoner til sine foreldre i løpet av de ni første månedene (2010, s. 22). I denne alderen, og en tid fremover, vil et barn føle seg stresset i adskillelsen fra sine foreldre, og det vil derfor naturlig prøve å følge etter foreldrene, da de er barnets trygge base. Abrahamsen er enig i at omsorgspersonenes tilgjengelighet er av stor betydning, og at den voksne må klare å både se og svare barnet fysisk og psykisk i samspillet (1997, s. 92).

I sin bok *A secure base* skriver Bowlby at en trygg base er en plass barnet kan komme tilbake til etter utforskning, og barnet vet at her blir det godt tatt vare på, både psykisk og fysiske. Her vil det alltid være velkomment. Bowlby mener at for små barn er det avgjørende med sensitive omsorgspersoner for å bygge opp nære og trygge tilknytningsrelasjoner (1989, s. 11-12). Brandtzæg et al. refererer også til Bowlby, som sier at når barnet er vant til en rask og

trygg respons fra foreldrene, vil det også forvente det samme av andre. Ettåringen i barnehagen vil klare å tilpasse seg livet i barnehagehverdagen lettest hvis han eller hun får en bestemt tilknytningsperson som er tett på og blir godt kjent med barnet den første tiden. Denne sekundære tilknytningen er viktig for ettåringen (2015, s. 51).

Relasjonen mellom personalet og barnet, samt foreldresamarbeidet er betydningsfylt, og personalet er barnehagens viktigste ressurs, og samspillet med barna er det som gir barnehagen konkret innhold og kvalitet (Drugli. 2010, s. 79). Tilknytning for de yngste barna er en viktig utviklingsoppgave de første årene, og de som jobber i barnehagen må ta innover seg dette da forskningen har vist at barnehager gir bedre oppfølging av eldre barn enn de yngste (Drugli, 2010, s. 11.) Det er delte meninger om hva som er det beste for ettåringene, og i en artikkel i Aftenposten skrevet av Heidi Borud refereres det til psykolog Sidsel Gilbert, som mener ettåringene i barnehagen kan ta skade av oppholdet. Hun mener det ikke er forsket nok på dette området, men mener vi vet at tidlig, lang og varig adskillelse fra omsorgspersonene i denne alderen kan forstyrre utviklingen. Foreldrene er de nærmeste til å forstå sitt eget barn, med sine behov og sine særegenheter, og hun mener at barnehagepersonalet ikke har mulighet til å gi ettåringene den samme kjærlighetsbaserte individuelle nærheten til barnet som foreldrene (Borud, 2014). Stein Erik Ulvund er enig i viktigheten rundt barnets trygghet og tilknytning til sine foreldre, men mener at det hersker tilknytningshysteri blant fagfolk som arbeider med barn og foreldre (2014, s. 24-25). Han mener det synes for mye, og at det hele ligner en skremselspropaganda. Barn er forskjellige, og reagerer ulikt på opphold i barnehagen, på grunn av forskjeller i temperament. Ulvund sier at temperament handler om vår måte å reagere på i situasjoner som vekker følelser, og at temperamentet på mange måter er selve krumtappen i utvikling av personligheten. Personligheten vår gjør at vi tenker, handler og føler forskjellig (2014, s. 37-38). Han nevner ikke tilknytningspersoner i barnehagen, men at barn trenger ulik tid på å bli trygge.

I rammeplanen står det at en av barnehagens viktigste oppgaver er å gi barna omsorg og nærhet, og at barna har rett til omsorg og skal møtes med omsorg. Her nevnes også at barnehagepersonalet har en yrkesetisk forpliktelse til å handle omsorgsfullt ovenfor alle barn i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 29). For å kunne utforske og utvikle seg er barna avhengige av å kjenne seg trygge. Tilknytning er viktig for alle barn, men for et barn på

rundt ett år, er det spesielt viktig å bli møtt og forstått av en voksen som barnet vil føle seg knyttet til (Brandtzege et al., 2015, s. 20).

3. Metodisk tilnærming

En metode vil fortelle oss noe om hvordan en bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap (Dalland, 2015, s. 111). Det finnes flere ulike metoder å velge imellom avhengig av fag og problemstilling. Dalland skriver at «begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte» (2015, s. 111). Jeg brukte god tid på å finne ut hva slags metode som ville gi meg best mulige svar på min problemstilling, og i mitt tilfelle så jeg på det som viktig å lese meg frem til og reflektere over hva som ville passe min oppgave best.

Når det gjelder metodebruken kan man velge mellom kvantitative eller kvalitative metoder, og både kvantitative og kvalitative metoder kan bidra på hver sin måte til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler. Mens kvantitative metoder gir data i form av målbare enheter, gir kvalitative metoder oss muligheten til å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2015, s. 112). Løkken og Søbstad mener også at kvalitative metoder ikke bare forklarer noe, men de mener at kvalitative metoder er mer rettet mot å forstå noe (2006, s. 36). Jeg kom fram til at en kvalitativ metode ville være best egnet for denne oppgaven, da den kanskje ville gi meg svar på min problemstilling.

Jeg valgte, ut i fra de kvalitative metodene, å bruke intervju. Jeg ønsket å få vite hvordan ledelsen i barnehagen på best mulig måte kunne legge til rette for en omsorgsfull start og barnehagehverdag for ettåringene. På denne måten kunne jeg få et innblikk i styrere og pedagogiske ledere sine tanker, meninger, refleksjoner og erfaringer rundt det å lede resten av personalgruppa i jobben for å skape gode rammer i barnehagen for ettåringene.

