

Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen?

- Holdninger til barn

Lenita Charlotte Brøndbo

Kandidatnummer: 6002

Bacheloroppgave
BHBAC3950

Trondheim, mai 2018

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold

| | |
|--|-----------|
| 1. Innledning | 3 |
| 2. Teori | 5 |
| 2.1 Barnehagen som lærende organisasjon | 5 |
| 2.1.1 En lærende organisasjon..... | 5 |
| 2.1.2 Teamutvikling..... | 6 |
| 2.1.3 Situasjonsbetinget ledelse | 7 |
| 2.1.4 Organisasjonskultur | 8 |
| 2.2 Kompetanseutvikling | 9 |
| 2.2.1 Kompetanseutvikling..... | 9 |
| 2.2.2 Motivasjon | 10 |
| 2.2.3 Veiledning | 11 |
| 2.2.4 Refleksjon..... | 11 |
| 2.2.5 Kommunikasjon | 13 |
| 3. Metode | 15 |
| 3.1 Metodevalg | 15 |
| 3.2 Gjennomføring | 15 |
| 3.3 Analyse | 16 |
| 3.4 Validitet og reliabilitet | 17 |
| 3.6 Etske hensyn | 18 |
| 4. Funn og drøfting | 19 |
| 4.1 Barnehagen som lærende organisasjon | 19 |
| 4.1.1 En lærende organisasjon..... | 19 |
| 4.1.2 Teamutvikling..... | 20 |
| 4.1.3 Situasjonsbetinget ledelse | 20 |
| 4.1.4 Organisasjonskultur | 20 |
| 4.2 Kompetanseutvikling | 21 |
| 4.2.1 Kompetanseutvikling..... | 21 |
| 4.2.2 Motivasjon | 22 |
| 4.2.3 Veiledning..... | 23 |
| 4.2.4 Refleksjon..... | 24 |
| 4.2.5 Kommunikasjon | 25 |
| 5. Oppsummering | 27 |
| 6. Referanseliste | 28 |
| 7. Vedlegg | 30 |
| 7.1 Intervjuguide..... | 30 |
| 7.2 Samtykkeskjema..... | 32 |

1. Innledning

Når man som pedagogisk leder skal lede et team mot ulike mål er det hensiktsmessig at alle i personalet utvikler en felles forståelse for hvilken visjon en har på lang sikt. Hvordan arbeider pedagogisk leder i arbeidet med dette? For å snevre inn problemstillingen min valgte jeg å legge til en underoverskrift: Holdninger til barn. Gjennom rammeplanen blir det satt krav til de ansattes holdninger til barna i barnehagen. Jeg har valgt å belyse noen momenter i punkt 3 og 4 i rammeplanen som utgangspunkt for min problemstilling. Disse momentene fikk informantene også tilsendt gjennom intervjuguiden slik at de fikk et snevrere perspektiv på problemstillingen. I oppgaven har jeg valgt å bruke de voksnes holdninger til barn som eksempler i drøftingen ut fra funnene jeg gjorde under intervjuet. Oppgaven vil dermed i all hovedsak besvare generelt hvordan en som pedagogisk leder kan arbeide med å fremme felles mål og visjon i personalgruppa, med holdninger til barn som et eksempel på en type mål og visjon en kan arbeide mot i barnehagen. Momentene nedenfor er trukket frem for å belyse hvordan den voksne blant annet skal gå frem i sitt arbeid med dette.

Punkt 3: ”I barnehagen skal alle barn oppleve å bli sett, forstått, respektert og få den hjelp og støtte de har behov for. Personalet skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna som grunnlag for trivsel, glede og mestring ” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16).

”Personalet skal legge merke til, anerkjenne og følge opp barnas perspektiver og handlinger ”(kunnskapsdepartementet, 2017, s.18)

”I barnehagen skal alle barn erfare å være betydningsfulle for fellesskapet og å være i positivt samspill med både barn og voksne. Barnas selvfølelse skal støttes samtidig som de skal få hjelp til å mestre balansen mellom å ivareta egne behov og å ta hensyn til andres behov” (Kunnskapdepartementet, 2017, s.19).

Punkt 4: ”Barnehagen skal ivareta barns rett til medvirkning og legge til rette for at barn kan få gitt uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.21)

Problemstillingen min er følgende: Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen? – Holdninger til barn

I løpet av mine tre år på DMMH har jeg gjennom mine praksisperioder vært utplassert i ulike barnehager, med ulike personalgrupper – alle med ulik organisasjonskultur.

Jeg har sett team som utøver ”privat praksis”, hvor hver enkelt i personalet utøver det de selv mener er riktig i en gitt situasjon ut fra eget grunnsyn. Jeg har også sett team som gjennom god og tydelig kommunikasjon arbeider mot å fremme en felles forståelse og en felles visjon slik at en såkalt ”privat praksis” ikke forekommer. Dette var interessant og inspirerende for meg og erfare, og ga meg en åpenbaring rundt kommunikasjon, målsetting, kompetanseutvikling og motivasjon i en personalgruppe.

Jeg vil først legge frem teori som er aktuell for min problemstilling. Jeg har valgt å ikke ha en egen del for pedagogisk ledelse, men å heller la pedagogisk leders perspektiv, forutsetninger og utfordringer være bakt inn i de ulike delene av teorikapittelet. Jeg vil deretter presentere metode og mitt arbeid med oppgaven. Jeg vil så drøfte mine funn før jeg avslutter og oppsummerer. Emnene som er belyst i drøftingen går alle sammen inn i hverandre. Det er likevel valgt å dele de opp i de samme overskriftene som er satt opp i teorikapittelet. Dette for å gjøre det mer ryddig for leseren.

2. Teori

2.1 Barnehagen som lærende organisasjon

2.1.1 En lærende organisasjon

Mange forbinder pedagogisk ledelse med utvikling av en lærende barnehage. Pedagogisk ledelse krever metakunnskap. Dette vil si kunnskap om egen kunnskap og de begrunnelsene og erfaringene som ligger bak den kunnskapen vi allerede innehar. Utfordringen blir her å sette ord på det vi kan og begrunne det vi gjør. Dette krever at en har evne og vilje til å analysere og forklare egen forståelse og eget utgangspunkt. Denne typen kompetanse hos de ansatte forutsetter at det hersker en kultur kjennetegnet av at man er nysgjerrige, og at man har mot til å eksperimentere. En må også godta og at man ikke alltid vet alt, tåle kaos og å være underveis i en prosess (Gotvassli, 2013, s.94).

Samfunnet er i kontinuerlig endring, noe som krever fleksibilitet og at man har evnen til å tilpasse seg. Peter Senge beskriver utvikling av en lærende organisasjon gjennom de fem disiplinene. Med disipliner mener Senge fagområder, kunnskaper og ferdigheter som må utvikles og beherskes. Disse fem disiplinene er personlig mestring, felles visjon, mentale modeller, læring i team og systemtenkning. Personlig mestring handler om den ønskede framtidssituasjonen på individnivå. I denne disiplinen inngår formulering av både den ønskede situasjonen og hva som kreves av hvert enkelt individ for å komme dit. Felles visjon er visjonen på organisasjonsnivå. Med utgangspunkt i de individuelle målene må det dannes en felles oppfatning av målet med innsatsen fra hele organisasjonen. Mentale modeller er forestillinger om de grunnleggende oppfatningene organisasjonen bygger på. Denne disiplinen har som oppgave å bringe disse ofte lite artikulerte og ubevisste forestillingene opp og frem. Dette gjennom diskusjon, refleksjon og kritisk vurdering, Læring i team handler om å lære sammen. Denne disiplinen er basert på dialog og utforskning av mulige svar og løsninger. Det er et ønske om å generere kunnskap hos alle basert på fellesskapet, andres synspunkter og forståelse for hverandre. Den femte disiplinen er systemtenkning. Alle disiplinene må sees i sammenheng med hverandre, og denne er nødvendig for å knytte de øvrige disiplinene sammen (Gotvassli, 2013, s.96-98).

I sammenheng med å være en lærende barnehage har jeg valgt å trekke frem endringskompetanse. Gotvassli beskriver endringskompetanse som kunnskaper, ferdigheter og holdninger til det å være lærende. Det handler om vilje og evne til å stille spørsmål, lytte

og lære for stadig fornyelse og forbedring. Det handler også om å ta ansvar for egne tanker og følelser, og at man selv tar initiativ i forhold til egen faglige og menneskelig utvikling, og at man evner å tenke kreativt. Videre skriver Gotvassli at dette vil være en basis for personlig vekst og utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon. Gotvassli fortsetter med at det i barnehagen er mange som savner mer tid til skolering for å styrke egen kompetanse (Gotvassli, 2013, s.112).

