

Avdeling for lærerutdanning og naturvitenskap

Birgitte Sørensen

## Bacheloroppgave

# Pedagogisk ledelse av ansatte i barnehagen med kvalitativt fokus

Educational management on employees in kindergarten with qualitative focus

BLU

2018

---

## Norsk sammendrag

Tittel: Pedagogisk ledelse av ansatte i barnehagen med kvalitativt fokus	
Forfatter: Birgitte Sørensen	
År: 2018	Sider: 34
Emneord: Kvalitet, pedagogisk ledelse, kompetanseutvikling, personalutviklingsledelse	
<p>Sammendrag:</p> <p>Denne bacheloroppgaven handler om hvordan man som pedagogisk leder i barnehagen kan utføre sin profesjonsrolle på en god måte ovenfor sine medarbeidere, for å oppnå bedre kvalitet i barnehagen. Jeg vil i oppgaven knytte teori om pedagogisk ledelse opp mot min forskning fra barnehagefeltet, hvor jeg har benyttet kvalitativt intervju som metode. Jeg vil fokusere hovedsakelig på pedagogisk ledelse, derav personalutviklingsledelse, prosesskvaliteten mellom pedagogisk leder og sine medarbeidere, og relevante kompetanseutviklingstiltak innenfor dette tema.</p>	

---

## Engelsk sammendrag (abstract)

Title: Educational management on employees in kindergarten with qualitative focus	
Authors: Birgitte Sørensen	
Year: 2018	Pages: 34
Keywords: Quality, educational management, competence development, staff development management	
Summary:  This bachelor thesis is about how, as an educational manager in kindergarten, you can perform his professional role in a good way above his staff, to achieve better quality in kindergarten. In this assignment I want to link theory of educational management to my research from the kindergarten field, where I have used qualitative interview as a method. I will focus mainly on educational management, thereof staff development management, process quality between educational leader and its employees, and relevant competence development initiatives within this theme.	

## Forord

Jeg er nå ferdig med mine tre år ved Høgskolen i Innlandet avdeling Hamar, og denne bacheloroppgaven markerer dermed avslutningen for barnehagelærerutdanningen for meg. Jeg har lært mye i dannelsesprosessen mot å bli ferdigutdannet barnehagelærer gjennom teoretisk og praktisk tilnærming, engasjerte medstudenter, dyktige lærere og gode praksisveiledere. Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven har jeg styrket min faglige kompetanse om et tema jeg brenner for, og jeg håper jeg vil få god bruk for når jeg kommer ut i jobb. Jeg vil rette en spesiell takk til veileder Sphresa Basha for god veiledning. I tillegg vil jeg takke informantene mine for at de tok seg tida til å dele sin kunnskap og erfaringer med meg.

Tusen takk til alle involverte for all hjelp, støtte og vennlige ord!

---

# Innhold

<b>NORSK SAMMENDRAG .....</b>	<b>2</b>
<b>ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT).....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>4</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 OPPGAVENS FORMÅL .....	8
1.2 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING .....	8
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	10
<b>2. PRESENTASJON AV TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 KVALITET I BARNEHAGEN .....	11
2.2 BARNEHAGEPEDAGOGISKE DISKURSER .....	12
2.3 PEDAGOGISK LEDELSE .....	13
2.3.1 <i>Personalutviklingsledelse</i> .....	14
2.4 KOMPETANSEUTVIKLING .....	15
2.4.1 <i>Coaching og relasjoner</i> .....	16
<b>3. METODE .....</b>	<b>18</b>
3.1 VALG AV METODE.....	18
3.2 PRESENTASJON AV INFORMANTER .....	20
3.3 VALIDITET OG PÅLITELIGHET .....	20
3.4 ETISKE HENSYN.....	21
<b>4. ANALYSE AV DATA OG DRØFTING AV FUNN.....</b>	<b>22</b>
4.1 KVALITET .....	22
4.1.1 <i>Ledernes holdninger til kvalitet i barnehagen</i> .....	22
4.1.2 <i>Ledernes ambisjoner om kvalitetssikring i barnehagen</i> .....	23

---

4.2	KOMPETANSEUTVIKLING.....	25
4.2.1	<i>Ledernes holdninger til kompetanseheving innad i barnehagen</i> .....	25
4.3	LEDELSE.....	27
4.3.1	<i>Hva definerer lederne som god ledelse?</i> .....	27
5.	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>29</b>
6.	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>30</b>
7.	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>33</b>

---

# 1. Innledning

I St. Meld. nr. 41 (2008-2009) Kvalitet i barnehagen, ble det «en politisk målsetting å sikre at alle barn får et likeverdig barnehagetilbud av høy kvalitet (referert i Gotvassli, 2013, s. 14). Målet for barnehagen er altså at den skal være en pedagogisk institusjon for barn med høy kvalitet. Jeg har lenge fundert over begrepet kvalitet i barnehagesammenheng, og mener det er såpass komplekst og interessant at jeg valgte å skrive oppgaven om dette. Subjektiv kvalitet vil ha ulik betydning for de ulike interessegruppene i barnehagen, ut fra hvordan hver enkelt opplever kvaliteten ifølge Borg, Kristiansen og Backe-Hansen (referert i Drugli, 2014, s. 52). Kravet til økt kvalitet i barnehagen er et dagsaktuelt tema. Med et kjapt tastetrykk på internett kan jeg finne en mengde nyere publiserte artikler og fagforumer som diskuterer det faktum at barnehagen er i endring, barnehagens press til effektivitet på bekostning av omsorg og autonomi (Fredheim, 2016, Greve, Jansen & Solheim, 2014), krav om resultatstyring fra øvre hold, og diskusjoner om hva som er og skal være barnehagens egenart nå og i et fremtidsretta perspektiv (Utdanningsforbundet, 2009).

Når barnehagens egenart er under diskusjon, og de ansatte i barnehagen må forholde seg til krav fra politisk hold, setter dette også krav til god ledelse og refleksjoner i personalgruppa om hva som er god barnehagekvalitet. Da det stilles mange krav til nåtidens pedagogiske ledere i barnehagen, blir det viktigere enn før å tydeliggjøre profesjonens faglighet og egenart ovenfor samfunnet (Thoresen, 2015, s. 173). Når det gjelder min egen definisjon og forforståelse av begrepet kvalitet, handler det i stor grad om en barnehage som gjennom sitt pedagogiske arbeid har gjennomgående fokus på de fire lovpålagte oppgavene i barnehagens samfunnsmandat; «å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7), ikke bare gjennom handling, men gjennom refleksjon og gode samtaler mellom de ansatte.

«De ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen. Dette er et hovedfunn i den internasjonale forskningslitteraturen om barnehagekvalitet» (Meld. St. 24, Framtidens barnehage» 2012-2013, s. 57). Jeg vil derfor ha fokus på å forbedre prosesskvaliteten med tyngde på ledelse av ansatte for å heve kompetansen. Prosesskvaliteter i barnehagen må handle om dynamiske utviklingsprosesser der «aktørens opplevelser og kriterier for den gode barnehage til sammen gir oss dybde og dynamikk i forståelsen av hva kvalitet i barnehagen handler om» (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 35). Jeg anser god personalledelse som et viktig verktøy for å få til slike dynamiske

utviklingsprosesser blant personalet, og heve kompetansen gjennom relasjonelt fokus. Jeg vurderer at når de ansatte er motivert, trives på jobb og vil heve eget kompetansenivå, er dette noe som vil medføre at også barna trives bedre, da det vil ha en spiraleffekt. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling;

**«Hvordan kan pedagogisk leder gjennom pedagogisk ledelse av de ansatte på en avdeling, være med å heve kvaliteten i barnehagen?»**

## 1.1 Oppgavens formål

Med utgangspunkt i problemstillingen skal jeg se på ulike måter å fremme kvaliteten på ved å fokusere på ledelse av de ansatte på en avdeling. Kvalitativ pedagogisk ledelse er overordnet tema, og jeg vil hovedsakelig bruke bøker som skriver om dette. Som metode for å løse oppgaven vil jeg bruke kvalitativ forskning med en fenomenologisk tilnærming, og har derfor innhentet data fra praksisfeltet. Oppgavens fordypning handler om hva som er viktig for en pedagogisk leder å fokusere på når det gjelder gode vilkår for samarbeid, og bevisstgjøring av hva som skal til for å få til en god pedagogisk praksis blant de ansatte i barnehagen. Dette vil dreie seg om ulike kompetansehevingstiltak. Sentrale begreper for oppgaven er blant annet personalutviklingsledelse, diskurser, coaching, og faglegging. Formålet mitt med denne oppgaven er å tilegne meg ny kunnskap i forhold til temaet så jeg står bedre rustet til å styrke kvaliteten innad i barnehagen, og herunder blir mer bevisst hva prosesskvaliteten innad i personalgruppa kan bety for å øke den totale resultat kvaliteten.