3.1 Intervju som metode

Et intervju er fleksibelt og samtalen er det viktigste redskapet i arbeide med andre mennesker. Jeg utarbeidet en intervjuguide, som en hjelp til å huske de temaene jeg ønsket å snakke om (Dalland, 2015, s. 167). Mitt mål var å gjennomføre intervju som ville gi meg et verdifullt materiale som på en relevant måte kunne belyse problemstillingen, og dette ville kreve at jeg som intervjuer presenterte temaene og ledet samtalen på en slik måte at intervjupersonene ble

inspirert til å fortelle mest mulig fritt med minst mulig påvirkning (Dalland, 2015, s. 174). Intervjuguiden ble en ramme for samtalen, men jeg sto fritt til å endre rekkefølgen av spørsmålene, stille oppfølgingsspørsmål og klargjøre utsagn fra intervjupersonen (Løkken & Søbstad, 2009, s. 2006). Dalland sier at jo åpnere intervjusituasjonen er, desto større er sjansen for å få spontane, levende og uventende svar, samtidig som en strukturert intervjusituasjon vil gjøre det lettere å ferdigstrukturere og analysere intervjuet senere (2015, s. 176). Jeg utfordret meg selv noe, og la opp til et åpent intervju, og selv om jeg hadde intervjuguiden å gå etter, prøvde jeg å lytte meg til hva som burde bli det neste spørsmålet (Dalland, 2015, s. 167). Som intervjuer ville jeg være en aktiv lytter til det intervjupersonen sa, da dette ville være av stor betydning for intervjuets kvalitet (Bergsland & Jæger, 2014, s. 72).

3.2 Valg av informanter og gjennomføring

Denne oppgaven fokuserer på hvordan styrere og pedagogiske ledere på best mulig måte klarer å prege resten av personalet i barnehagen, slik at ettåringene får så trygge og innholdsrike barnehagedager som mulig. For å få svar på dette valgte jeg å ta kontakt med fagpersoner i to barnehager. Jeg valgte ut en styrer og en pedagogisk leder i hver barnehage. På denne måten kunne jeg se svarene fra styrer og pedagogisk leder i samme barnehage opp imot hverandre, samtidig som jeg kunne se om svarene fra de to forskjellige barnehagene ville være sprikende. Da jeg siktet mot å gå i dybden gjennom kvalitative intervju, kunne ikke antallet være for stort, men målet var gode samtaler med intervjupersoner som jeg mente kunne gi meg mye relevant data. Mine intervjupersoner er alle utdannet førskolelærere med ulike tilleggsutdanninger, og har alt i fra 10-45 års erfaring fra barnehage.

Jeg valgte under mine intervju å skrive ned svarene, da det var noen av mine intervjupersoner som ikke ønsket opptak. Dette respekterte jeg selvfølgelig, selv om det var en krevende arbeidsform. Jeg hadde gode innledende samtaler med de jeg intervjuet, og vi ble enige om at vi hadde god tid, slik at jeg kunne skrive ned så korrekt som mulig deres svar. Dette er i tråd med det Dalland skriver om, at man ikke skal være redd for å bruke god tid, og ved behov be intervjupersonen om å gjenta svaret (2015, s. 175).

3.3 Analyse og bearbeiding av data

Etter hvert intervju reiste jeg hjem for å gå igjennom svarene og intervjuet mens det var friskt i minne. Dette ble en viktig del av jobben med intervjuene, da det å ta vare på samtalene slik at de kunne bli brukbare data som kunne belyse min problemstilling, ble en minst like stor utfordring som å gjennomføre selve intervjuet (Dalland, 2015, s. 175). Den videre jobbingen ble å systematisere informasjonen, og jeg måtte lese gjennom og sette meg inn igjen i intervjuene flere ganger, og på denne måten prøvde jeg å trekke ut det viktigste fra mine undersøkelser. Jeg systematiserte informasjonen i kategorier, med utgangspunkt i temaene jeg valgte i teoridelen. Jeg tok bort dataene jeg mente ikke var relevante for min problemstilling, og på denne måten ble det lettere å få en oversikt. En utfordring når det gjelder analyse- og tolkningsarbeidet, er å få til å skape et skille mellom intervjupersonenes utsagn og tolkninger og egne tolkninger av disse i teksten (Bergsland & Jæger, 2014, s. 82). Jeg prøvde så godt jeg kunne å være selvkritisk når det gjaldt mine egne tolkninger, og hva som var intervjupersonenes tolkninger av sine handlinger, slik at leserne bedre kan se og forstå hvordan jeg har fortolket intervjupersonenes utsagn (Bergsland & Jæger, 2014, s. 82). For å sikre dette, og for å høyne validiteten i oppgaven, har jeg gjengitt noen av intervjupersonenes utsagn, for så å vise hvordan jeg tolker dette.

3.4 Etiske refleksjoner og metodekritikk

For mine intervjupersoner var det viktig å få være anonyme. Jeg forsikret alle om at det de sa ble anonymisert, og at svarene kun skulle brukes i min bachelor. Når datamaterialet er anonymisert, er det ikke mulig å knytte enkeltpersoner til de opplysningene som er gitt (Dalland, 2015, s. 103). Jeg var opptatt av at mine intervjupersoner skulle ha tillit til meg som intervjuer, og at jeg har taushetsplikt om de opplysningene jeg ville få gjennom undersøkelsen (Dalland, 2015, s. 104). Jeg tok kontakt med mine intervjupersoner først pr. mail, så på telefon og senere meldinger. I mailen fikk de kjennskap til formålet med undersøkelsen, og om hovedtrekkene i min oppgave og mine spørsmål (Bergsland & Jæger, 2014, s. 83).