2.1.2 Teamutvikling

Wenche Aasen trekker frem sammensetning av team som en av de viktigste oppgavene en har som teamleder. Teamet i barnehagen skal ha ulike kompetanser både når det gjelder faglighet og personligheter. De må også ha felles interesser i å skape noe sammen og være motiverte og villige til å fullføre teamets mål og visjoner i praksis (Aasen, 2012, s.56). Settes teamet sammen på denne måten vil dette bidra til faglig diskusjon som igjen er med å bidrar til ulike måter å løse oppgaver på og fordre rom til kreative løsninger. Denne typen verdier vil kunne gi grobunn for et lærende fellesskap (Aasen, 2012, s.56). I sammenheng med teamutvikling trekker Gotvassli frem at god ledelse krever gode relasjonelle ferdigheter på den måten at det er en egenskap lederen evner å utøve sammen med sine medarbeidere (Gotvassli, 2013, s.168). Videre skriver Gotvassli at de individuelle egenskapene hos både lederen og de ansatte er av betydning, men at det er når disse først blir satt sammen i et team at disse egenskapene kommer til sin rett. Dette vil si at det ikke alltid er den pedagogiske lederen som sitter med spisskompetansen, men at leder har kompetansen sammen med en eller flere av de andre medlemmene i teamet. Dette relasjonelle perspektivet Gotvassli trekker frem forteller oss at alle har individuelle forskjeller, og hvis alle samarbeider på en god måte kan medlemmene i teamet utfylle hverandre og sammen bli et velfungerende team.

Pedagogisk leders rolle i teamutviklingen blir her en sosial arkitekt som bygger opp og utvikler laget (Gotvassli, 2013, s. 168).

I sammenheng med teamutvikling har jeg valgt å trekke frem Belbins ulike roller i team. Belbin tar utgangspunkt i at det er åtte ulike roller som må fylles i et team. En person kan ikke fylle alle rollene, og det er derfor hensiktsmessig å se på hvem som passer best i hvilken rolle under teamutvikling. I barnehagen kan de fleste inneha flere roller på en gang. Dette er en prosess som går trinnvis over tid, hvor det er viktig at alle deltar. Å utvikle et godt team krever en kollektiv utviklings- og læringsprosess. Disse ulike rollene er Iverksetteren, igangsetteren, koordinatoren, lagspilleren, ressurspersonen, oppfinneren, vurdereren og fullføreren. Alle de ulike rollene har ulike egenskaper som sammen utfyller hverandre. Selv

om jeg her ikke går inn på de ulike rollene detaljert har jeg valgt å trekke denne modellen frem for å belyse en metode for teamutvikling. Dette fordi det er viktig å ha innsikt i mulige inndelinger og modeller som grunnlag ved sammensetning av et team. Gotvassli trekker frem viktigheten av faglig kompetanse og presiserer at det er viktig å ha faglig kompetanse til å løse oppgavene en blir satt til. Uten dette vil det ikke hjelpe hvor godt teamet er satt sammen (Gotvassli, 2013, s.183-185).

2.1.3 Situasjonsbetinget ledelse

I sammenheng med situasjonsbetinget ledelse har jeg valgt å trekke frem Hersey og Blanchards teori som legger vekt på den ansattes modenhet når lederen skal velge den mest hensiktsmessige lederstilen (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.437). Jacobsen og Thorsvik skriver at utgangspunktet for denne teorien er de store variasjonene i hvorvidt den ansatte er beredt eller moden for å løse den gitte oppgaven. Den ansattes modenhet er bygd opp av to komponenter; kompetanse og vilje. Kombinerer vi disse to komponentene og deler de opp i fire ender vi opp med de fire ulike nivåene for de ansattes modenhet. Disse består av følgende: ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgaven, kompetent, men ikke villig til å løse oppgaven, ikke kompetent men villig til å løse oppgaven og den siste som lyder både kompetent og villig til å løse gitte oppgave. Hersey og Blanchard deler også opp de ulike lederstilene i fire ulike typer. Disse fire lederstilene springer ut fra den støttende og den styrende lederstilen. Disse er følgende: svak styrende og svak støttende lederstil, svak styrende og sterk støttende, sterk styrende og sterk støttende, og den siste som er sterk styrende og svak støttende. Ser vi dette fra pedagogisk leders perspektiv vil altså pedagogisk leder velge den mest hensiktsmessige lederstilen ut fra den ansattes kompetanse og vilje til å utøve den gitte oppgaven. Har den ansatte lav grad av modenhet vil den mest hensiktsmessige lederstilen være sterk styrende og sterk støttende. Etter hvert som den ansatte opparbeider seg til å få en høyere grad av modenhet vil den mest hensiktsmessige lederstilen være en mindre styrende og støttende lederstil. Etterhvert som den ansatte mestrer arbeidsoppgaven og blir mer selvgående vil det være mer behov for autonomi enn støtte i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.437-438).

2.1.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng.

Organisasjonskultur kjennetegnes av at de har et fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.129-130). Organisasjonskultur kan defineres som et sett av felles delte normer. Verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene (Gotvassli, 2013, s.218). Organisasjonskulturen blir et sosialt lim som gjennomsyrer alle dagens gjøremål på avdelingen. En organisasjonskultur blir til over tid og atferdsmønsteret blir ubevisst på den måten at medlemmene ikke går å tenker over dette daglig (Gotvassli, 2013, s.218).

Pedagogisk leder i barnehagen har et ansvar for å utvikle kulturen i en hensiktsmessig retning. Gotvassli skriver om Ekholm og Hedin (1987) som peker på noen observasjonsområder som man må legge merke til for å finne ut hvor godt ens barnehage fungerer som lokal organisasjon. En av disse er lederrollen. Ekholm og Hedin mener vi må få et mer tydelig og forpliktende lederskap. Positive forventninger om innsats må kobles sammen med krav, ansvar og mål som er tilpasset den enkeltes forutsetninger. Dette må følges opp med kontant tilbakemelding på utført arbeid (Gotvassli, 2013, s.225-226).

Vi så under teamutvikling at pedagogisk leder fungerer som en "kulturell arkitekt" (Gotvassli, 2013, s.168). En fellesskapskultur er en kultur hvor en som pedagogisk leder har betydelig innflytelse som kulturskaper i barnehagen. Schein (1987) trekker frem fem viktige påvirkningskanaler. Den første er det lederen legger vekt på og retter oppmerksomheten mot. Som pedagogisk leder signaliserer man ofte en del grunnleggende verdier og antakelser for arbeidet. Disse verdiene og antakelsene er man som leder opptatt av at skal prege organisasjonens indre liv. Det kan være forhold som går på relasjonene mellom ansatte eller barn og foreldre, eller spesielle aktiviteter. Den andre er pedagogisk lederes reaksjoner på kritiske hendelser. Når barnehagen står ovenfor en krise vil lederens måte å takle denne på signalisere noen normer og verdier som er med på å påvirke kulturen. Den tredje er bevisst rollemodellering og veiledning. Ved å praktisere synlig pedagogisk ledelse vil en bli et forbilde for de andre ansatte. De ansatte vil observere pedagogisk leder i sitt daglige arbeid, og gjennom dette vil en som pedagogisk leder kunne påvirke medarbeidere gjennom veiledning og støtte under barnehagehverdagen. Den fjerde påvirkningskanalen er bruken av belønninger. Gjennom oppmerksomhet og tilbakemeldinger på utført arbeid vil en som pedagogisk leder signalisere hva barnehagen verdsetter og hva den ikke verdsetter av ulik

atferd. Gjennom denne typen belønningssystem vil en som pedagogisk leder kommunisere ut barnehagens eller avdelingens prioriteringer, verdier og antakelser. Den femte påvirkningskanalen som Schein peker på er kriterier for rekruttering og seleksjon. Som leder i barnehagen vil man være med i prosessen når nye medlemmer skal rekrutteres. Man kan her forsøke å velge ut personer som innehar bestemte verdier og antakelser og på denne måten sørge for at nye medlemmer passer inn i den kulturen man ønsker å skape eller allerede har skapt i barnehagen eller på avdelingen (Gotvassli, 2013, s.229-230)

2.2 Kompetanseutvikling

2.2.1 Kompetanseutvikling

En suksessfaktor for barnehagens arbeid er personalets kompetanse. Det er lederens oppgave å påse kompetanseutnyttelse og læring i sitt team. Kompetanseutvikling må planlegges og være i tråd med barnehagens behov for kompetanser. Oppdateringen gjennom yrket skjer både gjennom formell opplæring og læring i praksis i barnehagehverdagen. Teamlederen må ha strategier for den læringen som skjer gjennom praksis (Aasen, 2012, s.106-107).

Når vi skal se nærmere på kompetanse og hva organisasjonskompetanse er har jeg valgt å trekke frem følgende. Gotvassli peker på Lai (2004) som definerer organisasjonskompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Kompetanse inneholder ikke bare den kompetansen som i barnehagen blir utnyttet per dags dato, men også ulik kompetanse som ikke blir brukt eller som ikke blir utnyttet godt nok. En viktig lederrolle vil her være å utnytte, styrke og fornye de kunnskapene, ferdighetene, holdningene og erfaringene som finnes hos den enkelte i barnehagen og i barnehagen som sin helhet (Gotvassli, 2013, s.127). Et annet viktig ledd i kompetanseutvikling vil være å se på behovene for kompetanse i sammenheng med visjonen som barnehagen har satt seg. Dette vil si å sikre at alle de ansatte har god nok kompetanse i forhold til den visjonen og de målene som er satt (Gotvassli, 2013, s.129).