## 1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

«Ofte er det slik at studenter *vil* veldig mye i starten. Utfordringen blir da å avgrense, å finne en del av et stort hele som en kan tenke seg å sette fokus på» skriver Kibsgaard & Sæther (2014, s. 14). Dette var noe jeg erfarte, da jeg helst ville fordype meg i flere store temaer. Oppgaven er derfor avgrenset underveis, og jeg har valgt å ikke gå dypere inn på ledelse i sin helhet, teamledelse, organisasjonskultur, endringer i en organisasjon, dokumentasjon og foreldresamarbeid. Dette kunne vært relevant å ha med i en oppgave av større omfang. Fremfor å skrive generelt om begrepet ledelse, har jeg valgt å skrive spesifikt om pedagogisk ledelse, og jeg vil komme nærmere inn på Lundestads (2005a) begrep personalutviklingsledelse (s. 231-234).



---

Nå vil jeg redegjøre kort for de sentrale begrepene i problemstillingen som er kvalitet, pedagogisk leder og pedagogisk ledelse. Jeg vil også si noe om kompetanseutvikling, da dette vil være et overordnet tema.

Når det gjelder kvalitet i barnehagen er dette begrepet ikke det enkleste å definere, ikke minst da begrepet stadig er i endring i samsvar med ytre omgivelser. Søbstad (2002) sier at «med barnehagekvalitet menes barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier på hva en god barnehage er» (s. 29). Dette vil altså dreie seg om de ulike interessentenes syn på kvalitet.

Ansvarsfordeling av oppgaver mellom barnehagelærer og pedagogisk leder kan være noe ulik fra en barnehage til en annen, og det er i disse dager også diskusjoner om rolledefinisjoner i forhold til lønn og stillingsutlysninger (Grønfoss, 2018). I Rammeplanen for barnehagen står det at barnehagelærerprofesjonen er den rollen som er spesielt utdannet for å ivareta barnehagens oppgaver, og at pedagogisk leder har det overordnede ansvaret på sin avdeling til å «iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i tråd med godt faglig skjønn» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15-16).

Rammeplanen skriver at pedagogisk ledelse handler om å lede «arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede» (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16). Skoglund & Sundvall (2017) skriver at det er et vidt begrep som trenger mer fokus da denne lederrollen tar for seg både barnegruppen og sine øvrige ansatte, og at det under barnehagelærerutdanningen er visse læringsutbytter man skal sitte igjen med, slik som blant annet å *kunne lede og veilede medarbeidere, reflektere kritisk over egen praksis og justere denne under veiledning ... [og] å kunne delta i faglige diskusjoner* (s.18-20). Dette blir en viktig del av denne oppgavens fokus, det å løfte frem ens egne refleksjoner som leder, samt personalets refleksjoner om pedagogisk praksis, og i fellesskap bli enig om felles praksis.

Når man ønsker å heve kvaliteten i barnehagen som leder, vil det også bli nødvendig og naturlig å fokusere på de ansattes kompetanse og legge til rette for kompetanseutvikling. «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2004, s. 48).

## 1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven har til nå tatt for seg bakgrunn for tema og problemstilling. Jeg vil videre presentere relevant teori for å belyse problemstillingen, og bygge opp en bredere forståelsesramme rundt tematikken. De teoretikerne jeg har valgt å fokusere på er relevante for denne oppgaven da de belyser ulike sider av hva som er viktig i pedagogisk ledelse av ansatte. Her vil også bli presentert nyere forskning og styrende dokumenter/lovgivning på temaet. Da jeg ønsker å ha en så praksisnær tilnærming som mulig, har jeg valgt å bruke intervju som kvalitativ metode. Jeg vil redegjøre for prosessen med kvalitativt intervju, og begrunne valg opp mot etiske retningslinjer og metodekritikk i metodedelen. Deretter vil jeg analysere og drøfte funn fra forskningen min opp mot presentert teori. Avslutningsvis vil jeg samle alle tråder og oppsummere disse i en avslutning. Etterfulgt av avslutning kommer litteraturliste, samtykkeerklæring og intervjuguide.

---

## 2. Presentasjon av teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere aktuell teori for oppgaven som omhandler temaene kvalitet og pedagogisk ledelse, hvorav også kompetanseutvikling står sentralt. Jeg vil her introdusere noen modeller, strategier og relevant forskning.

### 2.1 Kvalitet i barnehagen

Gotvassli (2013) sier at kvalitet kan betraktes ut fra de ulike interessentenes ståsted; ovenfra og inn (politikere), utenfra og inn (foreldre), innenfra (ansatte), og nedenfra og inn (ungene). Politikerne vil koble begrepet opp mot samfunnsmandatet og lovverk, foreldre vil se på hva på hva barnehagen kan by på for barna deres, de ansatte vil se på hva som er et godt pedagogisk tilbud for barna, og barna vil koble kvalitet opp mot egen trivsel (s. 22). Kvalitet kan videre deles opp i struktur-, prosess- og resultatkvalitet (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 32-33). I en artikkel skrevet av utdanningsdirektoratet (2017) står det at «gode relasjoner og samhandling mellom voksne og barn og barna i mellom, prosesskvaliteten, er ifølge forskingen avgjørende for barnets trivsel og utvikling, det vil si resultatkvaliteten». Videre nevner de at rammene rundt, strukturkvaliteten, kan legge begrensninger eller legge til rette for prosesskvaliteten. Resultatkvaliteten bør i barnehagen alltid handle om hva som er det beste for barnet. Men hvordan skal man legge forholdene til rette for det? Gotvassli (2013) sier at strukturkvalitet kan handle om målbare rammefaktorer som for eksempel personalets formålskompetanse (s. 23).

Når jeg nå ønsker å heve prosesskvaliteten mellom pedagogisk leder og øvrige ansatte, som et ledd i å øke barnas og de ansattes opplevelseskvalitet, og dermed også resultatkvaliteten i barnehagen er det aktuelt å redegjøre ytterligere for begrepene. Kvistad & Søbstad (2005) sier at opplevelseskvalitet, eller fenomenologisk kvalitet, handler om aktørenes subjektive oppfatninger og erfaringer med barnehagen. Dette vil altså være subjektivt, og kan dreies mot personens indre forhold. Begrepet kriteriekvalitet er også relevant for oppgaven, da det handler om hva kulturen og samfunnet legger i begrepet kvalitet. Dette kan være basert på verdier, empirisk forskning eller barnehagefaglige diskusjoner (s. 30-31).

I forskningsprosjektet «Blikk på barn» som har vart i fem år, avdekkes det forskningsfunn som tilsier at kvaliteten i barnehagen ikke er så god som mange kanskje ville anta, spesielt for de minste barna. I en nettavis om norsk og internasjonal forskning kan vi lese at det er en

rekke forhold som blir konkretisert, som for eksempel hygienen og sikkerheten men også at vi ikke er gode nok på å pirre barns nysgjerrighet og utforskertrang når det gjelder å stimulere til barns utvikling. «Det står heller ikke så bra til når det gjelder samspillet mellom voksne og barna, kjernen i god kvalitet i barnehagen». Problemet med slike store forskningsprosjekt ifølge forsker Gulbrandsen, er at de bruker internasjonale måleinstrumenter, og dette kan gi urettferdig uttelling på resultatene i norske barnehager. For eksempel blir ikke godt samspill under måltidet notert i like stor grad som for eksempel hygienen. Berit Bae presiserer i artikkelen at dette kan ha med rammebetingelser som for store barnegrupper med for lite kvalifisert personale til stede. Da kan et viktig tiltak være å legge press på politikerne for å sikre bedre rammebetingelser for barnehagen (Jakobsen, 2017).

