

Kvalitet i barnehagen

Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme kvalitet i barnehagen?

Dyveke Rokkones
[kandidatnummer: 6031]

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

Innholdsfortegnelse

Innledning	2
Tema og problemstilling	2
Avgrensning og begrepsavklaring	2
Oppgavens oppbygging	2
Presentasjon av teori	3
Styringsdokument.....	3
Begrepet kvalitet	4
Pedagogisk ledelse	5
Dokumentasjon.....	9
Barn- og foreldre.....	10
Metode.....	11
Valg av metode.....	11
Utvalg av informanter	12
Beskrivelse av gjennomføring.....	12
Analysearbeid	13
Metodekritikk.....	13
Etiske retningslinjer	14
Funn og drøfting.....	15
Begrepet kvalitet	15
Pedagogisk ledelse	17
Dokumentasjon.....	21
Barn- og foreldre.....	22
Avslutning	24
Referanseliste.....	27
Vedlegg	29
Intervjuguide	29
Samtykkeskjema	30

Innledning

Tema og problemstilling

«Kompetanse for framtidens barnehage» er en strategiplan for kompetanse og rekruttering 2018-2022, er et av målene å sikre at alle barn får et barnehagetilbud av høy kvalitet. Kompetansestrategien skal fungere som et verktøy i tillegg til rammeplanen for at alle barnehager skal opprettholde kvaliteten i barnehagen. Barnehagen skal være en lærende organisasjon, og fokuset ligger på personalets kompetanse for å utvikle kvaliteten (KD, 2018-2022). Kvalitet i barnehagen har vært et sentralt begrep gjennom fordypningen «Ledelse i en lærende barnehage». Vi har møtt begrepet kvalitet både i forelesninger og i praksis, og det er et tema som alltid vil være aktuelt i barnehagen. Men det som har gjort meg nysgjerrig er; hva er egentlig kvalitet i barnehagen? Hvem bestemmer om det er god kvalitet? Hvordan kan man arbeide for å få god kvalitet?

Det ville jeg finne ut mer av og da er bacheloroppgaven den ultimate måten fordi jeg kan fordype meg i et tema relevant for fordypningen. I starten ønsket jeg å skrive om pedagogisk leders, foreldrenes og barnas perspektiv på kvalitet, men det ble for vidt. Under veiledning med mine veiledere fikk vi reflektert rundt temaet, og kom fram til tema og problemstilling. Jeg valgte å fokusere på pedagogisk leders syn, for å kunne fordype meg i en rolle jeg skal ha i framtiden. Problemstillingen endte dermed på: *Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme kvalitet i barnehagen?*

Avgrensning og begrepsavklaring

I denne oppgaven kommer jeg til å ta for meg hvilke oppgaver pedagogisk leder har og hvordan de arbeider. Jeg kommer også inn på hvilke lederfunksjoner styreren har, men det vil være mest fokus på pedagogisk leder. Fokuset skal være på hvordan pedagogisk leder arbeider med personalgruppa, barnegruppa og foreldregruppa. Begrepet kvalitet har ingen konkret definisjon, men jeg kommer til å henvise til Kvistad & Søbstad (2005) sin definisjon fra prosjektet med kvalitetsarbeid i barnehagen. Den definisjonen kan du lese mer om i teorikapittelet.

Oppgavens oppbygging

Videre i oppgaven kan du lese om teorien som ligger til grunn for å besvare problemstillingen. Tema for teorien er basert på hvilke svar jeg fikk igjennom intervjuene. Så skal jeg presentere hvilke metode jeg har valgt, utvalg av informanter, analysearbeid,

metodekritikk og etiske retningslinjer. Dermed kommer jeg til å presentere funnene og drøfte de opp mot relevant teori. Jeg har valgt å ha funn og drøfting sammen for at det skal bli lettere å se sammenheng mellom funn og teori. Avslutningsvis skal jeg ikke komme med en konklusjon, men en oppsummering av hovedpoengene i forhold til problemstillingen og legge frem eventuelle tanker om videre forskning. Under vedlegg finner du samtykkeskjema og intervjuguide.

Presentasjon av teori

I dette kapitlet skal jeg presentere teori som er relevant for tema og problemstilling for denne oppgaven. Jeg skal ta for meg fem tema; styringsdokument, begrepet kvalitet, pedagogisk ledelse, dokumentasjon og barn- og foreldre.

Styringsdokument

I Norge har vi ulike styringsdokument som alle barnehagene skal følge. Rammer og lovverk er til for å sikre barns rettigheter. Disse rammene og lovverkene sier også noe om hvordan barnehagekvaliteten skal være både direkte og indirekte. De ulike lovverkene og rammene som jeg skal ta for meg er barnehageloven, rammeplan, stortingsmeldinger og kompetansestrategien. Formålet med barnehagen i følge Barnehageloven er at barnehagen skal samarbeide med hjemmet for å ivareta barns behov for allsidig utvikling. Barnehagen skal være bygget på de grunnleggende verdiene i kristen og humanistisk arv og tradisjon. Barnehagen skal legge til rette for at barna får oppleve og utfolde sin utforskertrang, skaperglede og undring. Barnehagen skal legge til rette til for at barna opplever medvirkning ut i fra barnets forutsetning og alder. Barna skal møtes med tillit og respekt, hvor barndommen skal anerkjennes. Barnehagen skal være et trygt men utfordrende sted hvor de skal oppleve trivsel og glede, få lære og leke i fellesskap, og være i et demokratisk miljø (Barnehageloven, 2005, § 1).

Rammeplanen presiserer at barnehageeieren har det overordnede og det juridiske ansvaret for kvaliteten på barnehagetilbudet de gir, og at det skal være i samsvar med lover og regelverk. Styreren skal sørge for at det daglige arbeidet er i tråd med barnehagen og rammeplanen, men det er de pedagogiske lederne som skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet med faglig skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16). I det pedagogiske arbeidet skal verdigrunnet formidles, oppleves og praktiseres. Samfunnsmandatet i barnehagen er å ha et tett samarbeid med hjemmet for å ivareta behovene barn har for lek, omsorg, danning og

læring, og det skal ses i en sammenheng for allsidig utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

Om kvaliteten i barnehagen er god er avgjørende av personalets kompetanse og kunnskap om barns utvikling. Barnehagene må ha god ledelse og kultur for å holde seg oppdatert på ny forskning om barn og barndom. Det er barnehageeier som er ansvarlig for god kvalitet og rekruttering av personalet for å sikre et godt omsorgs- og læringsmiljø (Meld. St. 24, 2012-2013). Meld. St. 24 presiserer at den viktigste enkeltfaktoren for at barna skal trives og utvikles i barnehagen er de ansattes kompetanse. Det skal fokuseres på økt kompetanse blant ansatte og rekruttere flere barnehagelærere til barnehagen (Meld. St. 24, 2012-2013, s. 57).

Kompetansestrategien er som tidligere nevnt et verktøy i tillegg til rammeplanen. Den nyeste kompetansestrategien skal bidra til å kvalitetsutvikle barnehagen, med fokus på utvikling av personalets kompetanse og barnehagen som lærende organisasjon. Det er styrer og pedagogisk leder som har ansvaret for å utvikle barnehagen. Målrettet kompetanseutvikling av personalet skal bidra til bedre kvalitet på barnehagetilbudet. Dette vil også bidra til å beholde barnehageansatte og rekruttere flere til barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2018-2022, s. 7).

Begrepet kvalitet

Kvalitet er et vidt begrep og for å kunne definere hva kvalitet i barnehagen er så trekker jeg fram en definisjon fra Kvistad & Søbstad (2005):

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 (Søbstad 2002:17 i Kvistad & Søbstad, 2005, s. 29).

Denne definisjonen forteller oss at det er barna, foreldrene og de ansatte som primært kan gi oss en pekepinn på hvordan kvaliteten er i barnehagen. De enkelte aktørene har ulike meninger, erfaringer og tanker om kvaliteten (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 29). Vi har to perspektiver når det gjelder barnehagekvalitet og det er: *opplevelseskvalitet* og *kriteriekvalitet*. Opplevelseskvalitet er de subjektive erfaringene og oppfatningene aktørene

har til barnehagen. Kriteriekvalitet handler om hvilke forventninger samfunnet og fagfolk har for en god barnehage. I barnehagen er pedagogisk grunnsyn en viktig del, og når vi skal se det i forhold til kvalitet i barnehagen kan vi se en stor sammenheng mellom disse. Det vi mener er en god barnehage handler mye om hvordan vårt eget pedagogiske grunnsyn er eller hvilket grunnsyn barnehagen har. Likheten mellom opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet er at de er begge bygget på verdier, at de ikke er absolutte og at de kan knyttes til kontekster som er bestemte. Kvalitetsbegrepet er relativt, så vi kan derfor ikke ha en bestemt definisjon på det. Det man heller kan gjøre er å gå inn i *kvalitetsdiskursen* som er en dialog hvor man kan arbeide seg fram til en enighet om kvalitet, det man mener er viktig og det som er mindre viktig (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 30-32).