En svakhet ved intervju er at personene jeg har intervjuet kan ha gitt svar som de tror at jeg ønsket å høre. Dette kalles forskningseffekten, og det betyr at dataene som blir samlet inn, påvirkes av det faktum at det foregår en undersøkelse (Dalland, 2015, s. 145). Det er viktig å være kritisk og reflektere over metoden jeg bruker, og et grunnleggende krav til data er at de må være relevante for problemstillingen. Selv om dataene i utgangspunktet er relevante, så må

de også være samlet inn på en slik måte at de er pålitelige, de ulike leddene i prosessen må være frie for unøyaktigheter (Dalland, 2015, s. 120). For meg var det riktig å prøve så godt jeg kunne å trekke de rette beslutninger og de riktige konklusjoner av mine data. Det å kunne se de muligheter og de begrensninger som datamaterialet innebærer er viktig, og det å ta hensyn til dette i mine vurderinger ble en test av mitt eget faglige nivå (Dalland, 2015, s. 145). I presentasjonen og tolkingen i det neste kapitlet har jeg forsøkt å legge et klart skille mellom kunnskap fra datamaterialet, hva som er mine egne synspunkter og hva som er hentet fra litteraturen.

4. Presentasjon av data, analyse og drøfting

Gjennom analyse og drøfting skal jeg klare å vise evnen til systematisk og kritisk refleksjon, og vi kan si at drøfting er en analyserende diskusjon som en har med seg selv. Jeg skal gjennom drøftingen prøve å vise sammenhengen mellom det arbeidet jeg har gjort, de personlige erfaringene jeg har og finne den teorien som kan sette det hele inn i en større sammenheng, slik Dalland beskriver. Drøfting består av fire faser; systematisering, analyse, vurdering og tolkning (2015, s. 143). Jeg har redegjort for systematiseringen i kapittel 3 og vil i kapittel 4 presentere og drøfte funn i datamaterialet for å gi mulige svar på problemstillingen.

4.1 Kategorisering av funnene

Her har jeg valgt å dele mine funn inn i tre hovedgrupper; Ledelse, tilknytning og nære omsorgspersoner samt foreldresamarbeid. Det var ikke så lett å skille svarene fra hverandre, men jeg har etter beste evne jobbet for å gjengi svarene så korrekt som mulig i den gruppen jeg mener de hører hjemme.

4.2 Ledelse

Styrer i barnehage 1 hadde mange års erfaring bak seg som pedagogisk leder, og under intervjuet satte hun ord på hvor viktig det var for henne som styrer å ha et tett samarbeid med pedagogiske ledere og det øvrige personalet. På spørsmål om på hvilken måte hun sørger for at det øvrige personalet er kvalifisert for den jobben de gjør, og hvilke krav hun stiller til dem, svarte hun: «Det er min jobb som leder å sørge for at personalet blir kurset og oppdatert på nyere forskning og hva som er viktig for at de yngste barna i barnehagen skal få en trygg og god barnehagehverdag». Her viser styrer at hun tar lederrollen sin på alvor, hun stiller krav til personalet gjennom kursing og oppdatering på forskning for å oppnå god barnehagekvalitet. Gjennom systematisk jobbing med dette på avdelingsmøter og personalmøter, satte hun krav til personalet om å reflektere over den jobben de gjør. Hun var opptatt av at personalet hadde tillit til henne som styrer, og at de når som helst kunne komme til henne om det var noe de lurte på. Slik jeg ser det, vitner dette om et tett samspill mellom henne som styrer og det øvrige personalet. Kompetente og gode ledere skaper et tryggere og bedre barnehagemiljø for de yngste barna (Skogen et al., 2014, s. 24-25).

Styreren i barnehage 2, som også hadde flere års erfaring som pedagogisk leder bak seg, var innom mye av det samme som styreren i barnehage 1.

Det er viktig for meg som leder å jobbe gjennom mine pedagogiske ledere. De er mitt verktøy. Det er på denne måten jeg får den beste oversikten over hva som forgår i det daglige inne på avdelingen. For meg er det viktig med gode relasjoner.

Her gir styreren uttrykk for at hun stoler på og er avhengig av sin pedagogiske leder. Slik jeg tolker dette så preger gode relasjoner samarbeidet, og styreren arbeider sammen med sin pedagogiske leder for å nå barnehagens mål. Dette handler om å gi den pedagogiske lederen troen på at hun eller han er betydningsfull og en viktig del av barnehagens læringsliv (Skogen et al., 2014, s. 28). Hun satte ord på at gode, informative og systematiske møter med den pedagogiske lederen i barnehagen ga henne en god oversikt over den daglige driften. Her diskuterte de, planla og laget mål for veien videre. Her formidlet hun sine tanker og meninger, og her viste hun til hva nyere forskning sa og hva hun ønsket at de skulle jobbe videre med. I følge Skogen et al. er en styrers oppgave å planlegg barnehagens arbeid og samtidig organisere planene slik at arbeidsoppgavene lar seg gjennomføre. Styrer skal også veilede og følge opp personalet i gjennomføringen av arbeidet (2014, s. 27).