I Meld. St 24 (2012-2013) blir de ansattes kompetanse understreket som den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal oppnå trivsel og utvikling i barnehagen (Meld. St. 24, 2012-2013, s.57). Dette vil si at arbeidet med kompetanseutvikling i barnehagen er en viktig lederoppgave. Strategisk kompetanseutvikling inneholder planlegging, gjennomføring og evaluering av ulike tiltak for å sikre nødvendig kompetanse (Gotvassli, 2013, s.126).

2.2.2 Motivasjon

Gotvassli skriver at en viktig lederrolle er evnen til å motivere. Motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling. For pedagogisk leder vil evnen til å motivere sine medarbeidere føre til at økt motivasjon hos sine medarbeidere gjør at hver enkelt medarbeider yter mer når en gitt oppgave utføres. Å skape motivasjon blant sine medarbeidere krever en leder som står frem med visjoner. (Gotvassli, 2013, s.151-152).

Gotvassli og Skogen trekker frem indre og ytre motivasjon. Drivkrefter som kommer innenfra og dermed får oss til å utføre en spesiell handling kalles indre motivasjon. Dette kan defineres som at det en person gjør er basert på interesse uten andre betingelser enn glede ved å utføre handlingen. Når drivkreftene derimot kommer utenfra i form av eksempelvis belønninger snakker vi om ytre motivasjon. Da er belønningene eller ytre betingelser drivkraften bak å utføre handlingen (Gotvassli & Skogen, 2014, s.128-129). Jacobsen og Thorsvik skriver om ytre motivasjon, og trekker frem at det mest sentrale ytre faktorene som er med å motivere en person er både materielle belønninger som eksempelvis lønn og symbolske belønninger som eksempelvis ros for vel utførte arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.253).

Kompetanseutvikling som er nevnt tidligere gir medlemmene av personalet et grunnlag for å utvikle seg videre. Kunnskap øker lysten til lære mer. Har man intern opplæring i barnehagen vil også dette spille inn positivt på kommunikasjonen og samarbeidet innad i personalet. Har man ekstern opplæring i barnehagen kan dette bringe frem nye ideer inn i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.156).

I sammenheng med motivasjon er det hensiktsmessig å trekke inn Csikszentmihalyis flytsonemodell. Sentralt i denne modellen er at mennesker fungerer best når det er en balanse mellom kompetansen individet innehar og utfordringene individet blir tildelt. Når balansen er til stede er individet i flytsonen. Er derimot utfordringene for store opplever individet bekymring og angst. Er Kompetansen høyere enn utfordringene individet blir satt ovenfor opplever individet kjedsomhet og frustrasjon.

Csikszentmihalyis flytsonemodell kan også brukes på par eller avdelingsnivå. Utnytter alle hverandres styrker og utfyller hverandre vil et team befinne seg i flytsonen (Gotvassli, 2013, s.55).

2.2.3 Veiledning

Å lede den faglige utviklingen i barnehagen beskriver Aasen som en av lederens viktigste oppgaver. Den faglige utviklingen skjer i praksis når personalet samhandler med hverandre i det pedagogiske arbeidet med barna. Pedagogisk leder som teamleder er viktige for barnas læring, og deres kompetanse spiller en viktig rolle i dette. Videre skriver Aasen at denne kompetansen må koordineres i teamet slik at pedagogisk leder oppnår mer direkte arbeid med barna og sammen med assistentene i praksis (Aasen, 2012, s.165). Organisasjonslæring som læring i praksis eller arbeidsplasslæring anerkjenner det behovet som er for å lære gjennom arbeid og refleksjon (Aasen, 2012, s.163). Uformell læring vil ikke si tilfeldig læring, men at læringen dreier seg om det personen er opptatt av og at den finner sted uten at den som blir tilegnet læringen er bevisst på at læring skjer (Aasen, 2012, s.165). Arbeidsplassen som læringsarena har tre kjennetegn. Disse er betydningen av uformell læring, forståelse av arbeidsplassen som læringsmiljø og interesse for koblingen mellom læring og kunnskapsutvikling, som igjen er koblet direkte til arbeidslivet (Aasen, 2012, s.165-166). I barnehagen er den uformelle læringen knyttet til yrkeshandlinger man gjør sammen. Læringen er intendert fordi medlemmene i teamet skal tilegne seg bestemte arbeidsmåter i arbeidet med barna. Under frilek kan flere voksne og barn være aktive i lek, og her vil læring skje både mellom de voksne og mellom voksne og barn. Når den pedagogiske lederen opptrer inkluderende og anerkjennende i sine handlinger i situasjonen er dette noe som blir plukket opp av både voksne og barn som er i rundt. På denne måten vil læringen skje gjennom kollegiale relasjoner (Aasen, 2012, 166).

2.2.4 Refleksjon

I utviklingen av praksisfellesskap står teamledelse, veiledning og refleksjon sentralt. Dette er en tilnærming til læring som har en sosial og kulturell side hvor læring skjer i det sosiale praksisfellesskapet, og hvor læring skjer gjennom hverdagsaktivitetene i barnehagen.

Refleksjon er en prosess hvor vi tenker over og gjør en grundig vurdering av kunnskap, tro og antakelser, handlinger og forhold som påvirker vår egen atferd. Gjennom refleksjon kan vi forstå våre egne handlinger gjennom å tenke over våre erfaringer og ved å tenke over de forholdene som former våre erfaringer (Aasen, 2012, s.175).

Agyris og shön peker på forutsetningene for læring som ligger i tilbakemelding fra erfaringer. De hevder at atferdsstyring ikke ligger i negative tilbakemeldinger med i å reflektere over erfaringene vi gjør oss og de korreksjonene vi får underveis. Agyris og Shön introduserer tre læringsnivåer kalt enkeltkrets-, dobbeltkrets- og deuterolæring. Organisasjoner blir gradvis

dummere om de bare evner å bruke enkeltkretslæring. Dette kan beskrives som ren feilretting. Ved enkeltkretslæring justeres atferden på grunnlag av erfaringer til man oppnår ønskt resultat. Det blir her ikke reflektert eller stilt kritiske spørsmål til egen praksis. Dobbelkretslæring inkluderer i tillegg til endring av atferd en endring av normer, målsettinger og diskusjon rundt pedagogisk grunnsyn. Deuterolæring er en prosess hvor organisasjonen lærer å utføre både enkeltkrets- og dobbelkretslæring. Her utøver organisasjonen en kritisk refleksjon rundt egen problemløsning og setter i gang både enkeltkrets- og dobbelkretslæring (Gotvassli, 2013, s.105-106).

Ut ifra hvilke grunnleggende verdier vi har til læring kan vi skille mellom produktiv og reprodutiv ledelse. Den reprodutive ledelsen er opptatt av bestemte kunnskaper og ferdigheter. Under denne type ledelse søkes det ofte etter bestemte, teoretisk riktige løsninger hvor den eksplisitte kunnskapstilegnelsen står i fokus med sin vektlegging av riktige fremgangsmåter. Den produktive ledelsen er opptatt av refleksjon og undring foran bestemte svar. Søkelyset vil her være på å få i gang en refleksjon og bevisstgjøring av de eksisterende verdiene og praksisen i organisasjonen. Her bruker lederen refleksjon først før lederen finner relevant teori som kan belyse problemstillingen en står ovenfor. Hvilken type ledelse en utøver vil ha betydning for hvilken type læringskultur som utvikles. Reprodutiv og produktiv ledelse vil bidra til utviklingen av to ulike læringskulturer. Disse er fasitkultur og undringskultur. Den ene er preget av å opprettholde stabilitet i organisasjonen og er kjennetegnet av enkeltkretslæring. Undringskulturen er kjennetegnet av en større evne til refleksjon og kan føre til en organisasjon som er mer fokusert på endring og nyskaping. Denne typen organisasjon vil også ha ansatte som har evne til å lære å ta i bruk erfaringslæring og den tause kunnskapen som finnes. Det er sjeldent enten eller. Ulike organisasjoner har ulik grad av disse kulturene, og det finnes også ulike delkulturer på de forskjellige avdelingene. Poenget her er at man må utvikle en læringskultur om man skal makte de utfordringene en står ovenfor (Gotvassli, 2013, s.114-115).

Taus kunnskap går ut på at man tenker, vurderer og handler på grunnlag av kunnskap som ikke er uttrykt eller som ikke er mulig å uttrykke med ord. Det vil si kunnskap i handling. Begrepet taus kunnskap blir brukt som et usynlig fundament for læring og handling. Der det verbale språket ikke er nok for eksempel ved å instruere i et håndverk. Den tause kunnskapen kan læres, men ofte er intensjonen bak handlingen ikke læring. Læringen blir et biprodukt når man handler sammen i praksis. Overføring av taus kunnskap kan skje gjennom instruksjon og gjennom veiledning knyttet til praksis. Akkumulering av taus kunnskap skjer altså gjennom at

atferdsreportoaret utvider og utvikler seg i praktiske problemløsningssituasjoner i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.109).