## 2.2 Barnehagepedagogiske diskurser

Det økende presset om kvalitetssikring ovenfra med nye satsningsområder, med fokus på for eksempel å gi barn en sterk start, legger også mange krav til den pedagogiske lederen om å definere det særegne ved profesjonen (Hammer, 2017, s. 28-30). May Britt Drugli (2014) spør om det vil det være noen sider ved kvalitet som synes mer betydningsfulle enn andre når en skal utvikle gode barnehager (s. 52). Diskurser innad i personalgruppen vil være med å bestemme hvor kvalitetsfokuset er i en barnehage, og nettopp derfor er det viktig å ha en felles ønsket virkelighet. Rhedding-Jones sier at *diskurs er det du ikke ser og hører, men som gjennom makt leder mennesket til spesifikke måter å snakke på, å leve sine liv på, måter å lære bort på og måter å leke på* (sitert i Skoglund & Sundvall, 2017, s. 28).

Hammer (2017) skriver at:

Den norske barnehagen befinner seg i en brytningstid, preget av forhandlinger om hva dens særpreg er, og hvordan den skal utvikle seg videre. Kanskje vi kan omtale det som en foucauldiansk idealtilstand? .... Det er i faser preget av problematisering og konflikt at diskurser både blottlegges og åpnes for transformasjon. (s. 27)

Jeg skal ikke utdype meg i Hammers forståelse av Foucaults analytiske univers, men jeg skal kort si noe om hvilken betydning forståelsen av diskurser kan ha i og for barnehagen. Det vil det være relevant å se koblingen mellom Foucaults kritiske blikk og refleksjoner i hverdagen som en del av pedagogisk ledelse, da han synliggjør kompleksiteten og problematikken i

---

situasjoner en kan se på som selvfølgelige praksiser (Hammer, 2017, s. 122). Det blir viktig å ha som bakgrunn når en skal jobbe mot felles holdninger, verdier, praksis og mål. Barnehagefeltet preges av spenninger mellom gamle tradisjoner og nye praksiser, mellom resultatstyring og her-og-nå situasjoner, og mellom hva som anses å være god barnehagepedagogikk av de ulike interessentene og samfunnets krav til barnehagen. (Hammer, 2017, s. 27-28). Diskursene i barnehagen vil kunne ses på som brytningsfelt omkring rammene rundt hva som ses på som en god barndom. Eksempelvis sier Eik (2014) at man kan finne to motstridende diskurser, en praktisk diskurs hvor en handler ut fra den beste praktiske løsningen, og en pedagogisk diskurs hvor en handler ut fra ønsket om læring og utvikling (referert i Skogvall & Sundvall, 2017, s. 28).

## 2.3 Pedagogisk ledelse

I 2013 kom «Meld. St. 24 (2012-2013) Framtidens barnehage», som skisserer en kompetansestrategi for barnehagen i perioden 2014-2020. Her er et av de fire satsningsområdene pedagogisk ledelse, som skal ha som mål å legge til rette for felles læring og faglig utvikling for hele personalet i barnehagen (referert i Gotvassli, 2013, s. 36-37).

På grunn av økt fokus på effektivisering i samfunnet, har barnehagens daglige ledere ofte ansvaret for flere barnehageenheter der kommunen har lagt opp til dette. Dette vil medføre at daglig leder vil være fraværende i den daglige praksisen i den enkelte barnehage, noe som legger press på den pedagogiske lederen til å lede det øvrige personalet i hverdagen. (Skoglund & Sundvall, 2017, s. 18-19). Dette gjør at «pedagogiske ledere bør vite mer om ledelse enn tidligere» (Skogen, 2005a, s. 23). På grunn av økt administrativt ansvar hos de daglige lederne, vil det medføre økt behov for kunnskap om personalledelse hos de pedagogiske lederne i slike barnehager (Skoglund & Sundvall, 2017, s. 18-19).

Kvistad & Søbstad (2005) skriver om at når en snakker om faglig personalledelse knyttet til utviklingsprosesser, kan man benytte pedagogisk ledelse om dette (s. 163). Videre beskriver de prosessen med pedagogisk ledelse som at det «innebærer å initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosessene knyttet til læring og endring, hvor ledelse innebærer å få i gang bevisstgjøringsprosesser hos personalet knyttet til organisasjonens verdigrunnlag» (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 164).

Et viktig begrep i denne sammenheng er faglegging, som Skoglund & Sundvall (2017) introduserer. Dette dreier seg for pedagogisk leder å peke ut hverdagsituasjoner og bruke disse som utgangspunkt i felles refleksjonsprosesser med vekt på faglig kunnskap, for å gi faglig innsikt i temaet som samtales om. Slik vil læringsprosesser oppstå i personalgruppen (s. 22-23).

### **2.3.1 Personalutviklingsledelse**

Lundestad (2005a) sier at «målet med personalutviklingsledelse er at medarbeidere skal reflektere over egen praksis og lære av den selvinnsikten det gir, få økt kompetanse på ulike felter og lære seg å lære, også i nye situasjoner» (s. 235). Wadel (1997) deler begrepet videre i produktiv ledelse og reprodutiv ledelse (referert i Lundestad, 2005a, s. 235). God personalutviklingsledelse gjerne først krever reprodutiv ledelse med innlæring av kunnskap og ferdigheter, for så å få i gang den viktige produktive ledelsen som kjennetegnes ved at lederen forholder seg spørrende, og slik får i gang refleksjonsprosesser med personalgruppen. Slike prosesser krever at lederen har et bevisst syn på sine medarbeidere, og har etablert et positivt samspill basert på tillit, motivasjon og gode relasjoner (Lundestad, 2005a, s. 235). Dette forutsetter at personalgruppa er åpne og forpliktende engasjerte i prosessen og dermed bidrar til en drakultur, i motsetning til en hengekultur som kan virke stigmatiserende og mangle engasjement (Skogen & Haugen, 2005b, s. 129). Pedagogisk leder må samtidig fokusere på god kommunikasjon, anseelse og anerkjennelse av hverandres ytringer, og å være klar over sin definisjonsmakt (Lundestad, 2005a, s. 225-229).

Hvilke bidrag jeg som pedagogisk leder og mine medarbeidere gir i samspill med barna er viktig å reflektere over for å svare på problemstillingen. Dette skriver May Britt Drugli (2014) om, og jeg tolker det som at hun mener at noen ganger trenger man veiledning av andre for å skape bedre mening om sin handling, så man ikke gjør noe bare fordi man alltid har gjort det. De ansatte i barnehagen har mentale kart [indre arbeidsmodeller], som kan være ubevisste samspillsmønstre som ligger i bunn fra da de selv var barn, som kanskje ikke alltid er like heldige. Derfor kan det være bra å bli utfordret av sine kollegaer når samspillet «stopper opp» (s. 26-27).

---

Argyris & Schön (1978) har to teorier de kaller for bruksteori (theories in action) og uttalt teori (espoused theories), hvor den første handler om den tause kunnskapen som gjør at vi handler som vi gjør og den andre handler om hva slags grunnsyn/teori personen vil uttale at de følger dersom de blir spurt (referert i Slåtten, 2014, s. 231). Slåtten (2014) begrep organisasjonslæring vil her handle om «å løfte opp og tydeliggjøre medlemmenes praksis og deretter omforme bruksteorien», noe som vil være en krevende prosess (s. 231).