Ut i fra mine oppfatninger av intervjuene, så samstemte tankene og refleksjonene til styrerne og de pedagogiske lederne i begge barnehagene godt med hverandre. Den pedagogiske lederen i barnehage 1 hadde kun få års erfaring fra jobb med de yngste barna, men hun refererte til at styreren i barnehagen var god på nyere forskning, og at hun var god på å sette henne inn i den. Samtidig var styreren dyktig på å utfordre henne som pedagogisk leder. Hun kom med eksempler på at styrer kom med caser eller praksisfortellinger som utgangspunkt for refleksjoner. «Dette bruker jeg igjen ovenfor det øvrige personalet på avdelingen. Jeg mener dette er en god innfallsvinkel på å få hele personalet til å reflektere og tenke over hva det er de gjør og sier». Hun sa hun ofte brukte selv som eksempel i praksisfortellinger, fordi hun på den måten ga signaler om at hun som leder bør reflektere over hva det er hun gjør og sier ovenfor de yngste barna. Videre kunne hun fortelle at hun jobbet mye med at personalet skulle kunne gå inn i en relasjon med hvert enkelt barn. Dette er i tråd med det Drugli setter ord på, at det å se hvert enkelt barn på dets egne premisser og tilpasse sin adferd til barnet, er viktig for alle som arbeider med de yngste barna. Arbeider du med barn bør du kunne mye om relasjonens betydning og om hvordan etablere, endre og utvikle dem (2010, s. 93). Et viktig spørsmål her,

mener jeg, er om personalet gis mulighet og tid for tilgjengelighet og oppmerksomhet i sine daglige samspill med barna slik at de klarer å anvende kunnskapen sin, og slik at de bruker sin innlevelsessevne og kunnskap til å tolke de yngste barnas nonverbale signaler om hvordan de har det, og hva de har behov for (Abrahamsen, 2015, 27-28). Jeg mener at kontinuitet og engasjement hos personalet, det å evne å se det enkelte barn og dets behov samt en glød for jobben du gjør, vil være avgjørende i denne sammenhengen.

Pedagogisk leder i barnehage 2 hadde mange års erfaring fra å jobbe med de yngste barna, og hun mente at hun gjennom avdelingsmøter og veiledningsmøter med hver enkelt på sin avdeling, klarte å sette preg på hvordan hun ville at de voksne skulle være ovenfor de yngste barna. Gjennom disse møtene refererte hun også til nyere forskning om ettåringene i barnehagen, og kom med eksempler på lesestoff hun ønsket at de skulle sette seg inn i. Barneveiledere på hennes avdeling hadde 1,5 time med planleggingstid i uka, og det ble stilt krav til at denne tiden blant annet skulle brukes til å lese seg opp på fagstoff. Ledelse handler blant annet om å påvirke og utvikle personalets utvikling, adferd og samarbeid, men samtidig skal ledelsen ivareta personalets interesser, sier Larsen og Slåtten (2010, s. 209). Jeg mener at det også handler om at en leder må stole på og ha tillit til at de ansatte bruker planleggingstiden sin godt. Videre sa pedagogisk leder at hun ønsket å støtte og veilede hver enkelt for å få frem de beste sidene deres. Hun mente at dette også kunne være utfordrende, da hver enkelt av de ansatte var forskjellige og hadde forskjellig kompetanse, og at det var ulikt hvor mye de ønsket å bidra. Jeg mener dette viser at hvor styrende eller støttende en pedagogisk leder bør være, er avhengig av ulike faktorer, blant annet personalets ressurser som Skogen et al. viser til (2015, s. 34). Hun mente at hun som leder var tilstedeværende og observant når hun var på avdeling, og at dette var viktig for henne for å kunne veilede personalet på best mulig måte. Slik jeg ser det, vil en leder som prøver å se personalets ressurser, ta tak i det, og utnytte det. På den andre siden ser jeg et problem for lederen om personalet ikke oppfyller barnehagens og lederens krav på grunn av deres manglende interesse. Det er ikke slik at alle passer til å jobbe i barnehage og med de yngste barna, og mitt spørsmål blir om vi har ledere som tør å være så direkte, at de gjennom samtaler med den enkelte medarbeider setter ord på at dette kanskje ikke er en jobb som han eller hun er egnet til? Min oppfatning er at tydelige ledere, og ledere som klarer å vise at de er ledere, er ledere som tør å stå i situasjoner og ta avgjørelser som ikke er populære. Barnehagen trenger ledere som viser at de er trygge i sine roller, og som tar tak når det er behov, slik at ting blir gjort.

Samtidig ser jeg på det som viktig at en leder viser god evne til å lytte, og ha omsorg for personalet, og på denne måten prøver å få den enkelte ansatte til å selv kritisk reflektere over den jobben de gjør. Få de til å tenke over og komme med forslag om hva som kan gjøre at de ønsker å bidra i fellesskapet.

Styreren i barnehage 2 hadde fordypning i småbarnspedagogikk, og hun var helt klar i sine uttalelser om at ikke alle var egnet til å jobbe med de yngste barna. Hun satte store krav til de ansatte som jobbet med ettåringene. «Jeg ønsker primært kun personalet som jobber i 100 prosent stillinger på småbarnsavdelingene, slik at de yngste barna ikke må forholde seg til alt for mange voksne». Dette er helt i tråd med det Drugli skriver, at stabile voksne er viktig for de yngste barna når de skal etablere en trygg tilknytning, og hun refererer til at nyere langtidsstudier viser at når det er stabilitet i barnets liv, vil også tilknytningsrelasjonene det har som oftest være stabile (2010, s. 35). Broberg et al. viser også til at for de fleste barn så vil en til fem nære omsorgspersoner være nok for de yngste barna, da en tilknytningsrelasjon vil kreve tid og engasjement (2014, s. 65).