2.2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig faktor for godt lederskap, og dermed en viktig prosess i barnehagen. En viktig oppgave for lederen blir derfor å arbeide mot at kommunikasjonsprosessen fungerer godt. Utvikling av kommunikasjon og et felles språk er en viktig del av ledelse i barnehagen. Med felles språk menes det at de ansatte har noen felles rammer, begrep og forståelse som gjør samarbeidet i barnehagen lettere (Gotvassli, 2013, s.80). Busch, Vanebo og Dehlin skiller mellom ulike typer språk. Disse er beslutningsspråk, atferdsspråk og systemspråk. For pedagogisk leder vil god kommunikasjon og lytting stå sentralt, blant annet gjennom veiledning (Gotvassli, 2013, s.81). Aktiv lytting handler om å evne å sette seg inn i den andres situasjon. Fordi vi lytter med vår egen oppfatning av virkeligheten som fokus, er det viktig at vi underveis følger opp og stilles klargjørende spørsmål slik at en er sikker på at man har forstått senderen riktig (Gotvassli, 2013, s. 86). Gjennom enhver kommunikasjonsprosess er det ulike budskap som har innvirkning på overføringen. Disse er det du mener å si, det du virkelig sier, det den andre hører, det den andre tror han hører, det den andre sier og det du tror den andre sier. (Gotvassli, 2013, s.81). En og samme situasjon kan oppleves ulik ut fra egne behov, erfaringer, personlighet og miljøet og kulturen vi oppholder oss i. Det er derfor viktig at en som pedagogisk leder i eksempelvis en veiledningssituasjon evner å ta hensyn til dette og arbeider mot å sende et budskap som er konkret og ikke kan mistolkes. En annen viktig del i kommunikasjonsprosessen er lytting. Det er viktig at en evner å motta og oppfatte senderens budskap (Gotvassli, 2013, s.82).

Det er flere forhold som er viktige i kommunikasjonsprosessen. Vi skiller mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon (kroppsspråk). Deretter ser vi at vi kommuniserer på to plan – innholds- og relasjonsplanet. Dette dreier seg om at det ved siden av de konkrete opplysningene vi gir om en sak hele tiden formidler informasjon om hvordan vi opplever andre, samtidig som vi hele tiden mottar informasjon om hvordan andre oppfatter oss. Får vi vanskeligheter på oppgave- eller emneplanet i en veiledningsamtale, eller når det vi forsøker å kommunisere ut blir uforståelig kan vi nesten alltid gå ut fra at det ligger en form for konflikt eller uklarhet på relasjonsplanet. Til sist skilles det mellom grunnivået og metanivået i kommunikasjonen. Dette handler om at vi ofte støter på situasjoner hvor kroppsspråket vårt sier det motsatte av ordene vi sier. Tonefall, mimikk og gester forteller alltid noe om hvordan

budskapet vårt egentlig skal forstås. Dette budskapet om budskapet, som kalles metakommunikasjon er altså viktig. Vi skiller derfor mellom grunn- og metanivået i kommunikasjonsteorien. Ordene våre danner utgangspunkt, mens kroppen gir tilleggsinformasjon som er så rik at den danner sitt eget budskap. Signaliserer grunn- og metanivået to forskjellige ting blir det vanskelig og kan beskrives som dobbeltkommunikasjon, noe som vil være ødeleggende i en type veiledningsamtale. (Gotvassli, 2013, s.82-84).

Det siste jeg har valgt å trekke frem under kommunikasjon er støttende miljø og forsvarsmiljø. Grunnlaget for god kommunikasjon handler ikke bare om de individuelle ferdighetene, men også om miljøet som kjennetegner organisasjonen. I veiledning er vi avhengig av et miljø som er støttende, trygt og konstruktivt. Fordi vi ofte er subjektive i egen kommunikasjon, noe som kan føre til at andre kommer i en forsvarsposisjon. Derfor vil en nøytral beskrivelse vekke mindre uro og forhindre at en går i forsvar. Innstillingen i et støttende miljø er at man sammen skal løse utfordringer foran å ta makt over hverandre eller opptre med skjulte hensikter. Selv om nøytralhet kan være positivt må det ikke overdrives. Dette kan føre til mangel på forståelse og innlevelse i den andres forestillingsverden. Når en person gir uttrykk for at en føler seg overlegen ovenfor sin tilhører med hensyn til eksempelvis makt vil dette fremkalle en forsvarsholdning. Fokuset vil da ofte flyttes over på det relasjonelle og fokuset fjernes fra innholdet i budskapet. At man opptre overlegen blir ofte kombinert med en mindre ydmyk holdning overfor andre. Dette er uheldig. En må utvikle et støttende miljø gjennom å uttrykke vilje til å eksperimentere med egen væremåte, innstilling og kunnskap. Er man åpen for nye innspill gir man den/de andre mulighet til å ha innflytelse på samarbeidet (Gotvassli, 2013, s.85).

3. Metode

3.1 Metodevalg

Metoden valgt for å finne svar på min problemstilling er kvalitativ metode og fokusgruppeintervju.

Kvalitativ metode vil si informasjon som samles inn i form av ord og ikke tall – enten nedskrevet i notater eller tatt opp på bånd (Jacobsen, 2015, s.172). Den mest komplette formen for registrering av data er gjennom båndopptaker eller video (Jacobsen, 2015, s.200). Jeg samlet inn data ved hjelp av en båndopptaker. På denne måten ble det lettere å følge med på samtalen og komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis.

Et fokusgruppeintervju er en metode hvor flere informanter samles samtidig og drøfter et avgrenset tema med forskeren som ordstyrer (Jacobsen, 2015, s.145). Fokusgruppeintervju egner seg godt når man ønsker å utvikle ny kunnskap om et fenomen, eller når man ønsker å utvikle og konkretisere problemstillinger (Jacobsen, 2015, s.160). Særlig Sistnevnte var tilfellet for meg i mitt arbeid med å finne svar på min problemstilling. Jeg valgte metode før problemstillingen var ferdig bearbeidet. Det er også hensiktsmessig å velge fokusgruppeintervju når man ønsker å få et inntrykk av enighet og/eller uenighet i en gruppe (Jacobsen, 2015, s.173). Gjennom samtaler med flere samtidig rundt samme emne utvikler informantene en mening i løpet av selve prosessen (Jacobsen, 2015, s.160). Jeg ønsket å samle inn et datamateriale som ble til underveis, hvor fokusgruppen sammen reflekterte rundt spørsmålene i intervjuguiden.

3.2 Gjennomføring

Jeg valgte å intervju tre pedagogiske ledere fra samme barnehage fra ulike avdelinger. Alle med ulik fartstid som pedagogisk leder i barnehagen. Jeg har også selv kjennskap til alle informantene fra tidligere. Dette ser jeg på som en fordel i et fokusgruppeintervju. Grupper av fremmede og grupper av personer med kjennskap til hverandre skaper ulik gruppedynamikk. Når man setter sammen grupper med personer som kjenner hverandre er det lettere for deltakerne å delta i samtalen, fordi de føler seg trygge sammen med resten av gruppa. Fokusgrupper med deltakere fra samme nettverk kan også utdype hverandres syn på bakgrunn av felles erfaringer (Halkier, 2010, s.33-35). Dette er grunnene til at jeg valgte å sette sammen en fokusgruppe hvor både jeg og informantene allerede hadde kjennskap til hverandre.

Informantene ble samlet inn gjennom epost og telefon. Informantene ble på forhånd spurt om de ønsket å delta. Da alle tre hadde svart ja fikk de tilsendt samtykkeskjema og intervjuguide på epost slik at de kunne lese og forberede seg til intervjuet. Samtykkeskjemaet informerte om at det ville bli gjort lydopptak, noe som skal avklares i forkant av et intervju (Dalland, 2017, s.81). Når man skal gjennomføre intervju er det også viktig at informantene er klar over sin rett til å når som helst trekke seg fra intervjuet (Dalland, 2017, s.82). Dette fremkom i samtykkeskjemaet alle informantene fikk tilsendt i forkant av intervjuet. På intervjudagen tok jeg med utskrevet versjon av både samtykkeskjema og intervjuguide slik at samtykkeskjema kunne underskrives og intervjuguide kunne brukes om ønskelig gjennom intervjuet.

Intervjuet varte i 30 minutter og informantene ble gjort oppmerksom på når båndopptakeren ble slått på og slått av før og etter intervjuet.

Min rolle under intervjuet ble en mellomting mellom en aktiv og en passiv rolle. Dette er den vanligste formen under et fokusgruppeintervju (Jacobsen, 2015, s.164). I denne rollen stiller intervjueren spørsmål og lar gruppen diskutere, samtidig som intervjueren kan bryte inn underveis (Jacobsen, 2015, s.164). Eksempelvis om diskusjonen sporer av, om en person dominerer diskusjonen eller om en person ikke snakker (Jacobsen, 2015, s.164).

Etter at intervjuet var gjennomført transkriberte jeg intervjuet og slettet opptaket. Når man transkriberer et intervju kan man komme på ting som hendte underveis, disse bør skrives ned (Dalland, 2017, s.89). Jeg valgte å skrive ned slike ”småting” som kunne hjelpe meg å tolke teksten på en så korrekt måte som mulig.

