



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ABLU-BACH15

Predefinert informasjon

Startdato:	18-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Slutt dato:	29-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ABLU-BACH15 1 BOPPG 2020 VÅR stord		
Intern sensor:	Maritha Berger Nylund		

Deltaker

Navn:	Marte Vedøy Branescu
Kandidatnr.:	306
HVL-id:	170234@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Utvikling i en lærende barnehage	
Antall ord *:	9997	
Egenerklæring *:	Ja	Jeg bekrefter at jeg har ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Enmannsgruppe
Gruppenummer:	14
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Utvikling i en lærende barnehage

Navn: Marte Vedøy Branescu

Kandidatnummer: 306

Arbeidsplassbasert barnehagelærerutdanning, deltid, Kull
2016-2020

Fakultetet for lærerutdanning, kultur og idrett

Veileder: Maritha Berger Nylund

Innleveringsdato: 02.06.2020

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fire flotte lærerike år på barnehagelærerstudiet. Det har vært krevende arbeid, men veldig spennende og lærerikt å gå dypt inn i et tema som jeg opplever som spennende.

Tusen takk for familie og arbeidsplass for støtte og oppmuntring. I tillegg ønsker jeg å takke informantene som stilte opp til intervju og gav meg mye god informasjon å jobbe med. Til slutt vil jeg takke veilederen min, Maritha Berger Nylund for god veiledning og støtte underveis i skriveprosessen.

Vedavågen, 02.06.20

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om utvikling i en lærende barnehage. Oppmerksomheten rettes mot personalet og ulike faktorer som må være til stede for at det kan tilrettelegges for utvikling i den lærende barnehagen. Jeg har valgt å fokusere på faktorer som utvikling på individ- og gruppenivå, samt hvordan samtalen kan være et redskap for utvikling.

Jeg har brukt kvalitativ metode og intervju for, og har intervjuet en styrer, en fagpedagog og en pedagogisk leder for å få deres syn på barnehagen som lærende organisasjon, samt hvordan de tilrettelegger for utvikling av sitt personale.

I intervjuene kom det frem at det må være ønskelig fra den enkelte å være i utvikling. Man må være i stand å se seg selv, sette seg mål og gjøre det en kan for å nå målene. En må være mestringsmotivert, og feiler man prøver man på nytt. I tillegg er dialog og diskusjon viktige faktorer for utvikling av gruppen og organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	5
1.1	Bakgrunn for valg av tema	5
1.2	Oppbygging av oppgaven og avgrensning	5
1.3	Begrepsavklaring	6
2.0	Metode	6
2.1	Valg av metode.....	6
2.2	Intervju	7
2.3	Validitet og reliabilitet	8
2.4	Etiske vurderinger.....	9
2.5	Analyse og tolking av data	9
3.0	Teori	10
3.1	Kvalitet i den norske barnehagen	10
3.1.1	Barnehagekvalitet – basert på opplevelse og kriterier	11
3.2	Barnehagen - en lærende organisasjon	12
3.2.1	Personlig mestring som en del av å være lærende.....	13
3.2.2	Gruppelæring i den lærende barnehagen.....	14
3.3	Pedagogisk ledelse i en lærende barnehage.....	15
3.3.1	Et kompetent, pedagogisk personale	16
3.3.2	Samtalen som et redskap for utvikling.....	17
4.0	Presentasjon av funn og drøfting	18
4.1	Måling av barnehagekvalitet.....	18
4.2	Å skape bevissthet rundt kvalitet	20
4.3	Barnehagen som en lærende organisasjon.....	21
4.3.1	Personlig mestring som en del av den lærende barnehagen	21
4.3.2	Gruppelæring – en del av det å være lærende.....	24

4.3.3 Samtalen – et redskap for utvikling	26
5.0 Avslutning	27
6.0 Litteraturliste	29
7.0 Vedlegg	31
7.1 Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene	31
7.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide	32

1.0 Innledning

I *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver* [Rammeplanen]