Både styrene og de pedagogiske lederne satte ord på at det var nødvendig og viktig å oppdatere seg jevnlig og på den måten vokse videre med den kunnskapen man har. Styreren i barnehage 1 sa at det å ta ansvar var en viktig oppgave. Hun sa at hennes jobb var å delegere, delta, motivere og samarbeide, og det å ha god kunnskap om de yngste i barnehagen er avgjørende for å gjøre en god jobb på småbarnsavdelingen. Det er vanskelig for meg å si noe om lederstilen til mine 4 intervjupersoner, men ut ifra resultatene trekker jeg den konklusjonen at lederne viste tydelig at de var ledere gjennom blant annet å sette ord på hva de krevde av sine ansatte. Lederne ga uttrykk for god kjennskap til ettåringenes behov og utvikling, og jeg tolker det dithen at ledelsen her jobbet sammen med sitt personale for at ettåringene skulle oppleve en trygg og omsorgsfull barnehagehverdag.

4.3 Tilknytning og nære omsorgspersoner

På spørsmål om hvordan du som leder kan sikre at ettåringenes søken etter trygghet, tilknytning og beskyttelse blir ivaretatt av det øvrige personalet, svarte styrer i barnehage 1 at hun måtte stole på at personalet gjorde det som ble forventet av dem. Hun sa at hun hadde mange administrative oppgaver, og var derfor ikke så ofte sammen med dem i det daglige.

Derfor jobbet hun med dette gjennom møtene med personalet. Hun sa at pedagogisk leder er på avdelingen, og det er hun som har det daglige ansvaret. Hun syntes dette var en krevende jobb, men personalet hadde et ansvar i å jobbe seg inn mot hvert enkelt barn. Jeg mener det er viktig at ledelsen i barnehagen har gode kunnskaper rundt dette, og at de på en god måte klarer å få personalet til å forstå og ville jobbe på en slik måte at ettåringene føler trygghet og tilknytning i hverdagen. Å dekke barns følelsesmessige behov for kontakt med en voksen som alltid er tilstede er avgjørende for trygghet og læring (Brandtzæg et al., 2015, s. 5). Hun fortalte videre at de jobbet mye med tilknytning gjennom boka «Se barnet innenfra» og at det å reflektere var viktig.

Styreren i barnehage 2 refererte også til boka «Se barnet innenfra». Hovedbudskapet i boka er trygghet og tilknytning, og at ingen ting er så viktig som de voksnes evne til å inngå i positive, sensitive samspill med barna (Brandtzæg et al., 2015, s. 13). Hele barnehagen jobbet med denne boka, og de hadde vært på flere kurs med bokas forfattere. Hun mente at det alltid er de voksne som har ansvaret for gode relasjoner til de yngste barna. Hun sørget for at alle fikk påfyll og informasjon rundt relasjonsbygging med de små. Den pedagogiske lederen på avdelingen ønsket av og til at styrer kom på avdelingen, slik at hun kunne kjenne litt på stemningen. Når pedagogisk leder ønsker styrer inn på avdeling for en tilbakemelding på jobben som gjøres, så viser dette, mener jeg, at hun er reflektert og interessert i å gjøre en god jobb for de yngste barna. Styreren tar sine ansatte på alvor, og kommer inn på avdeling når dette er ønskelig. Jeg tolker dette dithen at ledelsen ønsker at hele personalgruppa skal jobbe slik at barn føler seg trygge, og at personalet kanskje av og til må ha hjelp i å forstå hvordan de på best mulig måte bør jobbe. Rammeplanen sier lite om arbeidet med de yngste barna, og Abrahamsen stiller spørsmål om det pedagogiske tilbudet som gis i barnehagen, er tuftet på oppdatert kunnskap og høy kompetanse i personalet. Hun mener det er store kvalitetsforskjeller i barnehagene og det pedagogiske tilbudet, og hun er opptatt av om ettåringene vil føle seg trygge og ivaretatt, også etter de første dagene i barnehagen (2015, s. 27). Jeg tolker ut i fra svarene styrerne har gitt, at ettåringene her blir ivaretatt av en ledelse og et personale som er oppdatert på forskning og teori om de yngste barna.

De pedagogiske lederne i mine intervju refererte begge til at for å gi ettåringene trygghet og gode relasjoner måtte de voksne rundt dem være der på deres premisser. De satte begge ord på

hvor viktig de gode samtalene med styreren var for dem. Pedagogisk leder i barnehage 1 sa at de yngste barna velger bort voksne som ikke er tilstedeværende, og at hun sammen med personalet reflekterte mye rundt dette. Videre sa hun at hun ville at de yngste barna skulle få bruke tid og at personalet skulle vise respekt for hvert enkelt barn, og være tilgjengelige for dem. Hun viser at hun har kunnskap om de yngste barnas behov for trygghet og nære relasjoner, og når hun sier at personalet skal gi de yngste barna tid og vise dem respekt, så viser hun samtidig at hun ser på barna som subjekt. Selv om pedagogisk leder her ikke bruker ordet en trygg base, mener jeg at det er det hun viser til. Jeg refererer igjen til Drugli, som sier at når ettåringene begynner i barnehagen er det viktig at personalet tilfredsstillers barnas behov for nærhet, beskyttelse og trøst, slik at de fungerer som en trygg base for barnet. Personalet vil alltid være barnehagens viktigste ressurs, og samspillet med barna er det som gir barnehagen konkret innhold og kvalitet (Drugli, 2010, s. 79).