3.3 Analyse

Når jeg skulle begynne med analyse av datamaterialet jeg hadde samlet inn valgte jeg å skrive ut hele det transkriberte intervjuet og kode det. Kategorisering innebærer at man bryter opp temaet i mindre deler og samler ulike deler av datamaterialet og plasserer de under disse delene (Jacobsen, 2015, s.207). Åpen koding representerer en forenkling av detaljerte data (Jacobsen, 2015, s.207). Her samles data som ligner på hverandre inn i en kategori og dermed splitter data inn i et sett med flere og mindre grupper av data (Jacobsen, 2015, s.207). Det er denne formen for kategorisering jeg valgte da jeg skulle analysere mine funn. Jeg gjennomgikk intervjuet og markerte kategorier underveis. Deretter kategoriserte jeg de ulike funnene i hovedkategorier og underkategorier. Mitt arbeid med å kategorisere datamaterialet var deduktiv. Deduktiv metode går ut fra at søken etter empiri styres av teoretiske antakelser og forutsetter en klar teori (Jacobsen, 2015, s.23). Jeg hadde selv en forforståelse rundt

hvordan pedagogisk leder kan arbeide for å fremme felles mål og visjon i en personalgruppe basert på tidligere erfaringer. Dette har en alltid, og dette er noe vi tar med oss inn i en undersøkelse. En kan forsøke å møte et fenomen så forutsetningsløst som mulig, men det er ikke til å unngå at man har tanker om det på forhånd. Det var viktig for meg å være bevisst denne førforståelsen på forhånd. Dette for å ikke la meg selv påvirke til kun å se det som ville være med på å bekrefte min førforståelse (Dalland, 2017, s.58). Dermed gikk jeg ut å utførte et intervju for å tilegne meg kunnskap om virkeligheten.

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet går ut på å sikre seg at man undersøker det man går inn for å undersøke (Halkier, 2010, s.127). Validitet handler altså om og går ut på relevans og gyldighet. Det som undersøkes må ha relevans og være gyldig for problemstillingen (Dalland, 2017, s.40).

Reliabilitet betyr pålitelighet og handler om at de målingene som blir gjort utføres korrekt og at feilmarginer angis (Dalland, 2017, s.40).

Når jeg skal vurdere min metode opp mot grad av validitet og reliabilitet ser vi følgende. Spørsmålene jeg stiller i intervjuguiden er relevante for problemstillingen min, og jeg stiller spørsmålene mine til tre ulike pedagogiske ledere. På denne måten får jeg ulike synspunkter som er gyldige og relevante for problemstillingen min fra en pedagogisk leders perspektiv. I retrospekt ser jeg at det også kunne vært interessant å sette sammen enda en fokusgruppe fra en annen barnehage. Det hadde også vært interessant å se problemstillingen fra ulike perspektiv, eksempelvis ved intervju av en assistent eller fagarbeider. På denne måten kunne jeg fått et perspektiv på den mest ønskelige fremgangsmåten fra deres ståsted. Når jeg har valgt litteratur for å belyse mine funn har jeg vært bevisst. Litteraturen er i høy grad nyere og relevant for det jeg forsøker å belyse. Jeg ser i ettertid at jeg kunne gjort andre valg av litteratur i enkelte emner hvor bøkene jeg har brukt har nyere alternativer.

Når jeg skal vurdere grad av reliabilitet ser jeg at siden jeg gjennomførte et fokusgruppeintervju ligger det en feilkilde i selve kommunikasjonsprosessen. Det kan være at spørsmål jeg stilte har blitt oppfattet på feil måte for å nevne et eksempel. Jeg transkriberte intervjuet ordrett og lydopptaket hadde god lyd, dette er med å øke grad av reliabilitet på min oppgave (Dalland, 2017, s.60).

3.6 Etiske hensyn

Med utgangspunkt i nasjonale forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2014) fulgte jeg noen prinsipper og retningslinjer for å ivareta mine informanter på en hensiktsmessig og etisk forsvarlig måte.

Det er viktig å bekrefte at en vil ivareta informantenes anonymitet (Dalland, 2017, s.77). I forkant av intervjuet fikk mine informanter tilsendt et samtykkeskjema hvor de ble informert om at deres identitet ville bli anonymisert og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen. I samtykkeskjemaet fikk de også kort informasjon om meg, problemstillingen og litt informasjon om fokusgrupper.

For å sikre konfidensialitet har jeg i oppgaven brukt fiktive navn på mine informanter. De vil bli omtalt som "Trine", "Emma" og "Bjørn".

4. Funn og drøfting

4.1 Barnehagen som lærende organisasjon

4.1.1 En lærende organisasjon

Da vi under intervjuet kommer inn på barnehagen før og nå forteller Emma at hun opplever større grad av faglighet i barnehagen nå. Hun opplever at barnehagen blir satt større krav til. Dette utsagnet kan vi se i lys av rammeplanen som sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon hvor det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.24). At barnehagen blir satt større krav til og at barnehagen skal være en lærende organisasjon kan vi også se i sammenheng med endringskompetanse som blir definert som evne og vilje til å spørre, lytte og lære for kontinuerlig fornyelse og forbedring (Gotvassli, 2013, s.112). Denne opplevelsen Emma har av at barnehagen stilles større krav til krever endringskompetanse fra pedagogisk leder. For å holde seg oppdatert og utvikle seg i tråd med nye krav og endringer må man selv ta initiativ i forhold til egen utvikling og evne å tenke kreativt (Gotvassli, 2013, s.112).

Da jeg spør informantene mine om deres erfaringer med å skape felles mål og visjoner i personalgruppa forteller de at de under hvert avdelingsmøte setter opp mål. Prosjektarbeid blir trukket frem som et eksempel. På denne måten får alle informasjon og blir enige om hvordan man skal gå frem i arbeidet. Dette kan vi se i sammenheng med Peter Senges fem disipliner. Felles visjon er i følge Senge aspirasjonsnivået på gruppenivå. Etter at man først som leder har satt opp den ønskede fremtidssituasjonen og i tillegg vurdert hva som kreves av hver enkelt for å komme dit (personlig mestring) er det på tide å danne en felles oppfatning av målet. Det er dette informantene her beskriver da de forteller om sitt arbeid (Gotvassli, 2013, s.97).

Trine forteller at barnehagen nå arbeider med visjoner og verdier i forbindelse med implementering av ny rammeplan. Videre forteller hun at dette blir gjennomgått på personalmøter hvor alle sammen får lik informasjon for så å ta det med videre på de ulike avdelingene og arbeide med målene som er satt. Hun forteller at det er pedagogisk leder som har hovedansvaret i arbeidet med dette. Å ta informasjonen en får på disse møtene for så å arbeide videre med det på avdelingene forutsetter igjen endringskompetanse. En må være

villig til å lære for stadig fornyelse og forbedring (Gotvassli, 2013, s.112). Det Trine her beskriver viser at dette er noe de også arbeider med på sin avdeling.

4.1.2 Teamutvikling

Bjørn forteller at arbeidet med sin personalgruppe har gått veldig gradvis. Han presiserer også at en som pedagogisk leder ikke velger sine medarbeidere. Han forteller at det er viktig å ta i bruk medarbeidernes gode egenskaper slik at man sammen utfyller hverandre på best mulig måte. Når man skal bli kjent og avklare roller i team er det viktig å tenke på at dette er en prosess som tar tid (Gotvassli, 2013, s.183). Vi ser at dette er noe Bjørn har erfart. Emma legger til at nettopp fordi menneskene er den viktigste ressursen barnehagen har er det viktig å bruke det beste i alle sammen. Denne refleksjonen kan sees i sammenheng med Meredith Belbins teori. Belbin trekker frem personlige egenskaper som viktige i å tilføre teamet de ulike komplementære egenskapene som teamet trenger for å sette sammen gode team (Aasen, 2012, s.59). Dette kan tolkes som at det er viktig å kjenne hverandre godt og utnytte hverandres styrker på best mulig måte i arbeidet mot en felles visjon på avdelingen.

4.1.3 Situasjonsbetiget ledelse

I sammenheng med motivasjon vil det senere i oppgaven bli beskrevet viktigheten av å ta tak i hver enkelt sine styrker i personalgruppen, og hvordan dette kan bidra til motivasjon og eierskap for de ansatte. I en personalgruppe er det en selvfølge at alle de individuelle medlemmene innehar både svake og sterke sider, i tillegg til ulik grad av kompetanse. Bjørn nevner at man som pedagogisk leder arbeide forskjellig ut fra hvilke medarbeider man har med å gjøre på gitte tidspunkt. Dette kan sees i sammenheng med det Jacobsen og Thorsvik skriver om situasjonsbetiget ledelse med utgangspunkt i Hersey og Blanchards tilnærming. De skriver at det er store forskjeller i de ansatte og at man må velge en mest mulig hensiktsmessig lederstil tilpasset hver enkelt medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.437).