(Kunnskapsdepartementet, 2017) kan man lese at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Etter mange års erfaring fra barnehagen, har min interesse for barnehagen som en lærende organisasjon økt. Å utvikle seg som ein lærende organisasjon tenker jeg henger sammen med kompetanseheving, motivasjon og mestring. Ser en til Gotvassli og Skogen (2019, s. 140) så peker de på at i en lærende barnehage har man et engasjert og motivert personale som ønsker å skape og dele kunnskap slik at de på best mulig måte kan nå barnehagens mål.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av 13 år som ansatt i barnehage har jeg truffet på mange ulike styrere, pedagoger og annet personale. Noen stråler entusiasme og engasjement, de tar imot nye «input» og ønsker å lære nye ting og måter å utføre arbeidet på. Andre er på helt motsatt side, de går på autopilot og gjør det samme som de har gjort de siste 10-15 årene. Samtidig er det mange som er på et sted midt imellom disse ytterkantene.

Jeg har undret meg en del på hvorfor det er slik at noen er mer engasjerte enn andre. Hva er det som gjør at noen tar imot ny kunnskap og er motiverte til å være i en konstant endring og utvikling, mens andre ikke er det. Hva er det som må til for at personalet skal ha et ønske om å være lærende. For å finne mer ut om dette har jeg valgt i følgende problemstilling: ***Hvordan legge til rette for personalets utvikling slik at barnehagen kan være lærende?***

1.2 Oppbygging av oppgaven og avgrensning

Jeg vil begynne oppgaven med å se på hvordan endringer i barnehagen har ført til en økt oppmerksomhet på læring og kvalitet, og hvordan dette påvirker barnehagen. Videre vil jeg utdype mer om den lærende organisasjonen, hvor jeg viser til to av Senges (1999) fem disipliner, personlig mestring og gruppelæring. Jeg har valgt å rette oppmerksomheten på bare to av disiplinene ettersom jeg har begrensninger på oppgavens omfang. Så har jeg valgt å skrive en del om pedagogisk ledelse og om det å ha et kompetent, pedagogisk personale, ettersom det er nødvendig i den lærende barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Til slutt i teoridelen skriver jeg om hvordan samtale kan brukes som et redskap for utvikling. Deretter legger jeg frem funnene mine fra intervjuene og drøfter dem opp mot teorien.

I begynnelsen av skriveprosessen min hadde jeg motivasjon som tema, og ønsket å se på hvordan en kunne motivere personalet til å være lærende. Etter at jeg hadde gjort alle intervjuene og var ferdig med teoridelen, konkluderte jeg med at det ble altfor mye å ta med. I tillegg ble jeg ikke helt fortrolig med problemstilling, noe som gjorde at tok jeg bort hele motivasjonskapittelet og noe av funnene fra intervjuene mine. Derfor stemmer ikke informasjonskrivet til informantene helt overens med navn på oppgaven og problemstilling. Jeg informerte informantene om endringen underveis i prosessen. Allikevel har jeg tatt med litt om motivasjon inn i teorien, slik at jeg får frem viktigheten av det å kjenne på mestring som en del av en motivasjonsfaktor for utvikling.

I teorien sier Kvistad og Søbstad (2006) at både foreldre, ansatte og barn må få mulighet å vurdere barnehagekvaliteten. Jeg mener det er viktig at alle disse partene skal få sitt å si om sin opplevelse av barnehagens kvalitet, men ettersom jeg i problemstillingen min er opptatt av å finne ut om personalets utvikling er det dette jeg har valgt å rette oppmerksomheten min på i både teorien og i funnene.

1.3 Begrepsavklaring

Jeg har skrevet om samtalen og viktigheten av den som et redskap for utvikling. Når jeg har lest teori ser jeg det blir brukt begrep som både medarbeidersamtale, utviklingssamtale og veiledningssamtaler. Jeg har valgt å bruke begrepet utviklingssamtale gjennom hele oppgaven, da jeg opplever det er nettopp det samtalen skal være; en samtale hvor man kan få mulighet til å dele kunnskap og utvikle seg.