Pedagogisk leder i barnehage 2 mente at de hadde et stort fokus på oppstarten for ettåringene. «Ettåringene skal alltid ha et fang, og god omsorg for dem er blant annet godt stell og at de får bruke tid». Videre sa hun at det var viktig for henne at de voksne på avdelingen var klar over sine arbeidsoppgaver. Igjen refererte hun til at møtene ble brukt til refleksjoner. Sensitivitet fra den voksnes side er en sentral faktor i etableringen av en trygg tilknytningsrelasjon mellom den voksne og barnet, og en tilstedeværende voksen vil reagere raskt og hensiktsmessig på barnets signaler (Drugli, 2010, s. 30). Pedagogisk leder viser at hun har fokus på nære relasjoner, og hun nevner at de prøver å la ettåringene få en fast voksen å forholde seg til i starten. Hun syntes det var noe utfordrende og få personalet til å forstå hvor viktig dette er, men hun jobbet med det kontinuerlig. Hun sa at det hender barnet velger bort sin tilknytningsperson. Jeg forstår at dette er sårt for de voksne, men det er viktig at barnet får avgjøre. Det handler om barnet og hva som er best. Drugli mener at om trygg tilknytning skal oppstå, er det av avgjørende betydning at det utvikles det man kaller en gjensidig tilpasning mellom barnet og tilknytningspersonen. «Sensitive voksne tilpasser sitt spill med barnet til barnets behov og er i stand til å sette egne behov til side» sier Drugli (2010, s. 30). Jeg mener at det er det det handler om, og om barnet da velger en annen voksen fremfor den som er tiltenkt barnets tilknytningsperson, ja så er kanskje ikke samspillet dem imellom godt nok. Tilknytning handler om pålitelighet og tillit, emosjonell tilgjengelighet og forpliktelse, og dette kan bare bygges opp over tid. Søker barnet til en annen voksen i barnehagen så kan det bety at forholdet ikke utviklet seg til et tilknytningsforhold (Abrahamsen, 2015, s. 155). Jeg

mener også at det handler om hva som er til barnets beste, og at personalets følelser her må settes til side. Stein Erik Ulvund støtter også dette, og selv om han mener at barn langt på vei skaper sine egne utviklingsmiljøer, har du som voksen et klart ansvar for å gjøre ditt beste for å gi god omsorg og fremme barnets utvikling (2014, s. 32).

Selv om styreren og pedagogisk leder i barnehage 2 viste at de hadde satt seg inn i tilknytning og tilknytningsteorier, kunne de fortelle at de syntes det var litt vanskelig å jobbe med tilknytningspersoner eller primærkontakter for de yngste i barnehagen. De mente det var vanskelig å gjennomføre, og begrunnet det med at personalet hadde ulike vakter, sykefravær og at det var vanskelig for personalet da de hadde flere barn «å ta seg av» som pedagogisk leder selv uttalte det. Jeg forstår at dette krever mye av personalet, men er helt klar på at den jobben må personalet ta. Jeg støtter meg til Abrahamsen som sier at motstanden mot å knytte for nære bånd til de barna de har ansvaret for ofte begrunnes med at det blir så problematisk organisatorisk (2015, s. s. 160). Jeg mener det handler om å se på hvilke muligheter vi har, slik at vi sikrer at de yngste barnas individuelle relasjonsbehov blir ivaretatt.

Styreren i barnehage 1 kunne fortelle at de ikke jobbet med tilknytningspersoner for de yngste barna, men mente at dette måtte de reflektere over. Hun så absolutt viktigheten i at det for ettåringene var trygt med en eller to tilstedeværende tilknytningspersoner, spesielt i oppstarten. Temaheftet om de minste barna i barnehagen refererer også til viktigheten av at barna får en eller flere tilknytningspersoner, og at det er personalets ansvar at barn vil knytte seg til noen av de voksne i barnehagen (Sandvik, 2006, s. 19). Pedagogisk leder i denne barnehagen fortalte at de ikke jobbet med egne tilknytningspersoner for de yngste barna, men mente at de allikevel møtte hvert barn på en trygg og omsorgsfull måte.

4.4 Foreldresamarbeid

På spørsmål om de kunne si noe om foreldresamarbeid i barnehagen, var alle mine intervjupersoner opptatt av et tett og godt samarbeid med foreldrene. Jeg tolket alle fire intervjupersoner dithen at de satte foreldresamarbeid høyt. I svarene går det igjen at det er viktig med gode og informative foreldremøter, samt at de nye barnas foreldre får tilbud om et møte på våren. Foreldrene er som nevnt tidligere i denne oppgaven barnehagens viktigste ressurs i arbeidet med å skape et inkluderende miljø i barnehagen, og personalets arbeid med

egne holdninger ovenfor foreldre vil utgjøre selve grunnlaget for samarbeidet (Glaser, 2013, s. 11).