Jacobsen & Thorsvik (2013) presenterer en figur som illustrerer hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan brukes for å forsterke hverandre, med at taus kunnskap eksternaliseres til eksplisitt kunnskap og dermed internaliseres innad av personalet (s. 364). Denne vil være aktuell å bruke som utgangspunkt når man vil artikulere ut lærdommen i den tause kunnskapen. Polanyi (1966, 1969) beskriver taus kunnskap som «... det vi tenker, vurderer og handler på grunnlag av» (sitert i Gotvassli, 2013, s. 134). Gotvassli (2013) sier at «læring er et biprodukt når vi handler sammen med andre i et praksisfellesskap» (s. 134). Dette vil forutsette felles refleksjon.

I en rapport fra OECD står det at flere studier tyder på at selvevaluering, eller selvrefleksjon, blant ansatte er et viktig verktøy for å styrke utøverens ferdigheter når en skal lære personalet å reflektere mer over sitt arbeid. I tillegg viser Sheridan (2001) til funn om at dette førte til økt bevissthet om pågående aktiviteter og pedagogiske prosesser (referert i Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015, s. 128, egen oversettelse). Dette er kanskje ikke et veldig overraskende funn, men det er et funn man kan vise til for å forsterke viktigheten av et reflektert personale.

## 2.4 Kompetanseutvikling

Lundestad (2005b) skriver at ansvaret for å sørge for at de enkelte medarbeiderne får ta i bruk sin kompetanse ofte er delegert ned fra styrer til pedagogisk leder (s. 77). Dette blir også et viktig ledd for å oppnå trivsel og jobbtilfredshet. Da blir det nødvendig å få et samsvar mellom personalets kompetanse og de oppgavene de skal utføre, slik at de får anseelse for sin kompetanse. Dette kan betraktes som kompetansomobilisering i hverdagen (Gotvassli, 2013, s. 90-91). Når en fokuserer på kompetanseutvikling i barnehagen blir det viktig å huske på kompleksiteten rundt diskursene, og at disse ulike kompetansene man besitter kan være både ubevisste og bevisste.

### 2.4.1 Coaching og relasjoner

Gotvassli (2013) presenterer en modell som ansatte i norske barnehager prioriterer som foretrukken organisering hva gjelder kompetanseutvikling, og der er det om lag to av tre som er enige i at «veiledning knyttet til arbeidet i barnehagen» er den mest foretrukne organiseringsformen (s. 30-32). Birkeland & Carson (2017) sier at de knytter kompetanseutvikling til veiledningsbegrepet i barnehagen (s. 62). Jeg velger å bruke ordet coaching fremfor veiledning, da det definerer mitt behov for oppgaven på en bedre måte.

Berg (2006) sier at; «coaching er å utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sin tenke-, være- og læremåte, samt sine gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål» (siteret i Gotvassli, 2013, s. 100). Dette mener jeg kan knyttes opp mot det jeg skriver om produktiv og reproduktiv ledelse, og om systematisk veiledning. Birkeland & Carson (2017) skriver at i Bergs begrep coaching ligger blant annet metodene aktiv lytting, refleksjon over handling, systemisk veiledning, gestaltveiledning og atferdsteoretisk veiledning (s. 30). Det vil bli for omfattende for oppgaven å gjøre rede for hver av disse veiledningsmetodene. Jeg vil derimot knytte begrepet coaching opp mot Batesons kommunikasjonsteori (Bateson, 2000), og systemisk veiledning (Jensen & Ulleberg, 2011) som bygger på hans teorier (referert i Birkeland & Carson, 2017, s. 90).

Birkeland & Carson (2017) sier at «systemisk veiledning har fokus på relasjoner og gjensidighetsprinsippet, det vil si at vi skaper forutsetning for hverandres væremåte» (s. 90). Dette mener jeg er et godt veiledningsprinsipp å bruke i barnehagen. I følge Bateson (2000) kommuniserer vi gjennom alt vi gjør og sier, og hva vi ikke gjør og ikke sier, slik kan alt vi gjør forstås i et kommunikasjonsperspektiv. Kommunikasjonsteorien går ut på at alt i naturen henger sammen, og at alt i omgivelsene rundt oss står i relasjon og et dialektisk forhold til hverandre. Han sier at relasjonen kommer først, det vil for aktører i barnehagen si at utvikling alltid skjer i relasjon til det/de vi har rundt oss i hverdagen (referert i Birkeland, 2017, s. 92). Gjennom systemisk veiledning kan vi prøve å forstå hverandre bedre og jobbe mot en bedre kommunikasjon medarbeidere i mellom, ved å se på de dialektiske forholdene som er med på å påvirke hverdagen og den pedagogiske virksomheten (Birkeland & Carson, 2017, s. 93).



Jensen & Ulleberg (2011) skiller mellom symmetriske og komplementære relasjoner, hvor den symmetriske relasjonen innebærer at partene ligner hverandre i handling, utsagn og tenkning, mens den komplementære relasjonen innebærer at partene utfyller hverandre (referert i Birkeland & Carson, 2017, s. 93). I coaching som veiledning kan vi møte på begge disse relasjonene, og da kan pedagogisk leder ofte ha en komplementær rolle ovenfor for eksempel ufaglærte medarbeidere, og det vil ligge mye makt i denne type veileder-veisøker relasjonen, noe man bør være bevisst på når man er den som sitter med makten (Birkeland & Carson, 2017. s. 93). Alle veiledningssamtaler bør avsluttes med metakommunikasjon, en samtale om samtalen, hvor veileder kan rydde opp i eventuelle misforhold under samtalen som har tatt sted, ved for eksempel å spørre; «Mener du at ...?» (Birkeland & Carson, 2017, s. 99-100).

### 3. Metode

Her vil jeg gjøre rede for og begrunne metoden jeg har valgt for å besvare oppgaven. Jeg vil beskrive prosessen med datainnsamling, kildekritikk og etiske overveielser.

#### 3.1 Valg av metode

Christoffersen & Johannessen (2012) skriver at «metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (s. 16). Mitt mål er å svare på problemstillingen på en god måte, og jeg skal bruke samfunnsvitenskapelig metode som virkemiddel for å oppnå dette. Da må jeg prøve å innsamle informasjon om hvordan den sosiale virkeligheten oppfattes av relevante informanter fra barnehagen, analysere og tolke dette og prøve å få gode representative svar som kan drøftes i oppgaven (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 16-19). Rienecker & Stray (2013) skriver at empiri kan ses på som alt materiale som er gjenstand for undersøkelse og som deretter kan undersøkes, og at man står sterkere som undersøkelsesobjekt dersom man selv har skaffet empirien, derfor har jeg valgt oppgaven; «datamateriale fra praksis som empiri» (s. 167-168).

Jeg har valgt å bruke kvalitativt forskningsmetode med en psykologisk fenomenologisk tilnærming hvor individet står i fokus, hvor Creswell (1998) mener at målet er å gripe informantenes individuelle, subjektive opplevelser av et fenomen (referert til i Postholm, 2010, s. 41). Metoden for innsamling av empiri vil være intervju. Dette er for å få bedre innsikt i hva de som er ledere i barnehagen ser på som viktig når det gjelder oppgavens tema, og for å «få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden» som er relevant i fenomenologisk forskning (Dalland, 2017, s. 202). Da metoden vil ta form gjennom en noe uformell relasjon, vil jeg få større grad av fleksibilitet og subjektivitet i svarene, i tillegg til at bruken av åpne spørsmål kan gi flere utdypende svar i den kvalitative metoden. Det er grunnen for at jeg ikke valgte den kvantitative metoden som har mer forhåndsbestemte svar (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 17).

«Undersøkelsesmetoden er det settet av faglige metoder som forfatteren samler og kombinerer for å undersøke problemet som er utgangspunktet for oppgaven» (Rienecker & Stray, 2013, s. 252). I denne oppgaven vil metodene bestå av selve intervjuet, transkribering og analyse. May Britt Postholm (2010) skriver at det er noen generelle utfordringer en bør imøtekomme når en skal drive med kvalitativ forskning. Her nevnes ti krav, men jeg har

---

konsentrert meg om de som er mest relevant for meg, både i forløpet av skriveprosessen og underveis. Først og fremst handler det om viktigheten av at forskeren har satt seg grundig inn i temaet som beskrives på forhånd og dermed har noen forkunnskaper om tema, og har interesse og engasjement for å skrive en detaljert tekst med fortellende form om dette. Som oftest vil en til en viss grad i oppgaveskriving bli styrt av de diskurser som er etablert i en selv (s. 40-41).