4.1.4 Organisasjonskultur

Under fokusgruppeintervjuet er informantene inne på organisasjonskultur. Bjørn forteller at han opplever at man opparbeider seg en kultur på avdelingen som kan være både positiv og negativ. Eksempelvis trekker han frem at en avdeling kan ha en kultur hvor man er veldig undrende og reflekterende, og at denne avdelingen dermed opparbeider seg en felles forståelse og et felles verdigrunnlag seg i mellom grunnet den kulturen avdelingen har opparbeidet seg gjennom årene. Gotvassli støtter opp under det Bjørn snakker om. Gotvassli skriver at

kulturen gjennomsyrrer hverdagen i barnehagen og at den blir en type ”sosialt lim”. Videre skriver han kulturen utvikler seg over tid og at denne kulturen er noe som særpreger barnehagen eller avdelingen (Gotvassli, 2013, s.218). Dette er noe min informant har erfart gjennom praksis på sin avdeling. Bjørn snakker om organisasjonskultur på godt og vondt, og mener det kan bli en ukultur på avdelingen. Jacobsen og Thorsvik henviser til Scheins teori og definisjon av organisasjonskultur. De trekker frem noen sentrale poeng som kan knyttes til dette. Schein legger vekt på at den rådende kulturen i en organisasjon vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i henhold til spesifikke problemer. Med dette kan vi tolke en ukultur i organisasjonen som at den rådende kulturen har tilegnet seg en måte å oppfatte, tenke og føle på som ikke er hensiktsmessig for avdelingen. Når man arbeider mot en ny visjon og setter seg nye mål kan vi tenke oss at en slik type organisasjonskultur være med på å trekke avdelingen ned eller være med på å føre til stagnasjon.

4.2 Kompetanseutvikling

4.2.1 Kompetanseutvikling

Da jeg spør informantene om motstand under arbeid med mål og visjon forteller Emma at hun ikke har opplevd motstand i sammenheng med nye mål og visjoner i sin personalgruppe. Videre forteller hun at hennes personalgruppe ikke har jobbet så lenge sammen, og at dette kanskje kan være en av grunnene til at hun ikke opplever motstand. Hun fortsetter med å si at hun ikke vet hvorfor hun ikke møter motstand. Trine foreslår at det kanskje er nettopp fordi de er nye. Her skyter Bjørn inn at for å eksempelvis komme med motargumenter trenger en jo erfaring og kunnskap rundt eventuelle andre løsninger og muligheter også. Emma er enig og forteller videre at når de skal gjennomføre noe nytt så har kanskje ikke enkelte av medarbeiderne kompetanse til å begrunne hvorfor hen er uenig. Bjørn sier under intervjuet at det er ønskelig at flere skal få delta på kurs. Dette kan tolkes som et ønske om økt kompetanse blant personalet på avdelingen. Mange savner mer tid til skolering og refleksjon for å styrke egen kompetanse. Dette for å bli enda bedre i jobben (Gotvassli, 2013, s.112).

Da jeg stiller spørsmål rundt ulikt pedagogisk grunnsyn forteller Emma at hun opplever bevissthetsnivået rundt eget grunnsyn som ulikt.

Trine trekker frem uerfarenhet da jeg spør om utfordringer i forhold til ulikt pedagogisk grunnsyn. Hun forteller at dette har gitt noen refleksjoner rundt forståelsen av ulike områder i

barnehagens arbeid. Hun fortsetter med å si at det er viktig med en felles forståelse for eksempelvis grensesetting i barnehagen. Barsøe skriver at barnehagen har behov for lydhøre voksne som er klar over sin betydning for barns læring og utvikling, men at det ikke finnes noen bruksanvisning på hvordan den voksne skal opptre i alle situasjoner da dette er umulig. Å utvikle sin følsomhet for hva som er riktig i en gitt situasjon krever vilje til utvikling og kunnskap (Barsøe, 2014, s.19). Her kan veiledning som vi kommer nærmere inn på være et godt virkemiddel i arbeidet mot økt kompetanse.

Emma trekker frem en annen holdning hun har erfart som hun beskriver som ”de er så små, de kan ingenting!” eller ”de snakker ikke, ergo kommuniserer de ikke”. Under disse beskrivelsene nikker de andre informantene. Bjørn forteller under intervjuet at en holdning som har hersket tidligere er at alle kan arbeide i barnehage. Furu og Granholt trekker frem nettopp dette. Trengs det kompetanse for å arbeide i barnehage? Furu og Granholt skriver at dette for mange vil være et dumt spørsmål, mens andre vil trekke det frem som betimelig (Furu & Granholt, 2007, s.36). Aasen på sin side skriver at en suksessfaktor for barnehagens arbeid er personalets kompetanser. Det er teamleders oppgave å sørge for at personalet opparbeider og utnytter egen kompetanse. Dette er noe som må planlegges samtidig som det alltid skal være i tråd med barnehagens behov for kompetanser (Aasen, 2012, s.106). Informantene snakker om at de har reflektert og veiledet sammen med nytt personale ved behov for å sikre en felles forståelse. Gotvassli skriver at et viktig ledd innen kompetanseutvikling i barnehagen er å se på de behovene for kompetanse som på en best mulig måte kan være med å sikre at de ansatte har en god nok kompetanse i forhold til de målene som er satt for arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.129). Dette er nettopp det informantene beskriver som en viktig del av deres arbeid.

4.2.2 Motivasjon

Bjørn trekker frem positiv tilbakemelding i løpet av dagen som viktig. Positive tilbakemeldinger og ros på arbeidsplassen er en type symbolsk belønning som kan være motiverende for den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.253). Jacobsen og Thorsvik trekker frem at en symbolsk belønning kan være svært motiverende. Dette forutsetter at de knyttes til klare mål, at de er realistiske og at de oppleves som viktige for den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s.254). Gotvassli på sin side skriver at den responsen vi mottar av andre, stimulerer til bedre prestasjoner og videre innsats. Han skriver videre at dette gjelder både konstruktive tilbakemeldinger og ros. Gis kritikk for eksempel på en oppmuntrende måte kan dette bidra til motivasjon og lærdom (Gotvassli, 2013, s.157). Altså ser vi at det ikke bare

handler om tilbakemeldingen i seg selv, men i måten den blir gitt på (Gotvassli, 2013, s.157). Bjørn forteller at de sammen på avdelingen forsøker å ta opp ting underveis på avdelingen, og at de sammen reflekterer rundt hva som eksempelvis kunne vært gjort annerledes i den gitte situasjonen. Ser vi dette i sammenheng med Gotvassli ser vi at dette er en hensiktsmessig fremgangsmåte i arbeidet mot et motivert personale. Bjørn forteller videre at han også tror det er flere som ønsker å arbeide i barnehage i dag, til forskjell fra tidligere hvor ”alle kunne jobbe i barnehage”. Emma og Trine nikker og er enige i dette. Gotvassli og Skogen beskriver indre motivasjon som drivkrefter som kommer innenfra uten forsterkninger utenfra. Motivasjonen kommer fra gleden ved å utføre aktiviteten (Gotvassli og Skogen, 2014, s.129). Vi kan tenke oss at om de som kommer inn i barnehagen har et genuint ønske om å være der blir det i utgangspunktet lettere å motivere når man skal arbeide mot en ny visjon. Bjørn nevner viktigheten at å utnytte hver enkelts ressurser i barnehagen, slik at man sammen utfyller hverandre. Dette ble nevnt under teamutvikling, men er også relevant å føye til under motivasjon. Emma forteller videre at det å få lov til å utøve det man er gode på under arbeidsdagen gjør at man opplever arbeidet som meningsfylt. Hun mener også at det er viktig å kjenne på mestring, og at en opplever å ha betydning for fellesskapet. Dette er helt i tråd med det Jensen skriver om gode ledere. Han skriver at en som leder må inneha evnen til å sette sammen lag hvor noen er sterke på et område og noen andre er sterke på andre områder. Dette mener han er fordi ulikhet skaper utvikling (Jensen, 2002, s.135). Bjørn er enig i det Emma forteller og mener at jobben blir mer interessant og at man i sammenheng med mål og visjon er lettere med på endringer om man føler at man får utnyttet sine styrker på arbeidsplassen. Han mener også at om hver enkelt utnytter sine styrker på arbeidsplassen vil det bli høyere kvalitet over barnas utbytte. Selv om Csikszentmihalyis flytsonemodell har et individualistisk perspektiv kan den brukes på avdelingsnivå. Gotvassli skriver at om alle sammen utnytter sine styrker, støtter og utfyller hverandre kan teamet i sin helhet holdes i flytsonen. Og det er akkurat det informantene snakker om her. Da jeg under intervjuet spør om utfordringer i forhold til arbeid med mål og visjon forteller Emma at en utfordring kan være å holde fokuset oppe, slik at det ikke bare dukker opp ”hver tredje måned”.