Styrer i barnehage 1 refererte til viktigheten av et godt samarbeid med barnets foreldre. Hun sa at deres samarbeid med foreldrene var viktig og at hele personalgruppa måtte bygge gode relasjoner med foreldrene. Hun mente at de hadde et stort ansvar i å ta vare på barna deres, og at det handlet om gjensidighet og respekt. Samarbeid mot et felles mål for barnet er viktig, og for å handle respektfullt kreves det at man utvikler en profesjonell holdning, sensitivitet og selvinnsikt (Glaser, 2013, s. 61). Jeg tenker det finnes flere gode måter å samarbeide med foreldrene på, at ikke bare et svar er riktig. Foreldre er forskjellige, og vil ha forskjellige behov. Foreldre ønsker det beste for barna sine, og dette må personalet og ledelsen i barnehagen forholde seg til. Pedagogisk leder i barnehage 1 sa at det er viktig at de har et møte med de nye foreldrene før de møter det nye barnet, fordi på denne måten kunne de bli litt kjent med barnet før det første møte. Dette vitner om å ville det beste for barnet tenker jeg, da foreldrene møter barnehagen med ulike krav, ulike tanker og ulike forventninger. Dette kan være utfordrende for personalet, med hensyn til det å balansere foreldrenes ønsker for sitt barn med hensynet til barnegruppa og barnehagens samfunnsmandat (Glaser, 2013, s. 9). Rammeplanen er tydelig, og det står at personalet har et ansvar i å være lydhøre for foreldrenes forventninger og ønsker, og at foreldrene må kunne være trygge på at barna deres blir sett og respektert. Gjensidig forståelse og trygghet mellom barnehagen og hjemmet blir viktig (Rammeplanen, 2011, s. 20).

5. Konklusjon og avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse hvordan jeg har gått frem for å finne svar på min problemstilling: *Hvordan arbeider styrere og pedagogiske ledere med å gi ettåringene en omsorgsfull oppstart og hverdag i barnehagen?* Jeg har lagt frem teoretiske perspektiver som jeg mener er relevante for problemstillingen. Når det gjelder metodedelen har jeg forklart hvordan jeg har gått frem. Jeg har satt ord på fordelene, ulempene og feilkildene ved intervju, og at min førforståelse kan være med på å prege hvordan jeg har tolket svarene. I den siste delen av oppgaven har jeg gjort rede for arbeidet med mitt datamateriale. Videre har jeg presentert og drøftet resultatene fra mine undersøkelser, og sett på hva teorien sier.

Mine funn viser at det ikke finnes bare et svar for hva som er best for ettåringene i barnehagen, og at det ikke finnes bare et svar på hva som gir ettåringene en god barnehagehverdag. Ettåringene er ulike, temperamentet er ulikt, og de vil ha ulike behov. Resultatene i mine intervjuer viser reflekterte ledere som på den ene siden var opptatt av å veilede sitt personale på best mulig måte, samtidig som de baserte sin ledelse på dialog og utforskning av mulige svar og løsninger. De satte ord på viktigheten av å formidle teori og forskning på hva ettåringene trenger, og la på den måten føringer for hvordan det øvrige personalet på best mulig måte måtte møte ettåringenes behov for nærhet og omsorg både i oppstart og hverdag.

Svarene i mine intervjuer gir ikke et helhetsbilde av barnehagene her i Norge, men en liten pekepinn på hvordan det jobbes har de vist. Jeg sitter igjen med noen tanker og spørsmål. Kvalitetsbegrepet i barnehagesektoren er et omtalt begrep, og hvorvidt ettåringene blir ivaretatt er et viktig spørsmål. Jeg har en følelse av at teori og praksis ikke alltid stemmer. En profesjonell yrkesutøvelse vil være preget av et komplisert samspill mellom teori og praksis. Jeg mener teori og praksis er gjensidig avhengig av hverandre. Jeg tenker av og til at selv om kunnskapen er der, er det ikke alltid at personalet klarer å endre praksis i tråd med teorien og forskningen. Er ledelsen i barnehagene klare for å ta innover seg viktigheten av å trekke til seg et personale som har den beste kompetansen og forståelsen for hva ettåringene har behov for? Klarer personalet i barnehagene å være de omsorgsfulle og nære tilknytningspersonene som ettåringene har krav på og som de trenger for at dagene skal være innholdsrike og forutsigbare? Jeg har fortsatt mange spørsmål som jeg ønsker svar på. Som et ledd i en videre

utdanning, har jeg et ønske og en stor interesse for å observere samspill og tilknytning mellom de yngste barna og nære omsorgspersoner i barnehagen.

Barnets beste skal ligge til grunn i alt det pedagogiske arbeidet, og utviklingen av barnehagens kvalitet vil kreve at ledelsen utnytter, styrker og fornyer personalets kompetanse. Jeg konkluderer med at det å bare være tilstede ikke er godt nok. Ledelsen må jobbe sammen med personalet sitt for å engasjere seg og involvere seg og gi støtte i barnas hverdag. Barnehagen trenger dyktige fagfolk som ønsker å jobbe med barn, og som har et ønske om å utvikle sin faglighet og sin profesjonalitet. Det har ettåringene krav på.