Kvalitet kan deles opp i tre ulike deler; *strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultatkvalitet*.

Strukturkvalitet er for eksempel størrelsen på barnegruppa, utdanningsnivå til ansatte, barn per voksen og innhold i fagplan. Det er også hvordan lokalene er og anskaffelse av utstyr, med andre ord kan dette kalles for formelle og praktiske forutsetninger. Men selv om strukturkvaliteten er god i en barnehage vil det ikke si at barna lærer eller trives i barnehagen. For det er hvordan de ulike lekene eller hvordan utemiljøet blir brukt som vil være avgjørende for om kvaliteten er god. Prosesskvalitet handler om hva som skjer i barnehagen. Aktiviteter, atferden til ansatte, relasjonene mellom barn og voksne, mellom de ansatte, og ansatte og foreldre. Det handler også om hvilke arbeidsmåter som blir brukt og hvordan de ansatte legger opp til undring og utforskning. Resultatkriterier handler om hvordan barn utvikler seg, både motorisk og språklig. Det vil også ha en betydning for hvordan de gjør det senere i livet, for eksempel når barnet starter på skolen (Gunnestad, 2014, s. 160-161).

Pedagogisk ledelse

Rammeplanen sier at barnehagen skal være en lærende organisasjon hvor hele personalet skal delta i refleksjon om faglige og etiske problemstillinger, holde seg oppdatert og være rollemodeller som er tydelige (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). I barnehagen er ledelse en viktig funksjon som kan deles opp i fire lederroller. Disse rollene er det Adizes som har utviklet, og beskrives som nødvendig og tilstrekkelig i utvikling av en organisasjon. Rollene er; produksjon (pedagogisk ledelse), administrasjon (administrativ ledelse), entreprenøren (strategisk ledelse) og integratoren (personalledelse) (Gotvassli, 2013, s. 58-61). Jeg skal gå nærmere inn på funksjonene produksjon og integrasjon. Produsenten skal ha faglig veiledning

av ansatte, planlegge den pedagogiske virksomheten, faglig oppdatering og følge avdelingen. Integratoren skal motivere ansatte, rekruttere, løse konflikter og arbeide med personal- og teamutvikling (ibid, s. 63). Pedagogisk ledelse har tre ulike bidrag, men kort fortalt så er det å lede det pedagogiske arbeidet og kjerneaktivitetene. Barnehagen skal være en lærende organisasjon hvor lederen skal initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser, i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnlaget for å ta barns perspektiv på alvor (ibid, s. 66). Utviklingsprosesser i barnehagen kan være det vi kaller utviklingsarbeid, som er en arbeidsform som bidrar til utvikling av den lærende barnehage. Et utviklingsarbeid skal bidra til læringsprosesser hos barn og voksne, og vil utvikle kompetansen internt i barnehagen (Lafton & Skogen, 2014, s. 221).

Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn (..) Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling i arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede. (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16)

Som pedagogisk leder er man ansvarlig for å lede det pedagogiske arbeidet, men assistentene har også et ansvar for å medvirke og delta i dette arbeidet. Det skal være et samarbeid mellom styrer, pedagogisk leder og assistentene i det pedagogiske arbeidet (Lundestad, 2013, s. 220-221). Det som skiller pedagogisk leder og assistentene er at den pedagogiske lederen har ansvar for at hovedoppgavene blir gjort og evaluert. Planlegging, lage oversikt over virksomheten og aktiviteter for barnegruppa er også pedagogisk leders ansvar. Med tanke på alle oppgavene pedagogisk leder har så er også assistentene til for å brukes i det pedagogiske arbeidet. De kan bidra med planlegging, observasjon, foreldresamarbeid og ikke minst det direkte arbeid med barna (ibid). «Delegering av oppgaver er også en del av arbeidet til lederen. Det er viktig at de enkelte medarbeiderne føler seg betydningsfulle og som en viktig del av barnehagens arbeidsliv» (Skogen, 2013, s. 28). En leder må ha kunnskap om relasjonsarbeid for å bidra til trivsel og for at medarbeiderne skal føle seg betydningsfulle ved å utnytte de evnene de har (ibid). Barnehagens mål er å arbeide med barns utvikling og læring. Med et personale som trives og er tilfreds så vil det bidra til god kvalitet i arbeidet (ibid, s. 29).

Pedagogisk arbeid innebærer planlegging, gjennomføring, vurdering og dokumentering. Barnehagen som pedagogisk virksomhet skal planlegges og vurderes. Det skal legges til rette

for medvirkning fra barn og foreldre i arbeidet. Barnehagen som lærende organisasjon skal gi et pedagogisk tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Planlegging i barnehagen skal være i tråd med rammeplanen, og det skal være kontinuitet og progresjon i arbeidet. Vurdering av det pedagogiske arbeidet skal gjøres jevnt, det vil si at man skal analysere, beskrive og fortolke i forhold til aktuelle planer og lover. Hele personalgruppa skal involveres i felles refleksjoner for at barnehagen skal lære av egen praksis og for videreutvikling (ibid, s. 38). Rammeplanen sier også at årsplanen er et arbeidsverktøy for personalet og til informasjon for andre interessenter (ibid, s. 37). Årsplanarbeid er en kontinuerlig prosess som også er lovpålagt, hvor foreldrene og hele personalet skal involveres (Gunnestad, 2014, s. 153). Det er viktig at hele personalet trekkes inn i arbeidet, så alle kan føle på en nærhet til hva som er planlagt og for at de skal bruke den i det daglige (ibid, s. 159).

Integrasjonsfunksjonen skal være med å danne et fellesskap, trivsel, motivasjon og kompetanseutvikling hos personalet (Gotvassli, 2013, s. 124). Gotvassli (2013) skriver at i barnehagen er det personalets kompetanse som anses å være det viktigste bidraget når det gjelder kvalitet i barnehagen, det er basert på Meld. St. 24 (2012-2013). Å arbeide systematisk med kompetanseutvikling er en viktig lederoppgave (Gotvassli, 2013, s. 126). Strategisk kompetanseutvikling bruker vi når vi snakker om å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak for å sikre kompetansen for hver enkelt medarbeider i barnehagen, for at man skal oppnå de oppsatte målene (ibid). Men et viktig poeng er å se på hvilke behov barnehagen har, og hvilken kompetanse medarbeiderne bør ha. Det er styrerens oppgave å se etter hvilke behov og hvilken kompetanse barnehagen trenger for å oppfylle krav og mål (Gotvassli, 2013, s. 129).

Rammeplanen sier at: «Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 16). Pedagogisk leder har ansvar for å veilede både vikarer i engasjement, assistenter med lang og kort erfaring, lærlinger og studenter. Tema for en veiledningene kan være sammensatt. Det kan omhandle det pedagogiske arbeidet, arbeid med barn, endringsarbeid og mer (Carson & Birkeland, 2017, s. 16). For å utvikle kvaliteten i barnehagen bør man fokusere på å utvikle personalets kompetanse. Veiledning kan ses på som et redskap når det gjelder kvalitetsutvikling (Carson & Birkeland, 2017, s. 12). Veiledning i barnehagen tar utgangspunkt i hva som skjer i hverdagen og de som er involvert. Veiledning for den enkelte

yrkesutøver kan betraktes som et kompetanseutviklingstiltak, og for utvikling av et praksisfellesskap i en lærende barnehage (ibid, s. 27). I det daglige arbeidet bør lederen gi positive tilbakemeldinger for å øke motivasjon og trivsel for medarbeiderne. «Det å gi konstruktive tilbakemeldinger på medarbeidernes arbeid er et sentralt ledd i det å skape trivsel og trygghet, noe som tilsier at lederen bør innarbeide gode tilbakemeldingsrutiner» (Haugen & Skogen, 2013, s. 114). Dette kan også støttes av Gotvassli (2013) som sier at å få tilbakemeldinger i det daglige arbeidet stimulerer til bedre prestasjoner. Ved å gi konstruktive tilbakemeldinger, og ved å gi litt oppmuntring kan den enkelte lære av sine feil og arbeide for å forbedre seg (Gotvassli, 2013, s. 157). Et godt læringsmiljø er nå de med mye erfaring deler den med de som har mindre erfaring, både personlig og faglig. Miljøet bør være preget av mye felles refleksjon hvor man er åpen for kritikk og endringer (Gotvassli, 2013, s. 147). Et praksisfellesskap beskrives som en kollektiv meningsdannelse hvor det utveksles erfaringer og informasjon. Gjennom å dele praksiserfaring kan man få et felles syn på det som skjer i organisasjonen. Aktiv refleksjon over egen praksis er med på fremme ny kunnskap (Gotvassli, 2013, s. 108).