Postholm (2010) poengterer videre viktigheten av at forskeren bør være bevisst egen subjektivitet i forhold til fenomenet en undersøker underveis, og ikke la seg styre av ens egne holdninger og meninger om temaet. Herunder kommer neste krav godt med, at forskeren kan samarbeide godt med forskningsdeltakerne, i dette tilfelle intervjuobjektene. Dette forutsetter god kommunikasjon og evnen til å både lytte, være bevisst ens rolle og stille spørsmål på en god måte. Under et intervju kan det dukke opp svar en ikke hadde sett for seg, og det må forskeren være åpen for (s. 40).

Dermed vil jeg ta med det siste relevante kravet om å få fram kompleksiteten på forskningsfeltet, som jeg kommer tilbake til i neste avsnitt (Postholm, 2010, s. 41). Christoffersen & Johannessen (2012) sier at «forskerens forforståelse – eller forståelseshorisont – vil kunne påvirke *hva* forskeren observerer, og *hvordan* disse observasjonene vektlegges og tolkes» (s. 22). Dette vil være relevant i forbindelse med begrepet diskurser som jeg skriver om i teoridelen. «Et objekts virkelighet er derfor alltid uløselig knyttet til menneskets bevissthet om dette objektet» sier Postholm (2010, s. 42). Gurwitsch (1967) skriver at min bevissthet vil her knyttes mot min forståelseshorisont; min erfaringsbakgrunn og mine verdier (referert i Postholm, 2010, s. 42). Jeg vil derfor si at mitt syn og forforståelse på kvalitet og ledelse kan gjenspeiles i valgt teori, og derfor være definerende på hvordan jeg tolker svarene. De åpne spørsmålene vil begrense dette til en viss grad.

Når det gjelder svakheter ved kvalitativ metode, vil jeg nevne Grønmo (2016) som beskriver tre typiske problemer; at forskerens perspektiv på tema kan påvirke utvelgelse og tolkning av data, at forskeren ikke evner å være kildekritisk (for eksempel velger for lite troverdig eller ikke relevant teori) og at forskeren er for påvirket av egen kontekstuell forståelse, og dermed ikke evner å se det helhetlige bildet. Det er viktig at ikke oppgaven kun representerer forskerens førforståelse av tema, men kan forstå teoriens intensjoner (s. 180-181).

## 3.2 Presentasjon av informanter

Jeg valgte kvalitativt intervju som metode fordi jeg ville gjerne få frem en leders tanker over sine egne handlinger og strategier. Jeg valgte derfor å spørre en pedagogisk leder og en styrer om de ville stille til intervju, da jeg mener det er relevant for oppgaven å ha med to informanter som begge har ansvar for kvalitativ god ledelse i barnehagen. Bergsland og Jæger (2014) sier antall informanter man trenger for å besvare materialebehovet for oppgaven er hvor «gode» informantene er, men alt fra to til fem er greit (s. 71). Jeg mener at begge mine informanter ga reflekterte og grundige svar. Pedagogisk leder innehar samme ansvarsrolle som jeg skriver om og vil svare ut fra sin kompetanse, mens styrer har høyere utdanning og kompetanse, og vil svare deretter. Hovedgrunnen for at jeg valgte intervju med akkurat denne styreren er fordi jeg har hatt flere gode veiledningsøkter med henne, og mener hun er en inspirerende leder.

Pedagogisk leder har jobbet i samme barnehage siden 2009, altså i ni år. Det første året jobbet han under stillingen «førskolelærer 2», før han gikk over til å bli avdelingsleder/pedagogisk leder i 2010. Styrer har vært styrer i den samme barnehagen i snart ti år, og har vært med på å lage innhold og design på barnehagen. Hun var ferdigutdannet i 2004, og jobbet da i en annen barnehage i fire år før hun startet i den jeg intervjuet henne i. Hun har utdanning som spesialpedagog, har en master i tilpasset opplæring i tillegg til førskolelærerutdanning som barnehagelærerutdanningen het før.

## 3.3 Validitet og pålitelighet

Når en skal forske og innsamle empiri er det viktig å ha fokus på påliteligheten. Dette dreier seg om «nøyaktigheten av undersøkelsens data; hvilken data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides» (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 23). Bergsland & Jæger (2014) skriver om reliabilitet eller troverdighet, begreper som kan fungere som paralleller til Christoffersen & Johannessens bruk av begrepet pålitelighet. De nevner herunder begrepet generalisering, som i denne sammenheng vil handle om mulig overførbarhet fra min forskning til andre sammenhenger. Målet for kvalitative studier er ikke å finne en generaliserende fasit, men å gi detaljerte beskrivelser av de funn man har kommet fram til (s. 80-81).

Validitet dreier seg om hvor godt empirien representerer virkeligheten eller fenomenet som forskes på. Dette dreier seg også i stor grad om å bruke sunn fornuft. Validiteten trenger ikke være absolutt, men bære preg av at operasjonaliseringene (målingen) har indikatorer på fenomenet som gir god mening for utenforstående (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 24). I en slik oppgave blir det derfor viktig å være påpasselig med bruken av begreper og forklaringer, og forsøke å gi en så riktig framstilling av forskningen som mulig. Dette blir som nevnt utfordrende, da det er lett å bli påvirket av egne holdninger og syn.

### 3.4 Etiske hensyn

Bergsland & Jæger (2014) skriver at etiske retningslinjer i slik oppgaveskriving dreier seg om tre hovedprinsipper; Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (s. 83). Konfidensialitet vil her bety at jeg ikke offentliggjør noen personlige data som kan avsløre informantenes identitet, og konsekvenser handler om at jeg unngår å påføre informantene skade eller belastninger. Når det gjelder etiske hensyn, har begge informantene skrevet under på samtykkeerklæring og godkjent bruk av lydopptaker underveis i intervjuet. Intervjuene er anonymisert og de er transkribert over på pc, noe som vil bli slettet når oppgaven leveres, sammen med lydopptak. Slik har jeg tatt hensyn til de tre prinsippene (Bergsland & Jæger, 2014, s. 83-85).

Begge fikk en kort beskrivelse av bachelorens tema i forkant, men jeg unnlot å ta med de spesifikke spørsmålene i intervjuguiden fordi jeg ikke ville få innøvde, kunstige svar og ville ha samtalen mest mulig naturlig. Som intervjuer forsøkte jeg å skape en trygg atmosfære underveis, noe som er viktig fordi samtalen ikke bærer preg av symmetri på grunn av spørsmålene og derfor kan intervjuobjektet føle preg av en eksamen (Bergsland & Jæger, 2014, s. 72).

## 4. Analyse av data og drøfting av funn

I denne delen vil jeg redegjøre for resultatene fra intervjuene med pedagogisk leder og styrer, samt drøfte funn fortløpende, for å svare på problemstillingen; «Hvordan kan pedagogisk leder gjennom pedagogisk ledelse av de ansatte på en avdeling være med å heve kvaliteten i barnehagen?». Min analysestruktur tar utgangspunkt i informantenes beskrivelser om sine egne holdninger som ledere, og de organisatoriske prinsipper de følger. Svarene har noen likhetstrekk, men vil også skille seg noe fra hverandre. Intervjusvarene er blitt samlet i tre hovedkategorier som dekker spørsmålene som ble stilt, hvor jeg har passende overskrifter. Jeg refererer til informantene som ledere i overskriften. Gjennom drøftingen vil jeg fokusere på hvordan de to lederne forstår og snakker om begrepet kvalitet i barnehagen, og hvordan de knytter dette opp mot ledelse og kompetanseutvikling i barnehagen. Jeg vil referere til pedagogisk leder som informant A, og styrer som informant B.