4.2.3 Veiledning

I sammenheng med veiledning spør jeg mine informanter om hvordan de ønsker å veilede personalet mot en felles visjon i personalgruppen. Her svarer Emma at de på hennes avdeling ikke har hatt en-til-en veiledning i høy grad. Dette fordi de har åpen dialog gjennom hverdagen. Hun trekker frem avdelingsmøtene som en arena hvor man kan veilede og ha

samtaler rundt hvordan teamet ønsker å arbeide fremover. Her forteller hun at hun gjerne kan komme med tips og veilede personalet ved behov. Bjørn forteller at det er slik de forsøker å gå frem på hans avdeling også. De har et ønske om å ta opp situasjoner som oppstår der og da og dermed utøve spontan tilbakemelding og veiledning. Barsøe skriver om tilbakemeldinger som veiledning. Hun skriver at en tilbakemelding bør gis så fort som mulig etter det som har skjedd (Barsøe, 2014, s.98). Dette viser informantene at de arbeider med på sine avdelinger. Aasen beskriver denne typen spontan veiledning som uformell læring på arbeidsplassen. Hun skriver at en slik type læring er knyttet til noe spesifikt og at det er en kobling mellom arbeidsoppgavene og mulighetene det gir for læring (Aasen, 2012, s.165). Hvis vi ser for oss at informantene beskriver den spontane veiledningen som tilbakemeldinger tilknyttet mål og visjoner som avdelingen eller barnehagen har satt seg ser vi her at pedagogisk leder på denne måten kan være med å fremme at personalet sammen går mot en felles visjon. Trine legger til at det er viktig i en type veiledningssituasjon å selv gå frem som et godt eksempel. Hun fortsetter med å si at de på hennes avdeling har opplevd å måtte ha individuelle veiledningssamtaler for å få frem tydelig hva som er ønskelig på avdelingen. Barsøe skriver at en som pedagogisk leder må følge med på de øvrige ansattes kompetanse og legge til rette for at det utvikles en kultur for tilbakemeldinger. Dette har vi vært inne på. Videre fortsetter Barsøe med at når den pedagogiske lederen ser det som hensiktsmessig må hen invitere sine ansatte til veiledningssamtaler når hen mener det er et tiltak mot kompetanseutvikling (Barsøe, 2014, s.96) Det er dette Trine beskriver. Hun har hatt individuelle veiledningssamtaler med ansatte for å sikre kompetanseutvikling slik at en sammen går i lik retning og for å påse at ønsket tilstand på avdelingen blir formidlet tydelig til veisøker.

I sammenheng med veiledning forteller Emma at det av og til kan være hensiktsmessig som leder å vise egen sårbarhet og at en som leder også gjør feil. Hun forteller at hun kan starte med å fortelle noe hun selv reflekterte kritisk rundt for sine medarbeidere. Dette er i tråd med Jensen som skriver at en av lederens gode egenskaper er å vise ydmykhet nok til å selv blottlegge sine egne begrensninger eller utfordringer. På denne måten blir de andre litt tryggere og forstår at ingen er perfekte (Jensen, 2002, s.134).

4.2.4 Refleksjon

Refleksjon er et begrep som var gjennomgående gjennom intervjuet. Vi har tidligere sett at informantene er opptatte av å sammen reflektere underveis på avdelingen, og at de pedagogiske lederne i all hovedsak ønsker å ta opp situasjoner eller gi tilbakemelding der og da. Dette kan vi se i sammenheng med fasit- og undringskultur. Gotvassli beskriver produktiv

ledelse som en type ledelse som fokuserer på refleksjon foran bestemte svar. Det er nettopp dette informantene under intervjuet beskriver. Gotvassli fortsetter med å skrive at denne typen ledelse er viktig for hvilken læringskultur som blir utviklet på avdelingen. Gotvassli trekker frem at produktiv ledelse kan sees i sammenheng med en undringskultur (Gotvassli, 2013, s.114). Vi ser at informantene under intervjuet beskriver en undringskultur hvor en sammen reflekterer på veien mot nye mål. Det at dette er et begrep som blir hyppig nevnt kan tolkes som at dette er noe informantene er opptatt av, og at dette hjelper de ulike avdelingene på vei mot en felles visjon på langt sikt. Senges fem disipliner og da særlig ”mentale modeller” kan sees i sammenheng med dette. For å utvikle en lærende barnehagen må man bringe de lite artikulerte og av og til ubevisste forestillingene frem. Dette fordi de i høy grad er styrende for atferden. De må i følge Senge synliggjøres, diskuteres og gjøres til gjenstand for kritisk vurdering (Gotvassli, 2013, s.97). Dette oppnår avdelingene ved å reflektere innad i teamet både i barnehagehverdagen og under avdelingsmøter.

Vi vet nå at taus kunnskap går ut på at man handler på grunnlag av kunnskap som ikke er uttrykt eller ikke kan uttrykkes verbalt. Men taus kunnskap er ikke helt ikke-artikulerbar (Gotvassli, 2013, s.109). Trine forteller under intervjuet om viktigheten av en felles forståelse når man arbeider sammen i barnehagen. Gotvassli skriver at taus kunnskap kan overføres videre gjennom instruksjon og veiledning som er knyttet til praksis, og ikke bare verbalt. Vi ser at en måte å fremme denne felles forståelsen på blir blant annet altså gjennom det daglige arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.109).

4.2.5 Kommunikasjon

Gotvassli skriver at god kommunikasjon og lytting står sentralt i pedagogisk ledelse (Gotvassli, 2013, s.81). Dette ser vi tydelig. Alt som er trukket frem under denne drøftingen forutsetter god kommunikasjon mellom alle medlemmene i personalgruppa. For å fremme at alle sammen drar i lik retning når man setter seg nye mål og visjoner på avdelingen er det viktig at man snakker sammen og at alle sammen har lik oppfatning av hva visjonen og målene en setter seg for å komme dit faktisk er. Vi vet at det er minst seks budskap når vi kommuniserer med andre. Disse er det du mener å si, det du virkelig sier, det den andre hører, det den andre tror den hører, det den andre sier og det du tror den andre sier (Gotvassli, 2013, s.81). Under intervjuet forteller alle informantene om hvordan de bruker avdelingsmøtene som en arena for både veiledning og refleksjon i sammenheng med nye mål. Her er det viktig å være bevisst kommunikasjonsprosessen. Bjørn forteller at en på disse møtene kan spørre for eksempel om hvorfor en skal arbeide på en gitt måte og at en da som pedagogisk leder kan

komme med eksempler og forklare hvorfor og hvordan noe ikke har fungert tidligere og hvorfor en mener en gitt måte derfor vil være hensiktsmessig fremover. Dette er noe alle informantene nikker og virker enige i under intervjuet. Gotvassli skriver at under denne typen veiledning er det viktig å ta hensyn til at en og samme situasjon kan tolkes ulikt ut fra hver enkelt sine behov, erfaringer, personlighet, miljø og kultur. Gotvassli mener det som veileder i slike situasjoner er viktig å arbeide mot å sende et så tydelig budskap som mulig, slik at det ikke er mulig å tolke eller forvrengte dette på ulike måter. Gotvassli fortsetter med å si at det er viktig å arbeide med lytting slik at en er i stand til å motta og oppfatte senderens budskap (Gotvassli, 2013, s.82). Dette gjør det for de ansatte mer håndgripelig. I sammenheng med å dra i lik retning forteller Emma under mitt spørsmål rundt voksnes holdninger til barn at de på avdelingene har samtaler og refleksjoner rundt hvorfor de gjør som de gjør på avdelingen og at de har dialog rundt hvordan de skal gå frem eksempelvis med utfordringer i sammenheng med barnegruppa. De forsøker å gå i lik retning, og arbeider mot at det skal være forutsigbart på den måten at de agerer likt. I denne typen dialoger er det viktig å ta hensyn til flere forhold enn bare budskapet en sender og lytting. Det er i følge tre andre viktige forhold å ta hensyn til. Disse er kroppsspråket, innholds- og relasjonsplanet og grunnivået og metanivået i kommunikasjonen (Gotvassli, 2013, s.82). Dette var vi inne på i teorikapittelet. Denne typen dialoger som Emma beskriver fra sin avdeling forutsetter at man har et støttende miljø. I veiledning er vi avhengige av et trygt og konstruktivt kommunikasjonsmiljø, og her er nøkkelen å redusere graden av forsvarsmiljø og utvikle et støttende miljø (Gotvassli, 2013, s.84). Det at avdelingen åpner opp for denne typen dialoger og veiledninger under avdelingsmøtene kan tolkes som at de har opparbeidet seg denne typen støttende miljø hvor man kommuniserer trygt og konstruktivt.

5. Oppsummering

I undersøkelsen av min problemstilling ”hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen – holdninger til barn” har jeg gjort meg noen funn etter gjennomføringen av et fokusgruppeintervju. Under drøftingen har jeg trukket frem viktige funn etter bearbeidelsen av mitt materiale.

Vi ser at det som pedagogisk leder er viktig å kommunisere nye visjoner og mål ut til personalet på avdelingsmøter slik at alle får lik informasjon. Under denne typen møter har alle sammen mulighet til å bli informert og sammen ha dialog og refleksjoner rundt videre arbeid. Videre finner vi at det i samarbeid med nye mål og visjoner er ønskelig med en sterk lærings- og undringskultur. Dette gjør at man lettere opparbeider seg en felles forståelse rundt ulike områder i arbeidet på avdelingen.

Informantene forteller også at det er viktig å kjenne hverandre godt slik at man kan utøve situasjonsbetinget ledelse. I sammenheng med å dra i samme retning finner vi at det er viktig med et velutviklet team hvor hver enkelt får utnyttet sine evner og styrker på best mulig måte. Dette gjør i følge informantene at man opplever mestring, motivasjon og en meningsfylthet på arbeidsplassen. Dette vil i følge en av informantene også heve kvaliteten på barnas utbytte i barnehagen. Kompetanseutvikling er noe som blir hyppig nevnt under fokusgruppeintervjuet, blant annet er det ønskelig at flere skal få delta på kurs.