Situasjonsbetinget ledelse er når man tar utgangspunkt i medarbeidernes kompetanse og sørger for at den enkelte får oppgaver og utfordringer som er i samsvar med ferdighetene, kunnskapen og holdningen som de innehar. Flytsonemodellen er utviklet av psykologen Csikszentmihalyi. Modellen tar for seg den kompetansen mennesker innehar og hvilke utfordringer hun eller han møter på. Dersom det blir en god balanse mellom kompetanse og utfordring vil den enkelte befinne seg i flytsonen. Hvis utfordringene blir for store kan det føre til angst og bekymring, og frustrasjon og kjedsomhet kan oppstå hvis kompetansen er for stor i forhold til oppgaven (Gotvassli, 2013, s. 55).

Vi har nå sett at personalets kompetanse er en viktig faktor for kvaliteten i barnehagen. Men hvilke faktorer kan være hemmende for kvalitetsarbeidet? Jeg vil nå gå inn på faktorer som jobbtilfredshet og trivsel blant barnehageansatte. En person som mistrives på jobben kjennetegnes ved at hun eller han har lite energi og tiltakslyst (Haugen & Skogen, 2013, s. 185). For barnehageansatte er det et stort tidspress og store mengder med arbeidsoppgaver kommer det fram i en arbeidsundersøkelse fra 1996 (Lundestad, 2010, s. 23). I tillegg til det krever det at personalet må være mye fysisk aktivitet og holde konsentrasjonen oppe, noe som kan føre til utbrenthet hos barnehageansatte. En person som trives kjennetegnes ved at den hun eller han har mye energi, tiltakslyst og er positiv (Haugen & Skogen, 2013, s. 185). For å

holde på engasjerte ansatte må man skape et godt arbeidsmiljø hvor alle ansatte opplever å få bruke ressursene sine (Lundestad, 2010, s. 23-28). Hvis personalet trives, vil det øke kvaliteten i arbeidet med barns utvikling og læring (Skogen, 2013, s. 29).

Dokumentasjon

Rammeplanen sier at personalet skal dokumentere det pedagogiske arbeidet for å se hvordan de arbeider i forhold til kravene i rammeplanen og barnehageloven. Dokumentasjon skal være en del av den pedagogiske virksomheten, og den skal gi foreldre, kommunen og lokalmiljøet en mulighet for å se hva barna gjør, lærer og opplever i barnehagen. Dokumentasjonen skal være en vurdering om trivsel og utvikling av enkeltbarn og barnegruppa for å gi et tilbud som er tilrettelagt, og for videreutvikling av arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 39).

Pedagogisk dokumentasjon handler om å synliggjøre eller fortelle noe faglig og gi de pedagogiske prosessene en verdi. Men man kan ikke bare dokumentere, man må også få en refleksjon og kritisk vurdering av det som dokumenteres, det er det som betegnes som pedagogisk dokumentasjon. Den får en verdi ved at den blir reflektert rundt, løftet opp, fortolket og forstått (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 199-200). Pedagogisk dokumentasjon kan deles inn i to deler; innhold og prosess. Innholdet er de materialene som er innsamlet som viser hvordan virksomheten fungerer, som prosess handler de om hvordan man benytter de innsamlede materialene for å reflektere og forstå det pedagogiske arbeidet og hva som skjer mellom barn og voksne (Gunnestad, 2014, s. 166). Kritisk refleksjon over dokumentasjon og den pedagogiske virksomheten gir personalet muligheten for å få en ny forståelse og innsikt i barnas utvikling (ibid).

«Pedagogisk dokumentasjon kan også bidra til å synliggjøre både enkeltbarnet og barnegruppen, og er derfor et viktig redskap i arbeidet med barns medvirkning.» (Bae, 2006, s. 61). Ved å henge opp hva barna har laget, fortalt eller bilder av prosessen kan gjøre at barna blir stolte og føler at det de gjør er viktig og blir bekreftet. De voksne har en stor makt når det gjelder dokumentasjon, fordi det er de som velger hva som faktisk blir dokumentert og hengt opp på veggene for eksempel (ibid).

Barn- og foreldre

Gotvassli (2013, s. 28) hevder at barnehagekvaliteten ikke bare kan defineres av eller henge på de barnehageansatte. Det må ses i perspektivet fra andre interessenter som barna, foreldrene og politikere, de har også krav på å få uttrykt sin mening og oppfatning av kvaliteten. En dialog mellom interessentene vil være viktig, og styreren bør ha ansvaret for det. Jeg vil igjen trekke inn definisjonen til Kvistad & Søbstad (2005) om kvalitetsbegrepet:

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 (Søbstad 2002:17 i Kvistad & Søbstad, 2005, s. 29).

Denne definisjonen forteller som sagt at barna, foreldrene og de ansatte kan fortelle oss noe om kvaliteten i barnehagen via deres oppfatninger og erfaringer. Nå vil jeg gå nærmere inn på hva teorien sier om barna og foreldrenes oppfatninger om kvalitet i barnehagen. Vi ser på foreldrene som en interessent i barnehagen. Foreldrene leverer barna sine til barnehagen og forventer at de får god omsorg fra barnehageansatte. Disse forventningene foreldrene har til barnehagen stiller visse krav i forhold til kvalitet (Moen & Granrusten, 2014, s. 106). At barnehagen og foreldrene samarbeider godt og har en god kommunikasjon er en grunnleggende faktor for at barnet skal trives og utvikles. Det må være god dialog, informasjonsutveksling og rom for foreldremedvirkning. Det uformelle samarbeidet, som de daglige møtene med personalet i hente- og bringesituasjoner er viktige for foreldrene og bidrar til god kvalitet (Glaser, 2013, s. 73). Det formelle samarbeidet er når man har avtalt møter som foreldresamtale, samarbeidsutvalg og annet som foregår på avdelingen/barnehagen (ibid). Foreldrene i barnehagen har ulike krav til barnehagen, og det bør arbeides godt for å tiltrekke seg foreldrene. Brukerundersøkelser i barnehagen gjennomføres for at foreldrene skal få uttale seg om kvaliteten i barnehagen. Det er kommunens ansvar at det blir iverksatt, de må også føre tilsyn, godkjenne barnehagedriften og eventuelt gi veiledning dersom det er behov (Glaser, 2013, s. 24).

Vi må ikke glemme barna. Det er nettopp de som er primærbrukere i barnehagen og en viktig aktør i et interessentperspektiv. Ved å se på barnas opplevelse av barnehagen kan man vurdere opplevelseskvaliteten. Funnene Kvistad & Søbstad har gjort i kvalitetsarbeid og barnas opplevelser i barnehagen er at de fleste barn liker å være i barnehagen og at det å ha

noen å leke med er viktig. Lek og aktiviteter er med på å lage god trivsel blant barna. (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 53-62). Men barn har også en rett til å medvirke barnehagens hverdag. Barns medvirkning er når barn kan ytre sin mening i fellesskapet (Bae, 2006, s. 8). Når barn ytrer sin mening skal de voksne møte barnet og barnet skal føle seg anerkjent av de voksne. Det står i rammeplanen at barn skal møtes med omsorg, tilhørighet, trygghet og anerkjennelse, og sikre at barna deltar og medvirker i fellesskapet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man går frem for å tilegne seg informasjon om virkeligheten, hvordan man analyserer den og hva den kan fortelle om samfunnet. I denne prosessen skal man samle inn data som skal analyseres og tolkes. Viktige punkter innenfor denne metoden som også kan kalles empirisk forskning er å være åpen, grundig og systematisk (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25).

Innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode dreier seg om å kartlegge og få forklaring på fenomener. Ved kvalitativ metode er man derimot mer opptatt av å undersøke fenomener man ikke har særlig god kjennskap til for å få en forståelse av det (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 27-28).

Valg av metode

Når tema og problemstilling var klart måtte jeg velge hvilke metode jeg skulle ha for å løse problemstillingen. Min problemstilling handler om hvordan pedagogisk leder arbeider for å fremme kvalitet, og da vil det bli mest naturlig å få tanker, meninger og erfaringer fra en pedagogisk leder. Dermed falt valget på en kvalitativ metode hvor jeg bruker intervju som innsamlingsstrategi. Innen kvalitativ metode finnes det flere ulike innsamlingsstrategier, men et intervju er det som vil gi meg de beste svarene for å drøfte problemstillingen. Jeg valgte å benytte meg av et en-til-en-intervju, det brukes når man ønsker beskrivelser som er fyldige og detaljert om et fenomen som knyttes til informantens erfaringer, oppfatninger og forståelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 146).