Litteraturliste:

- Abrahamsen, G. (1997). *Det nødvendige samspillet*. Aurskog: Tano Aschehoug.
- Abrahamsen, G. (2015). *Tilknytningsbaserte barnehager*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bae, B. (s.a.). *Å se barn som subjekt – noen konsekvenser for pedagogisk arbeid i barnehage*. Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvenser/id440489>
- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (Red.). (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Birkeland, Å. & Carson, N. (2013). *Veiledning for barnehagelærere*. (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Borud, H. (2014). *Et politisk eksperiment å sende ettåringer i barnehagen*. Lokalisert på: <http://www.aftenposten.no/fakta/innsikt/Et-politisk-eksperiment-a-sende-ettaringer-i-barnehagen-7567065.html>
- Bowlby, J. (1988). *A secure base; Clinical Applications of Attachment Theory*. Bristol: J.W. Arrowsmith Ltd.
- Brandtzæg, I., Torsteinson, S. & Øiestad, G. (2015). *Se barnet innenfra; Hvordan jobbe med tilknytning i barnehagen*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Broberg, M., Hagstrøm, B & Broberg, A. (2014). *Tilknytning i barnehagen; Hva betyr trygghet for lek og læring*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Drugli, M. B. (2010). *Liten i barnehagen; Forskning, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Glaser, V. (2013). *Foreldresamarbeid; Barnehagen i et mangfoldig samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K. Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hart, S. & Schwartz, R. (2009). *Fra interaksjon til relasjon; Tilknytning hos Winnicott, Bowlby, Stern, Schore & Fonagy*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Haugen, S., Løkken, G. & Røthle, M. (red.). (2013). *Småbarnspedagogikk; Fenomenologiske og estetiske tilnærminger*. (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Juritsen, L. & Østmoen, J. P. (2015). Barnehagelærerens muntlige fagspråk – utfordringer og muligheter. I B. A. Hennem, M. Pettersvold & S. Østrem (Red.). *Profesjon og kritikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2010). *En bok om oppvekst; Samfunnsfag for førskolelærere*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Løkken, G. & Søbstad, F. (2006). *Observasjon og intervju i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandvik, N. (2006). *Temahefte om de minste barna i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M. & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk sentralbyrå (2015). Lokalisert på:
<https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige/2015-05-04>
- St. meld. nr. 41 (2008 – 2009). *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Thoresen, I. T. (2015). *Profesjon, Politikk og Forskning*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ulvund, S. E. (2014). *Rakkerunger og Englebarn; Oppdragelse uten fasit*. Oslo: Cappelen Damm.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledende spørsmål og informasjon.

1. Kan du si noe om alder, stilling og ansvarsområde du har i barnehagen? Kan du kort fortelle litt om barnehagen?
2. Hva er din bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring?
3. Når det gjelder selve intervjuet, så har jeg noen spørsmål jeg har valgt ut fra det som er fokusområde og problemstilling i den oppgaven jeg skal skrive. Jeg skriver ned notater og sitater. Det kan hende jeg må spørre om dere kan gjenta svarene, slik at jeg er sikker på at jeg forstår dere rett. Det er viktig at de sitatene jeg velger å bruke i intervjuet skal være ordrett deres ord. Materialet slettes når oppgaven er ferdig skrevet.
4. Svarene skal brukes som data jeg kan drøfte opp mot ulike føringer for barnehagen og forskning på område. Jeg er ikke ute etter å vurdere og bedømme dere ut i fra svarene, men er oppriktig interessert i å få mer kunnskap på feltet.
5. Ved innsamling av data fra deg og din barnehage følger jeg reglene for personvern. Jeg sørger for full anonymisering.

Hovedspørsmål.

1. Hva tenker du om ettåringer og deres oppstart og hverdag i barnehagen?

- I Temaheftet om de minste barna i barnehagen som er skrevet av Ninni Sandvik og utgitt av kunnskapsdepartementet i 2006, har hun fokus på at å arbeide med barn under tre år krever kvalifisert personale, og at det er personalets ansvar at barn vil knytte seg til noen i barnehagen (Sandvik, 2006, s. 19).
Hva tenker du om dette utsagnet?
- På hvilken måte sørger du for at dine ansatte er kvalifiserte for den jobben de gjør? Kan du si noe om kravene du stiller til dine ansatte/dine medarbeidere?
- Hva mener du er den rette omsorg for ettåringer?
- Hvordan kan du som leder sikre at ettåringens søken etter trygghet, trøst og beskyttelse blir ivaretatt av det øvrige personalet? Styrer er jo ikke tilstede i den daglige omsorgen.

- Hvordan arbeider dere med å sikre at personalet er godt informert om de dokumenter som beskriver kvaliteten på arbeidet, mål, innhold, arbeidsmåter, rutiner, ansvarsfordeling osv?

2. Hva tenker du om den praktiske gjennomføringen med å sikre en god kvalitet på ettåringenes oppstart og hverdag i barnehagen?

- Rammebetingelser (rutiner, organisering, ansvarsområder, tid, formelle møtepunkter osv)?
- Relasjoner mellom barn og voksne.
- Foreldresamarbeid

3. Hvordan vil du beskrive ettåringers behov og væremåte i barnehagen?

- Hvordan arbeider du med å bli kjent med barna og få tak i hva de har behov for? Hva legger du vekt på at de ansatte skal være observante på?
- På hvilken måte mener du ettåringene har/bør få innflytelse på barnehagedagens innhold? Hvordan formidler du dette til det øvrige personalet?
- På hvilken måte holder du deg oppdatert på nyere forskning om ettåringer i barnehagen? Hvordan sikrer du at det øvrige personalet blir oppdatert?
- Hva mener du er de viktigste faktorene for å skape en god kvalitet i barnehagetilbudet til ettåringene? Sett i fra ditt ståsted?

4. Er det noe du ellers mener det er viktig å nevne, noe jeg ikke har spurt om?