Videre finner vi at det for å fremme felles mål og visjon i personalgruppen er viktig med et motivert team. I arbeidet med å motivere sine ansatte nevner en av informantene spontane positive tilbakemeldinger som viktig. I sammenheng med motivasjon blir også dette med å utnytte hver enkelt sine ressurser nevnt. Dette bidrar til økt trivsel og mestring som igjen fordrer at man lettere er med på forandringene som skjer. At man som pedagogisk leder selv går frem som et godt eksempel er med på å motivere den ansatte til læring, utvikling og endring.

For å sørge for at alle sammen har forstått det samme og går i samme retning i arbeidet vil det være hensiktsmessig med god veiledning underveis om det skulle oppstå behov. Informantene forteller at de i sammenheng med dette ønsker å ha en åpen dialog på avdelingen og å ha spontan veiledning der-og-da når situasjoner som krever veiledning oppstår. De trekker også frem avdelingsmøtene som en arena hvor man kan ha felles veiledning. Individuell veiledning blir også nevnt men ikke trukket frem som det mest fremtredende på avdelingene i sammenheng med dette.

Det er ønskelig at veiledningen fører til videre refleksjon og videre utvikling. For å fremme

felles mål og visjon i personalgruppen ønsker de pedagogiske lederne å utøve en produktiv ledelse hvor refleksjon står i fokus. De ønsker at det skal herske en undringskultur hvor en sammen reflekterer på veien mot ny mål og visjon på lang sikt.

I sammenheng med de voksnes holdninger til barn ser vi at det er ønskelig at man har et felles utgangspunkt og har en felles visjon også med dette arbeidet. En av informantene forteller at det er ønskelig at alle sammen drar i lik retning og at de på hennes avdeling reflekterer mye rundt dette på avdelingsmøtene. Det er ønskelig at dette er forutsigbart på avdelingen og at alle agerer likt.

Med dette opplever jeg at jeg har funnet svar på min problemstilling. Å undersøke denne problemstillingen har for meg vært givende og interessant. Et interessant emne til videre problemstillinger kunne vært mer om motivasjon og hvordan man holder sine ansatte motiverte i en slik prosess. Jeg tar med meg kunnskapen og erfaringene jeg har gjort meg med denne oppgaven til videre arbeid.

6. Referanseliste

- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Barsøe, L. (2014). *Personalutvikling gjennom veiledning i barnehagen*. Oslo: Kommuneforlaget
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Furu, A., Granholt, M., (2007). *Sammen om kunnskap, Kvalifiseringsarbeid i barnehagens personalgruppe*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å. & Skogen, E. (2014). *Motivasjon og mestring i en lærende barnehage*. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Jacobsen, D.I., (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm
- Jensen, I.S. (2002). *Ona fyr*. Lysaker: Dinamo forlag.
- Juell, E. (2003). *Refleksjon – Innspill til nye utspill*. Oslo: Damm
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet: *Rammeplanen for barnehagen – innhold og oppgaver* (2017). Oslo: Pedlex
- Meld.St. 24 (2012-2013). *Framtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Lastet ned fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/2e8ad98938b74226bc7ff395839434be/no/pdfs/stm201220130024000dddpdfs.pdf>
- NESH (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene. Lastet ned fra:
https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Problemstilling

Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen?

- Holdninger til barn

Fokusgruppeintervju

Et fokusgruppeintervju skiller seg fra et vanlig intervju på den måten at man samles i en gruppe og reflekterer og drøfter rundt spørsmålene fra intervjuguiden.

Den som styrer intervjuet er lite deltakende i diskusjonen, men skal fungere som en lytter og en ordstyrer.

I et fokusgruppeintervju er ingen svar rette eller gale. Det er ønskelig å løfte frem ulike synspunkter. Ideen er at deltakerne i intervjuet snakker med hverandre, reflekterer, drøfter i fellesskap og stiller spørsmål og kommenterer hverandres innspill underveis.

Innledning

Det blir satt krav til de ansattes holdninger til barn i rammeplanen. Fokuset under intervjuet blir å finne ut hvordan en som pedagogisk leder arbeider mot å fremme at hele personalgruppa arbeider mot en felles visjon tilknyttet dette. Jeg har valgt å trekke frem noen momenter i rammeplanen som legger vekt på dette. Dette for å belyse emnet og gjøre temaet mer håndgripelig for deg som informant.

Punkt 3:

- I barnehagen skal alle barn oppleve å bli sett, forstått, respektert og få den hjelp og støtte de har behov for.

Personalet skal aktivt legge til rette for omsorgsfulle relasjoner mellom barna og personalet og mellom barna som grunnlag for trivsel, glede og mestring (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16).

- Personalet skal legge merke til, anerkjenne og følge opp barnas perspektiver og handlinger (kunnskapsdepartementet, 2017, s.18)

- I barnehagen skal alle barn erfare å være betydningsfulle for fellesskapet og å være i positivt samspill med både barn og voksne. Barnas selvfølelse skal støttes samtidig som de skal få hjelp til å mestre balansen mellom å ivareta egne behov og å ta hensyn til andres behov (Kunnskapdepartementet, 2017, s.19).

Punkt 4:

- Barnehagen skal ivareta barns rett til medvirkning og legge til rette for at barn kan få gitt uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.21)

Spørsmål

1. Hvilke erfaringer har dere med å skape felles mål og visjon i personalgruppen?

- Her ønsker jeg at dere diskuterer hvilke erfaringer dere har med arbeid mot å skape en felles forståelse for å skape et felles mål og en felles visjon innad i personalgruppen? Hvordan er pedagogisk leders rolle i arbeidet med dette?

2. Hvordan ønsker dere å veilede personalet mot en felles visjon i personalgruppen?

-Her ønsker jeg at dere diskuterer egne tanker, erfaringer og synspunkter.

3. Hvordan kan dere jobbe mot at de ansattes holdninger til barna i barnegruppa går ut fra en felles forståelse og et felles verdigrunnlag?

- Her ønsker jeg at dere diskuterer hvordan det arbeides mot at alle drar i samme retning i arbeidet i barnehagen.

- Pedagogisk grunnsyn kan være sprikende i personalet. Erfaringer med dette?

- Kompetanseheving?

-Konflikter?

4. Hvordan arbeider dere med dette i dag?

- Her ønsker jeg at dere diskuterer egen praksis i dag.

Tusen takk!

Vennlig hilsen Lenita Brøndbo

7.2 Samtykkeskjema

Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i fokusgruppeintervju med student, til bruk i bacheloroppgave.

Til: *****

Dato: 06.03.18

Jeg er tredjeårsstudent ved Dronning Mauds Minne Høgskole og går hovedmodell på barnehagelærerutdanningen ved DMMH. Dette året går jeg fordypningen ”Ledelse i en lærende barnehage”, og det er med denne i fokus jeg vil skrive min bacheloroppgave våren 2018.

Et fokusgruppeintervju skiller seg ut fra andre intervju på den måten at informantene samles og oppfordres til å reflektere og drøfte sammen rundt temaet med utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden.

Det vil altså være fokus på å løfte frem de enkeltes meninger og erfaringer underveis i intervjuet. Mer informasjon vil bli vedlagt intervjuguiden som vil bli tilsendt i forkant av intervjuet.

Temaet for min bacheloroppgave er visjon. Jeg ønsker å undersøke hvordan tre pedagogiske ledere arbeider mot å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen. Dette med fokus på holdninger til barn.

Min problemstilling er:

*“Hvordan kan pedagogisk leder arbeide for å fremme felles mål og visjoner i personalgruppen?
- Holdninger til barn”*

Under intervjuet vil det bli gjort lydopptak ved hjelp av båndopptaker som ikke har tilgang til verken telefon eller internett. Etter intervjuet vil lydopptaket transkriberes for så å slettes umiddelbart.

Alle informanter vil bli anonymisert, og det er kun jeg som vil ha tilgang til dataene som er samlet inn. Det er ønskelig med omtrent en halvtimes intervju.

Ved å underskrive dette samtykkeskjemaet sier du ja til å delta på dette fokusgruppeintervjuet, hvor informasjonen som samles inn vil bli brukt i en bacheloroppgave.

Samtykker du til å delta vil du når som helst ha mulighet til å trekke deg fra studien uten begrunnelse. Skulle dette være ønskelig vil ingen data fra deg bli brukt i oppgaven og ditt bidrag slettes.

Mine veiledere er:

Anne Dagfrid Svendsen: Hilde Merete Amundsen:

Epost: ***** Epost: *****

Ta gjerne kontakt med meg hvis det skulle være noen spørsmål.

Med vennlig hilsen Lenita Brøndbo, 3LED ved DMMH.

Tlf: *****56

Epost: *****@hotmail.com

.....

Jeg samtykker i å delta i fokusgruppeintervju.

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

JA NEI

.....

Sted/ dato

.....

Underskrift