Et intervju har ingen strenge regelverk, men som forsker bør man ha noe kjennskap til tema i forkant for å stille de riktige spørsmålene (Bergsland & Jæger, 2014, s. 70). Etter godkjent

tema og problemstilling satte jeg meg inn i litteratur og styringsdokument rundt tema for å utarbeide en intervjuguide tilpasset et intervju til pedagogiske ledere. Jeg laget intervjuguiden med konkrete spørsmål med et strukturert oppsett, men med rom for oppfølgingsspørsmål. Jeg ønsket å ha en konkret intervjuguide for å være sikker på at vi kom innom alle temaene så noe ikke ble glemt. Informantene fikk intervjuguiden i forkant. Jeg valgte å benytte meg av en Mp3-spiller for å ta lydopptak, så det skulle bli lettere for meg å analysere materialet, men også for at jeg skulle ha fokuset på informanten og ikke på å notere.

Utvalg av informanter

Min problemstilling er ute etter pedagogisk leders måte for å fremme kvalitet på. Jeg tok kontakt med mine tre praksisbarnehager og deres pedagogiske ledere som jeg vet er faglig sterke. Jeg ønsket å ha informanter jeg har kjennskap til for at intervjusituasjonen skulle bli bra både for meg og informant. Ved at vi kjenner hverandre føler man seg tryggere for å spørre og svare. Jeg fikk svar fra alle tre praksisbarnehagene og endte opp med to pedagogiske ledere fra to ulike private barnehager. Over mail avtalte vi tidspunkt og sted for intervjuene. Jeg sendte ut intervjuguiden på mail i forkant for at de skulle få muligheten til å forberede seg, dette var også etter ønske fra informantene. Informant nr. 1 er en ung dame som begynte å jobbe som pedagogisk leder i høsten 2017. Informant nr. 2 er en eldre dame som har jobbet som pedagogisk leder siden 1994. Jeg kommer til å bruke fiktive navn ved redegjørelsen av funnene.

Beskrivelse av gjennomføring

Med intervjuguiden godkjent av veilederne og avtalt intervju med informanter var det tid for gjennomføring av de. Det første intervjuet ble gjennomført på kreativitetsrommet i barnehagen på grunn av at møterommet var opptatt. Jeg ga informanten samtykkeskjema og litt tid for å lese igjennom. Informanten skrev under og vi startet intervjuet. Jeg tok lydopptak for at analysearbeidet etterpå skulle bli lettere for meg. Informanten hadde forberedt seg i forkant og hadde med seg godt utfylte notater, både for seg selv og for at jeg skulle få best mulige svar.

Ved gjennomføring av intervju nr. 2 satte vi oss på møterommet som barnehagen har. Jeg leverte ut samtykkeskjema og etter at hun hadde lest igjennom og skrevet under begynte vi intervjuet. Båndopptakeren som jeg lånte fra biblioteket funket ikke, men informanten kom selv med forslaget om å bruke privat mobil så da gjorde jeg det. Informanten hadde også her forberedt seg med egne notater til intervjuet.

Under begge intervjuene opplever jeg meg selv som passiv, for jeg kunne ha stilt flere oppfølgingsspørsmål enn det jeg gjorde. Men på en annen side kan det være fordi at jeg faktisk fikk svar på akkurat det jeg ønsker i intervjuguiden. Under intervjuene fokuserte jeg også på være en del av samtalen, å holde øyekontakt og gi bekreftelser på det informantene sa. Jeg mener det er viktig i en samtale at begge er med, og at jeg ikke bare sitter og noterer da det vil ta fokuset bort fra selve samtalen. Etter endt intervju så avsluttet jeg lydopptakene og spurte informantene om deres opplevelse av intervjuet. Informantenes utbytte av å delta var positive fra begge. Som pedagogiske ledere var det godt for de å få reflektert over hvordan de faktisk arbeider for å fremme kvalitet, og det er noe de skal ta med seg i videre arbeid. Etter endt intervju ble lydopptakene transkribert med en gang og deretter slettet.

Analysearbeid

Det er mange ulike måter å analysere og tolke kvalitative data på. I forkant leste jeg meg opp på hvordan Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016) har beskrevet analyse og tolkning av kvalitative data på. Når man analyserer deler man opp noe i flere elementer. Forskeren skal analysere for å finne budskapet eller en mening i datamaterialet. Ved å analysere data finner man opplysninger som kan være med på å gi svar på problemstillingen. Det å tolke datamaterialet betyr å se det hele i en større sammenheng. Først kan man se på teorien og dermed se hva funnene sier, dermed bør forskeren forsøke å finne en forståelse for å kunne forklare funnene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.162). Etter at intervjuene var ferdig begynte jeg å transkribere og analyserte data for å finne det som var mest relevant for å besvare min problemstilling. Jeg delte opp funnene i ulike temaer for å gjøre det lettere for meg å finne igjen relevante svar. Å kode datamaterialet i word-dokumentet gjør det enklere å merke tema som går igjen i hele intervjuet. Denne type måte å arbeide på kalles for tverrsnittbasert inndeling av data hvor man indekserer datamengden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.164). Ved å finne det mest relevante for å besvare problemstillingen blir arbeidet videre lettere og mer oversiktlig for meg som forsker.

Metodekritikk

En metode kan ha feilkilder, det er derfor viktig å være kritisk og kunne reflektere over metoden og hvordan man samler inn data. Jeg har som tidligere nevnt kvalitativ metode hvor jeg bruker intervju som innsamlingsstrategi. For å se det opp mot reliabilitet så vil det si om jeg som forsker utfører det på en tillitsvekkende måte, om datamaterialet er pålitelig, hvordan

dataen samles inn og hvordan den bearbeides, analyseres og tolkes. Gir jeg som forsker et inntrykk av at oppgaven er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte? (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). I dette kapittelet om metode tar jeg for meg steg for steg hvordan jeg gjør alt fra valg av metode, planlegging, gjennomføring, analyse og tolkning for at du som leser skal få tillit til meg som forsker og for at datamaterialet skal være troverdig.

Kvalitative undersøkelser er kontekstavhengige og en annen forsker ville ikke fått de samme svarene som meg. Som forsker skal man gi gode beskrivelser av konteksten, og det vil styrke påliteligheten til leseren (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 231-232). Ved transkribering av lydopptakene var det viktig å få med akkurat det informantene sa korrekt, så jeg presenterer det informantene mener i oppgaven.

Etiske retningslinjer

I en bacheloroppgave skal man holde de etiske retningslinjene som er satt, og som forsker har jeg selv ansvar for å følge dem. Ved DMMH må vi følge de nasjonale forskningsetiske retningslinjene NESH, det skal fungere som et virkemiddel for høyskoler og universiteter. Føringsene tar for seg etikk, juridiske lover, normer og verdier. Retningslinjene tar også for seg hvilket ansvar vi som forsker har og om forskningsetikk (NESH, 2016). Som forsker må jeg ta hensyn til menneskeverd når det gjelder valg av tema, over de som deltar og hvordan jeg formidler det (NESH, 2016, s. 12).

Innen forskningsetikk skal man huske på personopplysninger. Vi har tre hovedprinsipper når det gjelder forskerens etiske ansvar. Det første er *informert samtykke*, som vil si at informantene skal informeres (Bergsland & Jæger, 2014, s. 83). Jeg informerte informantene om undersøkelsen og formålet med den er via mail. Jeg utarbeidet et samtykkeskjema med relevant informasjon om tema, problemstilling, formålet, at studiene er anonymisert og at de når som helst kan trekke seg fra studiene. Det andre prinsippet er *konfidensialitet*, som vil si at personlig informasjon eller data ikke vil gjenkjennes. Tredje prinsipp er hvilke *konsekvenser* informantene kan få ved å delta i undersøkelsen (Bergsland & Jæger, 2014, s. 85). I denne undersøkelsen opplevde informantene det som en gevinst ved å delta i undersøkelsen.

Funn og drøfting

I denne delen skal jeg presentere de empiriske funnene fra intervjuene og drøfte det opp mot teorien jeg presenterte i teorikapittelet. Jeg har valgt å gi informantene fiktive navn for å gjøre presentasjonen mer personlig. Informant 1 som er den yngste pedagogiske lederen har knapt jobbet ett år som pedagogisk leder kaller jeg for Elise. Informant nr. 2 som har jobbet som pedagogisk leder siden 1994 kaller jeg for Hanne. Elise er pedagogisk leder på en småbarnsavdeling og Hanne er pedagogisk leder på storbarnsavdeling. Jeg nevner det fordi de pedagogiske lederne kan ha ulike måter å arbeide på ut i fra barnas alder.