### 4.1 Kvalitet

#### 4.1.1 Ledernes holdninger til kvalitet i barnehagen

I svarene jeg fikk fra informantene forstår jeg at begrepet kvalitet faktisk framtrer ganske subjektivt forskjellig for disse to lederne fra barnehagefeltet, noe som blir tydelig gjennom det de beskriver om opplevelseskvaliteten og kriteriekvaliteten de forbinder med barnehagen (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 30-31). Hva legger de i begrepet kvalitet i barnehagen? Begge to sier at det aller viktigste for å oppnå god kvalitet er å ha barna i fokus og levere en god tjeneste for dem. De nevner her altså barnas opplevelseskvalitet som viktigst; at barna selv trives og har gode erfaringer og opplevelser fra barnehagen (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 30-31). Informant A sier først at barnehagekvalitet først og fremst dreier seg om at det er nok ansatte og gode størrelser på barnegruppa. Han trekker da frem strukturkvaliteten, altså de målbare rammefaktorene i barnehagen som en av de viktigste faktorene (Gotvassli, 2013, s. 23). Informant B sier derimot at dette er mer en medvirkende faktor og ikke det viktigste, men nevner her at det selvsagt er viktig at en barnehage med høy kvalitet følger loven, at alle får riktig lønn, og at alt slikt er på stell. Informant A utdyper videre i sine svar angående kvalitet, at det er viktig med engasjerte ansatte som har hovedfokus på vennskap, trygghet og sosial kompetanse i bunn for alt arbeidet de gjør med barna, «og så kommer gode aktiviteter litt utenpå det» sier han.

---

Informant B svarer at for henne handler barnehagekvalitet om å jobbe i et profesjonelt lærende fellesskap, og da er det viktig at de ansatte klarer å komme seg opp i det profesjonelle rommet. Hun sier; «De skal tenke at de er her for ungene sin del, og ikke motsatt. Vi skal ikke glemme at vi faktisk har solgt inn en tjeneste til vår sjef om at vi skal utføre det som står i stillingsinstruksen». Hun virker som hun er opptatt av god moral og gode holdninger hos sine ansatte. Hun vektlegger videre viktigheten av systematisk kartlegging, at personalet er gode på å tenke over alle aspekter ved barnehagehverdagen. Rammeplanen er levende sier hun, og det er viktig at de ansatte ikke kjører seg inn i de faste sporene som de trives best med, men er flinke til å utfordre seg på alle områder i rammeplanen. Her vil jeg trekke inn Lundestads (2005a) begrep personalutviklingsledelse som relevant, hvor målet som nevnt er at medarbeiderne er villige til å reflektere over egen praksis, og at de vil øke kompetansen gjennom å stadig lære (s. 235). Jeg vil igjen trekke fram det Kvistad & Søbstad (2005) skriver om prosesskvalitet, og at dette handler om dynamiske utviklingsprosesser (s. 35). Her er begge informantene med på å gi leseren en dybde i deres forståelse av kvalitet, ut fra deres kriterier.

#### **4.1.2 Ledernes ambisjoner om kvalitetssikring i barnehagen**

Når det gjelder kvalitetssikring i barnehagen, sier informant A at; «det er viktig å hele tida evaluere virksomheten, og på en måte se hva vi er gode på og hva vi må jobbe videre med for å bli bedre, da må man klare å se *hvordan* man jobber», han vektlegger at det er veldig viktig å kunne se sin egen arbeidsmåte med et «utenfor-blikk» hele tiden, dette ser man kanskje ekstra godt om medarbeiderne får tilbakemeldinger, bytter avdeling, eller blir utfordret på andre måter. Det blir veldig viktig å ha «struktur på planleggingen, tenke mål for planlegging i forkant i stedet for å evaluere i etterkant, litt mer sånn målretta planlegging hele tida», som han sier. Han snakker her om essensen av det å være en pedagogisk leder, som blant annet innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering (Utdanningsdirektoratet, 2017 s. 16). Prosessen med pedagogisk ledelse dreier seg om faglig personalledelse, og innebærer å få i gang bevisstgjøringsprosesser hos personalet knyttet til organisasjonens verdigrunnlag, som her er barnehagens mål (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 164). Jeg regner dette som relevant, da informant A har ambisjoner om at han og hans medarbeidere skal klare å *se hvordan de jobber* i forhold til evaluering av virksomheten. For å få til dette kan han benytte seg av Wadels (1997) teori om reproduktiv og produktiv ledelse

(referert i Lundestad, 2005a, s. 235), med å først innlære kunnskap og ferdigheter, for så å få frem refleksjoner.

Informant B sier at kontinuerlig kvalitetssikring i barnehagen handler det om å være med på det som skjer barnehagepolitisk, hele tiden være oppdatert på forskning, og være med på de utviklingsprogrammene en får tilgang til. Hun nevner deltagelse i ulike forskningsprosjekt i kommunen, og at barnehagen tar inn studenter for å holde seg oppdatert på pensum som eksempler på dette. Dette «viser at barnehagen er framover lent, og interessert i endring og forbedring». Dette vil forutsette den gode drakulturen som Skogen & Haugen nevner som viktig, med fokus på engasjement og endringsvilje fra medarbeiderne (2005b, s. 129). For øvrig nevner informant B at hun bruker begrepet forbedring konsekvent med sine medarbeidere fremfor endring, da hun synes det er et bedre ord. Som Hammer (2017) skriver, så kan man ved et foucauldiansk blikk synliggjøre kompleksiteten i selvfølgelige praksiser (s. 122), noe jeg tenker er veldig viktig. Her mener jeg styreren viser en evne til refleksjon da hun bruker ordet forbedring fremfor endring i møte med sitt personale. Det kan være relevant for henne å gjennomføre et personalmøte med refleksjon om hvordan begrepet kvalitet opp mot begrepet endring kan oppfattes ulikt ut fra de iboende diskurser vi har. Som Drugli (2014) poengterer, kan det kanskje være ulike sider ved kvalitet som synes mer betydningsfulle i målet mot å utvikle gode barnehager (s. 52).

Både informant A og B snakker om å ville arbeide med å synliggjøre kompleksiteten, øke bevisstgjøringen hos personalet og internalisere ny kunnskap, dette kan vi se i svarene deres men artikulert med andre ord. Her vil Jacobsen & Thorsviks (2013) presenterte modell om taus kunnskap være aktuell å dra inn, hvor personalet kan belyse erfaringer opp mot relevant teori, og reflektere i fellesskap (s. 364). Argyris & Schöns (1978) teorier om bruksteori og uttalt teori er også sentrale her, da det er viktig at personalet forstår bakgrunnen for at de handler som de gjør ut fra den tause kunnskapen, og kan reflektere etter om de faktisk handler etter det grunnsynet/teorien de mener å følge hvis de får spørsmål om det (referert i Slåtten, 2014, s. 231).



---

## 4.2 Kompetanseutvikling

### 4.2.1 Ledernes holdninger til kompetanseheving innad i barnehagen

Informant A svarer at i forhold til kompetanseheving, er det viktig først og fremst at hans ansatte *ønsker* å bli bedre i jobben sin, viser interesse for yrket sitt, og er villige til å strekke seg litt ekstra for å øke sin kompetanse, «og så er det ledernes rolle å legge til rette for det». For at han skal klare det, kreves det at alle øver opp kompetansen sin, og leser seg opp faglig sier han. «Min rolle som avdelingsleder er kanskje litt å finne de gode faglige artiklene og inspirere, eller av og til ilegge min ansatte og si at; dette må du lese for å forstå hvordan vi bør jobbe med barna». Det handler altså om å skape det gode utviklingsmiljøet sier han. Informant B nevner også at det er viktig dersom man vil jobbe med kompetanseheving, at man teoretisk forankrer det som skjer i hverdagen, også for å være med å heve profesjonen. For å få dette til trengs en veiledende pedagogisk leder som kan være en inspirerende faglig motivator, som bruker faglegging aktivt i hverdagen (Skoglund & Sundsvall, 2017, s. 22-23). Jeg vil knytte dette opp mot Bergs (2006) begrep coaching som jeg har nevnt, som handler om at lederen må støtte medarbeiderne sine å utvikle sin tenke-, være- og læremåte for å kunne nå de felles oppsatte målene (referert i Gotvassli, 2013, s. 100).