Begrepet kvalitet

For å finne ut hvordan de pedagogiske lederne arbeider for å fremme kvalitet vil det være vesentlig å finne ut hva som er kvalitet for de. Så det første spørsmålet i intervjuguiden var «Hva er kvalitet i barnehagen for deg?». Jeg valgte å stille det spørsmålet på den måten fordi jeg ønsker å få informantenes personlige mening på hva kvalitet er for de. Hver enkelt kan ha ulike oppfatninger om hva som er god kvalitet. Dette kalles også for opplevelseskvalitet, som er de erfaringene og oppfatningene aktørene har i forhold til barnehagen (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 29).

For Elise er kvalitet når barna får det pedagogiske tilbudet de har krav på. At det som blir gjort i barnehagen står i samsvar med de lover og forskrifter som de er pålagt å følge, og at målene som barnehagen har blir nådd. Det er for eksempel årsplan og månedsplanene, og disse må være godt planlagte og bør ha en pedagogisk baktanke. Men hva er det pedagogiske tilbudet barna har krav på? I teorikapittelet har jeg nevnt de ulike styringsverkene eller rammene som barnehager skal følge. Vi har barnehageloven, rammeplan, stortingsmeldinger og kompetansestrategi. Barnehageloven sier at barnehagen skal samarbeide med hjemmet, de skal legge til rette for at barna får oppleve, utforske og medvirke, og møte barna med tillit og respekt. Samtidig skal barnehagen være et sted som er trygt men også utfordrende, hvor barna skal trives, lære og være i et demokratisk fellesskap (Barnehageloven, 2005, § 1). Jeg vil også trekke fram hva rammeplanen sier om barnehagens verdigrunnlag og samfunnsmandat. Det står at barnehagen skal samarbeide med hjemmet for å ivareta barnets behov. Barns behov er omsorg, lek, læring og danning som skal være grunnleggende for allsidig utvikling, og dette skal gjenspeiles i det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7). Disse styringsdokumentene og forskriftene kan også ses på som å være kriteriekvalitet, som betyr hvilke forventninger samfunnet og fagfolk har for en god barnehage.

Elise nevner som sagt at det er viktig at barnehagen klarer å følge de planene og målene som er satt, og nevner da årsplan og månedsplan. Barnehagen er en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Årsplanen skal fungere som et arbeidsredskap for personalet og være til informasjon til andre aktører. I tillegg til årsplanen skal det utarbeides planer for perioder på ulikt tidsrom som er tilpasset barnegruppens forutsetninger (ibid). Arbeidet må også vurderes, og det skal bygge på felles refleksjoner i personalgruppa. Felles refleksjon kan gi personalet en pekepinn på videre planlegging og gjennomføring. På denne måten får også personalet drøftet barnehagens innhold og oppgaver, faglige og etiske problemstillinger så de kan lære og forbedre det pedagogiske tilbudet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 38). Dokumentasjon henger også sammen med planlegging og vurdering, men det kommer jeg tilbake til senere i oppgaven.

Hanne sine tanker om hva kvalitet er går også på personalet. «Personalets egnethet, engasjement og kompetanse. «Malingen kan flasse på veggene, men personalet er viktig for å skape noe rundt barna», forteller hun. Denne beskrivelsen forklarer mye om hvor viktig personalets rolle har for kvaliteten i barnehagen. I Meld. St. 24 står det at personalets kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for kvalitet i barnehagen. Beskrivelsen Hanne kommer med om at malingen kan flasse på veggene, men personalet er viktig for å skape noe rundt barna kan ses på som å være prosesskvalitet. For kvalitet kan som tidligere nevnt deles opp i tre deler; strukturkvalitet, prosesskvalitet og resultat-kvalitet (Gunnestad, 2014, s. 160-161). Men prosesskvalitet er innholdet i barnehagen, relasjoner mellom barn og ansatte og hvilke arbeidsmåter de ansatte bruker, altså hvordan personalet klarer å skape noe rundt barna. Hanne trekker også fram pedagogisk grunnsyn og hvor viktig det er å få et felles syn i arbeidet for å skape god kvalitet i barnehagen. Det betyr ikke at alle skal være enige i alt, men at man utarbeider et felles syn. Det felles synet kan utarbeides i et dokument som alle kan stå for, da blir det kvalitet når man har vært igjennom en felles pedagogisk prosess med diskusjoner, refleksjoner og oppsummering. Hvilke valg de tar i hverdagen og under planlegging er på grunnlag av hvilket grunnsyn personalet har. Hun sier også at det må være nok voksne og de må være mentalt tilstede. Når vi er inne på pedagogisk grunnsyn vil jeg trekke fram hva Gunnestad (2014) skriver om grunnsyn. Grunnsyn er den virkelighetsoppfatningen, holdningene og verdiene som foretas i det pedagogiske arbeidet. Grunnsynet er de valgene og prioriteringene som blir tatt (Gunnestad, 2014, s. 31). Å komme

fram til en enighet til felles syn på kvalitet og hva som er viktig, kaller man for *kvalitetsdiskursen*, som nevnt i teorikapittelet.

Pedagogisk ledelse

Som pedagogisk leder skal man lede både personal- og barnegruppa, og iverksette og lede pedagogiske prosesser for å være en lærende barnehage. En lærende barnehage vil si at hele personalet skal være med i refleksjonsprosesser om etiske og faglige problemstillinger, være oppdatert og være gode rollemodeller (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Begge informantene sier at de som ledere har et ansvar for at kvaliteten er god på deres avdeling og for å dra i gang pedagogiske prosesser med personalgruppa. Rammeplanen sier at det er barnehageeier som har det juridiske og overordnede ansvaret for at barnehagen gir et tilbud med god kvalitet (ibid, 15).

Funnene og teorien sier at personalets kompetanse er viktig for kvaliteten i barnehagen. Så hvordan arbeider pedagogisk leder sammen med personalgruppa? For Hanne er det viktig at alle hun jobber med skal føle seg inkludert og at de gjør en forskjell, det vil føre til stort engasjement til gode for barna. Selv om hun mener at inkludering er viktig, vil det ikke si at alle skal gjøre alt. Ved planlegging mener hun det er viktig at hun får med seg personalgruppa. Alle må delta med ideer og felles refleksjon, men hun selv skal ta seg av det skriftlige. Dette kan bekreftes av Gunnestad (2014) hvor det står at ved å trekke inn hele personalet i planleggingsarbeidet vil det føre til at alle får en nærhet til planene og at de tar det i bruk i arbeidet (Gunnestad, 2014, s. 159). Hanne påpeker også at som leder bør man være trygg på seg selv og at man kan gi fra seg litt ansvar til folk. Det å stole på og ha tillit til at folk har gode ressurser synes hun er viktig. Rammeplanen sier pedagogisk leder skal arbeide med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling, men som Hanne sier mener hun det er viktig å inkludere personalgruppa i disse prosessene og la de få delta. En leder må delegerer bort ansvar til sine medarbeidere for at de skal føle seg betydningsfulle i barnehagens arbeidsliv (Skogen, 2013, s. 28). Det pedagogiske arbeidet skal være et samarbeid mellom assistentene, pedagogisk leder og styrer. Selv om pedagogisk leder har hovedansvaret, skal også assistentene medvirke og delta i pedagogiske prosesser (Lundestad, 2013, s. 220-221). Det innebærer at hele personalet skal planlegge og vurdere den pedagogiske virksomheten for å være en lærende barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 38).

For Elise er det også viktig å delegere bort ansvar og oppgaver til de ansatte. Hun fordeler fagområdene til de ansatte. For eksempel har en person ansvar for matte, da må denne personen benytte plantida si for å planlegge ei samling med fokus på matte, sånn at det er gjennomtenkt, har en pedagogisk baktanke og progresjon i arbeidet. Innen personalledelse så er det å motivere de ansatte en oppgave, og ses på som en av de viktigste integrasjonsfaktorene (Gotvassli, 2013, s. 61). Som leder mener Elise det er en viktig oppgave å motivere de ansatte. Hun prøver å finne de ressursene de har, få de til å gjøre noe de liker og er gode på. Men det er hun som har hovedansvaret med tanke på lover og forskrifter. Det å gi gode tilbakemeldinger vil skape trivsel blant de ansatte som igjen vil bidra til at de vil yte mer og da vil kvaliteten bli bedre påpeker hun. Skogen & Haugen (2013, s. 131) skriver at man bør se etter hvilke arbeidsområder medarbeiderne mestrer og liker for å kunne motivere de. Det handler også om lederen som må arbeide med relasjonsarbeid, hvor hun eller han kartlegger medarbeidernes kompetanse og bruker interessene de har for at de skal trives (Skogen, 2013, s. 28). En leder må se hvilken kompetanse hver enkelt har og gi de utfordringer i det daglige arbeidet. De må få medarbeideren til å holde seg i flytsonen, finne en balanse mellom kompetansen de har og gi utfordrende oppgaver. Flytsonemodellen handler om å finne denne balansen. Blir utfordringene for store i forhold til kompetansen vil det føre til bekymring og angst, men hvis kompetansen er for stor til utfordringen kan det føre til kjedsomhet og frustrasjon (Gotvassli, 2013, s. 55).

Begge informantene sier at barnehagene jobber kontinuerlig med kvalitetsutvikling. Hanne trekker fram implementering av ny rammeplan som den viktigste oppgaven dette året, for rammeplanen sier mye om hvilken kvalitet barnehagen skal ha. Hun sier at den nye rammeplanen er fantastisk i forhold til hvordan den er bygd opp og hva som står i den. Det står at man skal og må, det er ikke rom for at man muligens skal gjøre det. I barnehagen har de laget refleksjonsgrupper hvor hver gruppe fordyper seg i ulike områder og så presenterer de for hverandre under personalmøtene. De ser også på filmer fra udir.no utviklet til den nye rammeplanen. Hanne kaller det for et slags prosjektarbeid, men vi kan også se på det som et utviklingsarbeid. Pedagogisk ledelse dreier seg om å lede utviklingsprosesser for å bli en lærende barnehage, og det skal fungere som en metode for å ta barns perspektiv (Gotvassli, 2013, s. 66). Utviklingsarbeid er en arbeidsform for å utvikle kompetansen innad i barnehagen (Lafton & Skogen, 2014, s. 221).

Elise forteller også om hvordan de arbeider med kvalitetsutvikling. Hun sier at barnehagen arbeider med å føle seg som et team hvor alle trives og har lyst til å dra lasset. De setter seg felles mål under personalmøtene som alle blir enige om for å få et eierskap til barnehagens mål. Hun mener at kvaliteten vil bli best når det er samstemthet. Elise forteller også at i det siste halvåret har barnehagen og de pedagogiske lederne begynt å skrive månedsrapport til styrer hvor de reflekterer over barnegruppa, personalgruppa og foreldregruppa. Denne rapporten blir som et grunnlag for de pedagogiske ledernes refleksjon over kvalitet. Ellers reflekterer personalet rundt planlegging, gjennomføring og evaluering av det pedagogiske arbeidet, de benytter seg hovedsakelig av avdelingsmøter for å reflektere rundt pedagogiske prosesser. Dette kan ses i sammenheng med et praksisfellesskap som presentert i teoridelen. Det handler om å få et felles syn på hva som skjer i organisasjonene, altså barnehagen. Å dele sine praksiserfaringer for å reflektere rundt erfaringene og fremme ny kunnskap (Gotvassli, 2013, s. 108). Elise forteller også at de har et punkt som heter ”barns beste” som de alltid har på agendaen under avdelingsmøtene. Der kan de ta opp hvis de er bekymret for et barn eller bare ønsker å snakke om et tema.

Informantene har nevnt at personalets kompetanse vil være viktig for kvaliteten. Men noen ganger vil det være behov for at personalet får økt kompetanse, og da kommer vi inn på begrepet kompetanseutvikling. Kompetansestrategien forteller oss at den skal bidra til å kvalitetsutvikle barnehagen. Den fokuserer på at personalets kompetanse må være i utvikling, og at styrer og pedagogisk leder har ansvaret for å oppfylle kravene. Elise sier at det er styrer som har ansvar for kompetanseutvikling, men at personalet i barnehagen også har et eget ansvar å si fra til styrer hvis det er noe de ønsker å få økt kunnskap på. Barnehagekjeden har en oversikt over ulike kurs som de kan delta på. Ellers har barnehagen faste kurs, som lederkurs. Men Elise sier også at det er viktig å sende de rette personene til de rette kursene, for det kan heve kompetanse betraktelig. Videre spør jeg om hvordan de gjør det i etterkant dersom noen drar på kurs. Elise forteller at dersom noen drar på kurs kan de ha et innlegg på personalmøte, avdelingsmøte eller ledermøte. De har nylig hatt to som var på kurs om den nye rammeplanen, og da benyttet de seg av å presentere dette og avholde en quiz på et personalmøte. Hun påpeker også at det hjelper ikke at en person drar på kurs og ikke formidler det etterpå. De ønsker å være en barnehage som er gode på delekultur. Her vil jeg trekke inn hva Gotvassli (2013, s. 126) sier om strategisk kompetanseutvikling. Det er et systematisk arbeid som er en viktig lederoppgave for å sikre at barnehagen har den

kompetansen de trenger. Selv om det er en lederoppgave så forteller Elise at i barnehagen deres har også personalet et eget ansvar for å varsle dersom de ønsker økt kompetanse.

Hanne sier at i deres barnehage er det alltid rom for at personalet kan dra på kurs eller ta videreutdanning for å heve kompetansen dersom det er behov for det. Men at det er like viktig at man kan dele kunnskap seg i mellom i personalet. Hun sier også at det er viktig at personalet får delta og at alle får oppgaver hvor de kan utfordre seg. Det vil øke kompetansen betraktelig, forteller hun. Hun forteller også at hun gir medarbeiderne positiv og konstruktiv tilbakemelding, og at de reflekterer over hverandres styrker og svakheter. De reflekterer over hvem de er i teamet, og om hvilken kompetanse de har bruk for. Hun mener at det er viktig at det er rom for åpenhet og ærlighet, både om seg selv og andre når det gjelder kompetanseutvikling.

Innen de fire lederfunksjonene så har produksjonsrollen (pedagogisk ledelse) ansvar for faglig veiledning av ansatte (Gotvassli, 2013, s. 65). Hanne forteller at hun bruker veiledning for å øke kompetansen til sine medarbeidere, i følge Carson & Birkeland (2017, s. 16) er veiledning et redskap innenfor kompetanseutvikling. Hun benytter veiledning som regel med personalgruppe under avdelingsmøtene med en case eller praksisfortelling, men det kan også være i løpet av hverdagen. Hun forteller at det er viktig at man tørr å konfrontere hverandre, stille kritiske spørsmål og bekrefte hverandre for å styrke selvfølelsen og kompetansen. I forbindelse med ny rammeplan har de felles veiledning eller refleksjon på avdelingen. Hun mener at rammeplanen sier mye om hvilken kvalitet de skal ha, og at de derfor bør reflektere rundt rammeplanen. Her påpeker hun igjen at de ikke behøver å mene det samme, men at de arbeider med et felles syn, som nevnt under pedagogisk grunnsyn. Et godt læringsmiljø kjennetegnes ved at man deler erfaringer og kunnskap med hverandre, og at man kan reflektere, ha rom for kritikk og endringer (Gotvassli, 2013, 147). Carson & Birkeland (2017) sier at veiledning kan brukes som en metode for å utvikle kompetansen hos den enkelte yrkesutøver og for utvikling av en lærende barnehage. Hanne bruker felles veiledning av personalgruppa for å reflektere rundt en case for eksempel, og det kan også kalles for et praksisfellesskap. Et praksisfellesskap er en kollektiv meningsdannelse der man utveksler erfaringer og informasjon. Ved aktiv refleksjon rundt praksiserfaringer kan man få et felles syn og man kan reflektere over egen praksis (Gotvassli, 2013, s. 108).

Hanne sier også at hvis alle føler seg inkludert så vil personalet føle seg viktig, og det vil føre til mindre fravær, fordi folk kommer på jobb hvis de føler at de trengs. Men hun forteller også at voksne som ikke trives på jobb kan hemme arbeidet. Voksne som er utbrent eller lei, som ikke har engasjement eller interesse hemmer arbeidet betraktelig. Det samme mener Elise, hun sier at misnøye blant ansatte og et dårlig arbeidsmiljø vil hemme kvaliteten. En arbeidsundersøkelse fra 1996 viser at dersom det er stort arbeidspress og liten tid så kan det føre til konflikter. Ingen av informantene nevnte konflikter som en hemmende kvalitetsfaktor, men jeg vil tro det kan ha noe å si for kvalitetsarbeidet. Arbeidsundersøkelsen viser at ansatte kan bli utbrent på grunn av ulike faktorer som mye arbeid og fysisk aktivitet. Hvis man er fornøyd og har et godt miljø i barnehagen vil kvaliteten bli best, forteller Elise. Et arbeidsmiljø der alle føler at de får brukt sine ressurser og trives så vil kvaliteten være god. (Skogen, 2013, s. 29).