Når informant A i sitt svar sier «ilegge mine ansatte ...», sier han nok dette i beste mening, og det trenger ikke være negativt ladet på noen måte. Men dersom han skulle brukt betegnelsen å «ilegge» noen en oppgave direkte til en medarbeider, vet jeg ikke om det ville falt helt i god smak hos alle. Det er viktig å være observant maktperspektivet han har som leder, hvor han kan havne i komplementære relasjoner som Jensen & Ulleberg (2011) skriver om (referert i Birkeland & Carson, 2017, s. 93). Dersom han bruker kommunikasjonsteori (Bateson, 2000) og systemisk veiledning (Jensen & Ulleberg, 2011) som bakgrunn, kan han prøve å se eventuelle holdninger til personalet i det de kommuniserer gjennom for eksempel handlinger de gjør, og ikke gjør og jobbe med holdninger knyttet til kompetanseheving i personalgruppen videre ut fra dette (referert i Birkeland, 2017, s. 92). Når han som leder er i dialog og «coacher» sine medarbeidere i å få bedre kompetanse på et felt, kan derfor metakommunikasjon brukes som et hjelpemiddel for å oppklare i eventuelle misforståelser (Birkeland & Carson, 2017, s. 99-100).

Når jeg spør informant B om hva hun legger i begrepet kompetanseutvikling mener hun det «handler om å være bevisst på hva vi kan», og at mye av kompetansen i barnehagen er ferdighetsbasert og derfor er det viktig å vite hvorfor vi gjør ting og forankre det faglig i hverdagen. Hun mener at lederen ikke bør ta for gitt at «dette kan vi», når man har så stort spenn på utdanningsnivå i barnehagen, men at man da heller bruker tid på for eksempel å gå gjennom den nye rammeplanen trinn for trinn så man er sikker på at man har med seg alle i personalgruppa i arbeidet. Da blir dette god kompetanseheving for alle, og ikke bare de faglærte pedagogene. Hun poengterer til slutt at en av hennes oppgaver som styrer blir å ta seg litt ekstra av de stille, reserveerte og ikke minst nyutdanna, og sørge for at de er med på utviklinga i barnehagen gjennom for eksempel individuell oppfølging.

I svaret til informant B kan kompetansemobilisering anses som viktig for å oppnå trivsel i hverdagen, altså at det faktisk er et samsvar mellom personalets kompetanse og de oppgaver som skal gjøres (Gotvassli, 2013, s. 90-91). Kompetansemobilisering vil naturligvis også innebære å kartlegge personalets kompetanse og la de få anerkjennelse for det de kan, noe som også er viktig å fokusere på i kvalitetsarbeid. Informant B nevner altså spesielt ferdighetsbasert kompetanse. Drugli (2014) skriver om visse samspillmønstre som ligger innebygd i oss, uten at vi kanskje kan forklare hvorfor vi gjør det på den ene eller den andre måten (s. 26-27). Derfor blir det som informant B beskriver med refleksjon over handling opp mot teoretisk forankring, viktig å gjennomføre sammen med medarbeiderne. Hvorfor handler vi som vi gjør? Tror vi egentlig at vi handler ut fra et bestemt grunnsyn, men ut fra andres observasjon så gjør vi ikke det? Dette kan være ømfintlige tema for en pedagogisk leder å ta opp i fellesskap, så da bør man tre varsomt fram og heller la medarbeiderne selv reflektere over dette, uten å stille noen i «søkelyset». Dette vil dreie seg om organisasjonslæring, å løfte opp medlemmenes praksis for å kunne skape nye samspillmønstre (Slåtten, 2014, s. 231).

Jeg stiller spørsmål til informant A om hvordan han vil fremme kompetanseheving av de ansatte ved sin avdeling, hvorav han svarer at «vi som er utdanna sitter jo på mer faglig tyngde, derfor er veiledning viktig. Men det er ikke så lett å sette seg ned med en og en å veilede, da det går utover barnegruppa». Men han ønsker å bruke mer tid på avdelingsmøtene til dette fokuset. Når han sier dette, tenker jeg at han mener at de strukturelle rammene rundt møtetid og veiledning kunne vært bedre tilrettelagt siden han sier det vil gå utover barna. Det er synd om det er slik at veiledning ikke kan prioriteres av pedagogisk leder dersom det er på grunn av manglende strukturkvalitet.

---

Jeg håper at profesjonen vil få større pedagogisk veiledningsfokus fremover, for å kunne prioritere å for å få til reell kompetanseheving i hverdagen av blant annet ufaglærte medarbeidere. Det må bli satt av tid til dette. Jeg vil gjerne repetere at det er «de ansattes kompetanse som er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen (Meld. St. 24, Framtidens barnehage» 2012-2013, s. 57).

Informant B blir stilt det samme spørsmålet, men mot hvordan hun vil fremme kompetanseheving av hele barnehagen. Hun trekker fram ståstedsanalyser for forskningsprosjekt som viktig, fordi da ser man tydelig hvilket området barnehagen «scorer» høyt og lavt på, og da ser man bedre hvor forbedringspotensialet ligger. Her ser jeg at kartlegging blir nevnt som hovedfaktor, noe jeg ikke har valgt å fokusere på i denne oppgaven, men som er viktig for å vite hvilke områder som bør satses mer på.

## 4.3 Ledelse

### 4.3.1 Hva definerer lederne som god ledelse?

På spørsmål om hvilke kvalifikasjoner og egenskaper en leder bør ha svarer informant A slik «en leder skal være positiv, den som drar lasset og går foran som et godt eksempel, og skaper det gode, åpne miljøet hvor alle føler seg trygge på å komme med innspill». Han mener også at han som leder bør signalisere at medarbeiderne kan snakke med han om alt. I dette svaret ser jeg tydelig relasjonelt fokus. Det er enklere å få til gode samtaler og fokus på kvalitet gjennom kompetanseheving om de gode relasjonene er tilstede. Men jeg vurderer om informant A kan ha en noe mer iboende praktisk diskurs, enn en pedagogisk diskurs (Eik, 2014), da han her ikke fremhever noe om læring og utvikling som viktig hos en leder (referert i Skogvall & Sundvall, 2017, s. 28). At personalet føler seg trygge til å komme med innspill, er selvfølgelig kjempe viktig i forbindelse med denne oppgavens tema og fokus, for å kunne få til gode refleksjoner. Dette krever en leder som kan møte sine medarbeidere med et åpent sinn, tillit, og positivitet. Noe som kreves i personalutviklingsledelse (Lundestad, 2005a, s. 235).

Informant B sier at når hun skal ansette nye pedagogiske ledere verdsetter hun folk som er faglig engasjerte, fleksible, positive, og som tydelig brenner for barnehageprofesjonen og har et ønske om å skape en så god hverdag for ungene som mulig. Hun mener en leder må være en som er sikker på seg selv, vet hva slags pedagog de ønsker å være, og tørr å si i fra

dersom de er uenige. Lederen må evne å jobbe ganske systematisk og strukturert, «og vi ser jo det at det er gjengs alla stand at vi trenger å jobbe mer med pedagogisk ledelse». Når det gjelder «såanne korridordyr som skaper ukultur i gangene» må de pedagogiske lederne være sterke nok til å stoppe slikt. Ut fra dette svaret på hvilke kvalifikasjoner og egenskaper en leder bør inneha, tolker jeg at hun virker noe mer opptatt av den pedagogiske diskursen enn informant A.

---

## 5. Avslutning

Når jeg skal svare på problemstillingen «Hvordan kan pedagogisk leder gjennom pedagogisk ledelse av de ansatte på en avdeling, være med å heve kvaliteten i barnehagen?», vil jeg påpeke at det ikke er et fasitsvar eller én konklusjon. Men under skriveprosessen har jeg lært at den pedagogiske leders fokus vil kunne ha mye å si for å heve prosesskvaliteten i barnehagen, og derfor også resultat kvaliteten. Konklusjonen min er at dersom ønsket om å heve kvaliteten er tilstede hos en pedagogisk leder, vil det være av stor betydning å fokusere på god personalledelse, som et «bakgrunnsteppe» for også å ha barnas beste i fokus. Dette kan gjøres gjennom personalutviklingsledelse, som å fokusere på felles refleksjon, coaching, kompetanseheving og faglegging i hverdagen. Målet bør være å få ansatte som trives på jobb og opplever mestring og anseelse i det pedagogiske arbeidet.