Elise forteller også at dårlig tid i hverdagen kan hemme arbeidet. I undersøkelsen fra 1996 så viser den at tidspress og mange arbeidsoppgaver er et stort problem for barnehageansatte (Lundestad, 2010, s. 23). Ellers er det også hvis det oppstår uforutsette ting som sykdom blant ansatte. De merker det godt hvis de har planlagt en fin tur, men så blir det frafall blant ansatte og det blir ikke som planlagt, da er det barna det går utover. Ellers trekker Elise fram at utskifting av personalet kan være en utfordring. Perioder hvor det er mye sykdom, og de må ha mange ulike vikarer. Når det blir mange ulike vikarer så får de ikke satt de inn i hvordan barnehagen arbeider og hvilke mål de har, og det hemmer arbeidet kraftig. Til og med vikariat på noen måneder her og der, er også med på å hemme kvaliteten. Når de er fullt bemannet og de faste ansatte er på jobb klarer de å opprettholde den kvaliteten som de ønsker.

Dokumentasjon

Jeg spurte informantene om hvordan kvaliteten i barnehagen kan dokumenteres. Hanne forteller at de benytter seg av hjemmesiden aktivt. De tar bilder og skriver kommentarer som personalet har reflektert rundt. Personalet oppfordrer også foreldrene til å bruke dette hjemme sammen med barna. Ellers sier Hanne at de evaluerer planer og praksisen jevnt. De sender ut evalueringer av temaperioder. Hun sier også at de er bedre på å evaluere enn å lage faste planer, og at det er viktigere for de å dokumentere godt enn å ha planen klar på forhånd. De har prøvd seg på månedsplaner, men har kommet fram til at dokumentasjon av hverdagen med bilder og tekst er noe de ønsker å prioritere høyere. Årsaken til det er at planene fort kan

bli endret siden hverdagene er forutsigbare og de vil ha rom for spontanitet. På avdelingen har de plakater, bilder og lignende på veggene, det gir barna muligheten til å vise foreldrene når de blir hentet, det vil skape gode samtaler mellom barn og foreldre, forteller hun. Det kan bidra til at barna føler at det de gjør i barnehagen blir anerkjent av de voksne. Hanne sier at de evaluerer praksisen jevnt, de reflekterer over hva de legger ut på hjemmesiden og de sender ut evalueringer fra temaperioder. I teoridelen nevnte jeg at pedagogisk dokumentasjon kan deles inn i to deler; innhold og prosess. Innholdet er det personalet samler inn av bilder, tekst og lignende, men prosess handler om hvordan de reflekterer over de materialene som blir samlet inn. Kritisk refleksjon over det som er dokumentert kan gi personalet et nytt perspektiv og forståelse av barnas utvikling (Gunnestad, 2014, s. 166). Å reflektere over dokumentasjonen kan også støttes av Kvistad & Søbstad (2005, s. 199), som sier at pedagogisk dokumentasjon har liten verdi dersom den ikke blir reflektert rundt, for den må løftes opp, samtales om, fortolkes og forstås av personalet (ibid).

Elise forteller at den pedagogiske dokumentasjonen som de har er for eksempel månedsplan og månedsbrev som de sender ut til foreldrene og henger opp i garderoben hver måned. I planen og månedsbrevet kan foreldrene se hva de planla og hva de faktisk gjorde. Elise forteller at det er viktig at foreldrene ser hva personalet gjør og tenker, for dokumentasjon er den kvaliteten foreldrene ser, mener hun. Hun sier at to avdelinger kan være gode på innhold, men hvis den ene er gode på å dokumentere og den andre ikke, så vil man tro det er best på den avdeling hvor man er gode på dokumentasjon. Hva mener egentlig Elise når hun sier at dokumentasjon er den kvaliteten foreldrene ser? Kan det være at foreldrene har lite innsyn i hva som faktisk foregår i løpet av dagen i barnehagen? De planene og månedsbrevene de sender ut er kanskje bare det faglige innholdet foreldrene får meg seg? For det er jo begrenset hva foreldrene får meg seg i hente- og bringesituasjoner. Dermed får personalet et stort ansvar og makt når det gjelder hva som skal dokumenteres (Bae, 2006, s. 61). Ikke bare hva som skal dokumenteres, men også at det blir utført. Ut i fra funnene jeg har innhentet vil jeg tro at den dokumentasjonen de gjør og som de sender ut til foreldrene kan være noe av den kvaliteten foreldrene ser, og det blir da en viktig oppgave for personalet å ha fokus på dokumentasjon.

Barn- og foreldre

Hvis vi ser barnehagen i et interessentperspektiv er foreldrene og barna to av disse. De ansatte er også en interessent og det finnes mange flere. Men nå skal jeg fokusere på foreldrene og

barna på grunn av kvalitetsdefinisjonen til Kvistad & Søbstad, hvor de trekker fram foreldre, barna og de ansattes erfaringer med barnehagen som de viktigste til å definere barnehagekvaliteten. I denne oppgaven får jeg ikke fram meninger og erfaringer fra barna eller foreldrene, men hvordan pedagogisk leder arbeider for å ivareta barna og foreldrene i det daglige arbeidet.

Når Elise beskrev sitt syn på kvalitet så trakk hun fram at foreldrene bør føle at det er trygt og godt å levere barna i barnehagen, og at det tilbudet de gir skal være det beste. Hun fortalte også at foreldrene er med på foreldreundersøkelser som avholdes en gang året. I den undersøkelsen kan man gi karakterer på 1-6 på hvor fornøyd de er med barnehagen som arena for læring, omsorg og danning. De kan også gi en karakter på om de selv får mulighet til å medvirke i barnehagens praksis. Foreldreundersøkelsene er målbare i forhold til kvaliteten. De sammenligner resultatene fra år til år, og ser på hva de må gjøre for å endre praksisen, forteller hun. Ellers pleier de å henge opp en konvolutt hvor det står ”ris og ros”, der kan foreldrene/foresatte gi tilbakemeldinger og innspill.

Hanne forteller også at foreldrene deltar i foreldreundersøkelser. Under foreldremøtene tar de tak i undersøkelsene for å vise foreldrene hva de har tenkt videre i forhold til de svarene de får. Hun mener det er viktig å vise foreldrene at man skal gjøre noe med det, og at det ikke bare blir liggende. Ellers har de foreldresamtaler/møter og daglige møter i barnehagen. På hjemmesiden legger de ut bilder fra turer og aktiviteter, så foreldrene kan se hva vi gjør i barnehagen. I forhold til foreldrene tenker også Hanne at det er viktig at barnehagen har nok voksne og at de er stabile, at barna er trygge og får omsorg. Hun tenker at disse faktorene er det som er kvalitet for foreldrene. Under et foreldremøte som nylig ble avholdt benyttet de anledningen til å presentere arbeidet rundt rammeplanen og hvordan de arbeider med vennskap og forebygging av mobbing.

Foreldrenes forventninger til barnehagen i følge Moen & Granrusten (2014) og Glaser (2013) er at det skal være et godt samarbeid, god kommunikasjon, barna må møtes med omsorg og at det er rom for foreldremedvirkning. Som nevnt gjennomfører begge barnehagene foreldreundersøkelser, og det er det kommunen som har ansvar for (Glaser, 2013, s. 24). Ellers nevner begge informantene at de resultatene barnehagene får igjennom foreldreundersøkelsene skal gi grunnlag for videre arbeid, og at det er viktig å vise at de faktisk gjør det.

Barna er primærbrukerne i barnehagen. Hvordan de opplever og erfarer barnehagen kan være med på å avgjøre om kvaliteten er god. For Elise som arbeider på en småbarnsavdeling, hvor barna har lite språk så må de se etter hva barna interesserer seg for sånn at de får inn barns medvirkning. De skal ha rom for å kunne se hva barna er opptatt av, og ikke hva de selv ønsker. I forhold til barna bruker Hanne å gjennomføre barneintervju. Hun mener også at det er viktig at personalet klarer å legge til rette for lek, turer og aktiviteter som barna kan medvirke i. Undersøkelsene Kvistad & Søbstad har gjort viser at det er lek og det å ha noen å leke sammen med som er det viktigste for de i barnehagen (Kvistad & Søbstad, 2005, s. 56). Barna skal også føle at de blir sett og hørt, forteller Hanne. Hun sier at de skal ta tak i hva barna sier og gjøre noe med det, men selvfølgelig innenfor rimelige rammer. Hvis et barn ikke liker å være ute for eksempel så prøver hun å finne ut hvorfor og reflektere rundt det, men det er ikke sånn at barna skal få bestemme men de må anerkjenne hva de sier. Hun mener det er kvalitet når de viser at de tar barna på alvor, og klarer å vise det i handling. I barnehagen skal barna få oppleve at de får medvirke i fellesskapet og at de blir anerkjent (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7). Gjennom barns medvirkning så får barna ytre det de mener i et fellesskap (Bae, 2006, s. 8). Barneintervju legger til rette for at de kan si hva de mener, og personalet må vise det i handling, noe Hanne mener er viktig.

Avslutning

Med denne oppgaven ønsket jeg å finne ut av hva kvalitet i barnehagen er, hvem som bestemmer om det er god kvalitet og hvordan man kan arbeide for å få god kvalitet. Det munnet ut i en problemstilling som lød følgende; ***Hvordan arbeider pedagogisk leder for å fremme kvalitet i barnehagen?*** Jeg vil nå trekke fram de viktigste funnene i denne undersøkelsen, og skrive kort om eventuell videre forskning.

I denne oppgaven har det vist seg at det er nødvendig med en pedagogisk ledelse for å oppnå god kvalitet. Det kommer fram i kompetansestrategien og Meld. St. blant annet, men også igjennom funnene fra intervjuene. Selv om det er barnehageeieren som har det overordnede ansvaret for at det er god kvalitet, så må kvaliteten bygges i barnehagen og via de som arbeider der. Det er styrer og pedagogisk leder som har ansvar for det pedagogiske arbeidet, og de må få meg seg resten av barnehagepersonalet i arbeidet. Det pedagogiske arbeidet innebærer alt fra planlegging, gjennomføring, vurdering og dokumentasjon. I disse prosessene

må det være rom for refleksjon og kritisk vurdering, for at arbeidet skal være i utvikling og for at det skal være progresjon.

For mine informanter så er kvalitet når barna får de pedagogiske tilbudet de har krav på, og her kom jeg fram til at de må oppfylle kravene i barnehageloven og rammeplan, som er kriteriekvalitet. Funnene viser at personalet skal ha god kompetanse og må være engasjerte. Selv om malingen flasser på veggene så er det personalet som skal skape noe rundt barna, det er det som er prosesskvalitet. Det er kvalitet når barnehagen klarer å oppfylle de kravene de selv har laget i årsplanen og i periodeplaner, og det er viktig at hele personalet deltar i disse prosessene. Alt i fra planlegging til gjennomføring til vurdering, for det vil føre til at hver enkelt har et eierskap til arbeidet. Som pedagogisk leder så bør man ta ansvar for sine medarbeidere. Informantene sier at de må inkludere, motivere og delegere bort ansvar, for det er med på å skape god kvalitet og trivsel i personalgruppa. For økt kvalitet kan ikke de pedagogiske lederne arbeide alene, de må ha med seg personalgruppa. Ene informanten trakk fram pedagogisk grunnsyn som en viktig faktor i arbeidet, hun mener ikke at alle trenger å mene det samme, men at de kan arbeide ut i fra de samme synspunktene. Altså gå inn i kvalitetsdiskursen for hva som er viktig og mindre viktig.

I denne oppgaven er det ingen tvil om at det er personalets kompetanse som har mye å si for kvaliteten, og da kommer vi inn på kompetanseutvikling. Det er ulike måter å utvikle kompetansen på men funnene viser at det er kurs, videreutdanning, veiledning og et praksisfellesskap som er hovedtrekkene. Dersom noen drar på kurs, må man dele kunnskapen så alle skal få utbytte av det, altså ha en god delekultur. Veiledning under avdelingsmøter og i hverdagen er viktig, og ikke minst et praksisfellesskap. I et praksisfellesskap kan man reflektere, være kritiske, utfordre hverandre og være ærlige for at barnehagen skal være i utvikling så de blir en lærende barnehage.

Utfordringer informantene møter i kvalitetsarbeid er dårlig tid, fravær blant personalet, ansatte som ikke trives eller er lei, vikarer og vikariat. Det er lite teori som sier at akkurat dette hemmer kvalitetsarbeid, men vi kan se at teorien sier at et personale som trives og et godt arbeidsmiljø gjør at personalet yter mer. Funnene og teorien sier jo at det er personalet og dets kompetanse som har noe å si for kvaliteten, så dermed henger arbeidsmiljø og personalets trivsel i tråd med kvaliteten på arbeidet. Kort oppsummert så må pedagogisk leder arbeide sammen med personalgruppa for å gi et godt barnehagetilbud for barna. Pedagogisk

leder må inkludere og motivere personalet, la de få utfordrende oppgaver og være en støttespiller. I og med at personalets kompetanse er viktig for kvaliteten så må pedagogisk leder arbeide for at personalet har den kompetansen barnehagen trenger. I bunn og grunn så viser teori og funn at det må det en god pedagogisk ledelse til for at det skal være god kvalitet.

Å fordype seg inn i hvordan pedagogisk leder arbeider har vært spennende og lærerikt. Nå som jeg har vært inne på pedagogisk leders perspektiv så kunne det vært interessant å forsket videre på foreldrene og barnas synspunkt som jeg nevnte innledningsvis, fordi kvalitetsdefinisjonen jeg trakk fram fra Kvistad & Søbstad sier jo at kvaliteten må ses i perspektiv av ansatte, barn og foreldre.

Referanseliste

- Bae, B. (2006). *Temahefte om barns medvirkning*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Bergsland, M. & Jæger, H. (Red.) (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Carson, N. & Birkeland, Å. (2013). *Veiledning for barnehagelærere*. Oslo: Cappelen Damm.
- Glaser, V. (2013). *Foreldresamarbeid. Barnehagen i et mangfoldig samfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gunnestad, A. (2014). *Didaktikk for barnehagelærere. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haugen, R. & Skogen, E. (2013). Holdninger og kommunikasjon. I Skogen, E. (Red) (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haugen, R. & Skogen, E. (2013). Trivsel, stress og jobbtilfredshet. I Skogen, E. (Red) (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A, Tufte, P. A. & Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2012-2013). *Framtidens barnehage*. (Meld. St. 24, 2012-2013). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2e8ad98938b74226bc7ff395839434be/no/pdfs/stm201220130024000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra https://www.udir.no/Upload/barnehage/Kompetanse_for_fremtidens_barnehage_2013.pdf?epslanguage=no
- Kvistad, K. & Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Lafton, T. & Skogen, E. (2014). Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lov om barnehager (barnehageloven)*. Lov av 17. juni 2005, nr. 64. (2005). Oslo: Kunnskapsdepartementet. Lastet ned fra <http://www.lovdatab.no>
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Lundestad, M. (2013). Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv. I Skogen, E. (Red) (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Moen, K. H. & Granrusten, P.T. (2014). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn – konsekvenser for ledelse. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Moen, K. H. & Skogen, E. (red.) (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.

NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi*. Hentet fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf lastet ned: 02.03.18

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet
Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>

Skogen, E. (2013). Ledelse i barnehagen. I Skogen, E. (Red) (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, E. & Haugen, R. (2013). Motivasjon og selvbestemmelse. I Skogen, E. (Red) (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Bakgrunnsinformasjon om informanten:

1. Hva er kvalitet i barnehagen for deg?
2. Hvordan arbeider du for å fremme kvalitet i barnehagen?
(Kom gjerne med konkrete eksempler)
3. Hvordan arbeider du sammen med personalgruppa for å fremme kvalitet?
4. Hvordan arbeider barnehagen med kvalitetsutvikling?
5. Hva kan hemme kvalitetsarbeidet?
6. Hvis du kunne endret på barnehagens nåværende praksis, hva ville du ha gjort?
7. Hvordan ivaretas og inkluderes barnas og foreldrenes perspektiv i arbeidet?
8. Hvordan kan kvaliteten i barnehagen dokumenteres?

Samtykkeskjema

Til _____

Vi har vært i kontakt og snakket om din deltakelse i mitt bachelorprosjekt «Kvalitet i barnehagen». Jeg er svært glad for at du vil bidra med dine meninger/erfaringer rundt temaet. Målet med mitt prosjekt er å finne ut hvordan pedagogiske ledere arbeider for å fremme kvalitet i barnehagen.

Mine veiledere i bacheloroppgaven er xxx (xxx@dmmh.no) og xxx (xxx@dmmh.no).

Datainnsamlingen er et intervju, og jeg sender deg intervjuguiden i forkant. Jeg ønsker å ta opp vår samtale på en digital lydopptaker fordi det vil være god støtte til transkribering og analyse. Alle opplysninger om deg vil oppbevares konfidensielt under perioden og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i det publiserte materialet. Lydopptak slettes to dager etter gjennomført intervju, og øvrige datamaterialer anonymiseres og slettes etter oppgaven er levert.

Opgaven skal være ferdig 3.mai 2018. Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet uten å måtte begrunne det.

Med vennlig hilsen

Dyveke Rokkones

Samtykkeerklæring

Navn:

Jeg samtykker i å delta som informant i bacheloroppgaven om *kvalitet i barnehagen*. Jeg kan når som helst trekke meg, og er kjent med at studiene er anonymisert.

.....
Sted/ dato

.....
Underskrift