Oppgaven har innebåret noen utfordringer, som at det var vanskelig å velge ut mest mulig relevant teori i forhold til tema. Funnene fra intervjuet har ført fram nye spørsmål, som jeg kunne tenke meg å gå dypere inn i. Når jeg kommer ut i jobb, vil jeg prøve å utfordre problemstillingen i større grad, ved å se på for eksempel dokumentasjon og systematisk kartlegging som også er sentralt innenfor pedagogisk ledelse. Når det gjelder mitt valg av metode, vil jeg også være noe kritisk å si at jeg muligens kunne fått til mer representative og pålitelige funn, dersom jeg for eksempel hadde tatt med intervju av assistent, eller hadde valgt å intervju flere informanter i flere ulike barnehager.

Hvordan kan min oppgave ses i en større sammenheng? I tråd med det Thoresen (2015) skriver (s. 173), bør en pedagogisk leder tørre å synliggjøre seg mer faglig i personalgruppa! Faglegging av hverdagen vil være viktig for meg å fokusere på i rollen som pedagogisk leder for å heve profesjonen, for å bli mer faglig bevisst, for å artikulere den tause kunnskapen ut i læring, og for å endre eventuelle negative samhandlingsmønstre som vil være tilstede i en personalgruppe. Jeg håper dermed at jeg med min oppgavebesvarelse kan sette tankene i sving hos ansatte i barnehage og at de, om mulig, ønsker å bli bedre på å reflektere og få til gode samtaler om pedagogisk praksis i hverdagen. Diskurser ligger i bunn for det vi gjør, enten frivillig eller ufrivillig, og vil være med på å styre våre handlinger. Dette er noe som kan diskuteres og arbeides videre med i nye prosjekter.

## 6. Litteraturliste

- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (Red.). (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving (6. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Drugli, M. B. (2014). *Liten i barnehagen: Forskning, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Fredheim, S. L. (15.01.2016). *Omsorg til barnehagebarn er under press fra effektiviteten*. Hentet fra <https://www.utdanningsnytt.no/magasin/2016/januar/omsorg-til-barnehagebarn-er-under-press-fra-effektivitet/>
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Greve, A., Jansen, T. T., & Solheim, M. (2014, 14. oktober). *Barnehagelærerens autonomi under press*. Hentet fra <http://www.barnehageforum.no/showarticle.aspx?ArticleID=2575>
- Grønfooss, S. (2018, 18. mars). «*Det er på tide at profesjonen definerer rollene for pedagogisk leder og barnehagelærer*». Hentet fra <https://www.utdanningsnytt.no/debatt/2018/mars/det-er-pa-tide-at-profesjonen-definerer-rollene-for-pedagogisk-leder-og-barnehagelarer/>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hammer, S. (2017). *Foucault og den norske barnehagen: Introduksjon til Michel Foucaults analytiske univers*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

- 
- Jakobsen, S. E. (2017, 14. oktober). *Forskere er uenige om kvaliteten i barnehagen*. Hentet fra <https://forskning.no/2017/10/er-det-egentlig-sa-darlig-kvalitet-i-norske-barnehager>
- Kibsgaard, S. & Sæther, M. (Red.). (2014). *Barnehagelærerstudentens bacheloroppgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *St. Meld. 24 (2012-2013). Framtidens barnehage*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2e8ad98938b74226bc7ff395839434be/no/pdfs/stm201220130024000dddpdfs.pdf>
- Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetanseutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, A. K. & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider: nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lundestad, M. (2005a). Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (2. utg., s. 215-246). Bergen: Fagbokforlaget AS
- Lundestad, M. (2005b). Ledelse av gruppepsykologiske forhold i personalgrupper. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (2. utg., s. 73-104). Bergen: Fagbokforlaget AS
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015, 28. oktober). *Starting strong 4: Monitoring quality in early childhood education and care*. Hentet fra [https://read.oecd-ilibrary.org/education/starting-strong-iv\\_9789264233515-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/education/starting-strong-iv_9789264233515-en#page1)
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Rienecker, L., Jørgensen, P. S., Skov, S. & Landaas, W. (2013). *Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Skogen, E. (2005a). I E. Skogen (Red.), R. Haugen., M. Lundestad & M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (2. utg., s. 23-54). Bergen: Fagbokforlaget
- Skogen, E. & Haugen, R. (2005b). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen (Red.), R. Haugen, M. Lundestad & M. V. Slåtten. *Å være leder i barnehagen* (2. utg., s. 105-116). Bergen: Fagbokforlaget AS
- Skoglund, T. & Sundvall, T. (2017). *Pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Søbstad, F. (2002). *Jaktstart på kjennetegn ved den gode barnehagen. Første rapport fra prosjektet «Den norske barnehagekvaliteten»*. Trondheim: DMMHs publikasjonsserie 02/02
- Thoresen, I. T. (2015). *Barnehagelæreren: Profesjon, politikk og forskning*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Utdanningsforbundet. (2009). *Temanotat 1/2009: Jakten på barnehagens egenart*. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2009/jakten-pa-barnehagens-egenart/>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Hva er kvalitetsutvikling i barnehagen?* Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitet-i-barnehagen/hva-er-kvalitet-i-barnehagen/>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplanen for barnehagen: Innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>



---

## 7. Vedlegg

### Samtykkeerklæring og informasjonsskriv

#### Bakgrunn og formål:

Jeg heter Birgitte Sørensen og er student ved høgskolen i Innlandet, avdeling Hamar. Jeg er nå ved veis ende av min treårige skolegang ved barnehagelærerutdanningen, og holder på å skrive en bacheloroppgave om temaet kvalitet i barnehagen. Jeg har fokus på hvordan jeg som fremtidig pedagogisk leder kan bruke kompetanseheving som et verktøy for å kvalitetssikre barnehagetilbudet ved min avdeling. Problemstilling er ikke ferdigstilt. Jeg ønsker i forbindelse med dette å bruke datainnsamling som metode, hvor jeg undersøker hva styrer og pedagogisk leder definerer/legger i god barnehagekvalitet. Spørsmålene vil gå på hva de verdsetter høyest i sin organisasjon, og hvordan de arbeider for å sikre god kvalitet.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Dataene vil bli registrert gjennom notater og lydopptak. Intervjuet vil bli transkribert. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og kun student og veileder vil ha tilgang til dette. Jeg vil anonymisere barnehagen, men det kan bli aktuelt å få fram at det er en natur- og gårdsbarnehage. Prosjektet skal etter planen avsluttes 25/05-18. Etter dette vil personopplysninger og opptak slettes. Det er frivillig å delta som intervjuobjekt. Personene i notatene og intervjuet vil bli anonymisert i bacheloroppgaven.

Før intervjuet begynner, ber jeg deg om å samtykke til intervju og lydopptak ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket:

---

(Signert av intervjudeltaker, dato)

## **Intervjuguide for pedagogisk leder og styrer**

- 1. Hvor lenge har du jobbet i barnehage(n)?**
  
  - 2. Hva er god barnehagekvalitet for deg?**
  
  - 3. Hvordan vil du jobbe mot kontinuerlig kvalitetssikring i barnehagen/ved din avdeling?**
  
  - 4. Hva legger du i begrepet kompetanseutvikling?**
  
  - 5. Hvordan vil du jobbe mot å fremme kompetanseheving av de ansatte i barnehagen?**
  
  - 6. Hvilke kvalifikasjoner og egenskaper verdsetter du høyest hos en leder i barnehagen?**
  
  - 7. Hvordan ønsker du å bli oppfattet som leder for barnegruppen og de ansatte?**
- 
- Oppfølgingsspørsmål?**
  - Oppsummere funn**
  - Har jeg forstått deg riktig?**
  - Er det noe du vil legge til?**