2.0 Metode

Metode er det verktøyet eller fremgangsmåten vi bruker når vi ønsker å undersøke noe, og hjelper oss å innhente data eller informasjon om det vi trenger til det vi ønsker å undersøke mer om (Dalland, 2012, s.112). Metodens mål er å få frem hvordan den «sosiale virkeligheten» er og gi oss kunnskap om hvordan man kan analysere denne informasjonen (Bergsland & Jæger, 2016, s.66).

2.1 Valg av metode

Det finnes to metoder man kan bruke for systematisk innsamling av informasjon. Den metoden som velges forteller noe om hvordan en bør gå frem for å innhente eller å prøve ut kunnskap.

Den ene metoden er en kvantitativ tilnærming, som gir oss data i form av målbare enheter som tall og statistikk. Ved bruk av denne tilnærmingen prøver man å få frem et mest mulig eksakt bilde av en kvantitativ variasjon i det en undersøker. Mens i den andre metoden, den kvalitative tilnærmingen, fanger man opp meninger og opplevelser som verken kan måles eller tallfeste (Dalland, 2012, s. 112). Selv om man skiller dem, kan man også kombinere dem, og de kan på et vis komplementere hverandre (Postholm & Jacobsen, 2013, s.41). Det hadde jeg dessverre ikke mulighet til i denne oppgaven på grunn av oppgavens omfang, og derfor har jeg valgt i denne oppgaven å bruke kvalitativ metode og forskningsintervju. Jeg valgte kvalitativ metode ettersom jeg tror det vil være en god måte å få tak i informantenes egen beskrivelse av temaet. Den kvalitative metoden er, ifølge Christoffersen & Johannessen (2018, s. 17) mer fleksibel enn den kvantitative, og det er mer rom for spontanitet og tilpasning i interaksjonen mellom partene. I den kvalitative metoden bruker man mer åpne spørsmål, det varierer i hvordan spørsmålet stilles og det er rom for at spørsmålene kan svares med egne ord. Med å bruke intervju tenkte jeg at det ikke bare ville være en god måte å få tak i informantenes beskrivelse av temaet, men at jeg også kunne få frem mer om informantenes tanker, holdninger og intensjoner. Dette tenkte jeg ville gi meg mer dybde i svarene. Samtidig ville dette gi meg mulighet til å stille mer spørsmål underveis om jeg trengte mer informasjon for å få svar på problemstillingen min.

2.2 Intervju

Ettersom man ønsker å innhente informasjon som går mer i dybden i et forskningsintervju, mener Dalland (2012, s. 165) at det kan være lurt å ikke ha for mange informanter og heller få gode samtaler med de informantene en har. Derfor valgte jeg å intervju tre personer, hvor alle tre er i en form for lederposisjon i en barnehage. Jeg intervjuet en styrer, en pedagogisk leder og en fagpedagog, alle med flere års erfaring i barnehage.

I et forskningsintervju er det samtaleformen og hvordan kunnskapen blir skapt gjennom intervjuprosessen viktig. Derfor må man være bevisst på hvordan spørsmålene utformes (Dalland, 2012, s. 167). På forhånd leste jeg mye teori, slik at jeg kjente jeg hadde god innsikt i temaet. Dette hjalp meg i utformingen av spørsmålene til intervjuguiden, samtidig som jeg kjente at dette hjalp meg til å være godt faglig forberedt. Jeg utformet åpne spørsmål, som kunne gi informantene rom for refleksjon og utdypelse av deres opplevelser og erfaringer.

Det er viktig ifølge Bergsland og Jæger (2016, s.72) for å få gode spørsmål. Jeg ønsket et semistrukturert intervju ettersom den type intervju er mer som en samtale, og jeg selv kunne styre samtalen rundt de ulike spørsmålene og temaene (Bergsland & Jæger, 2016, s.71). Intervjuguiden sendte jeg sammen med et informasjonsskriv på forhånd til informantene.

Planen var at jeg skulle ha individuelle og personlige intervju, og at intervjuene skulle gjennomføres i barnehagen hvor informantene jobber. Vi hadde på forhånd avtalt samtale, men så ble barnehagene stengt på grunn av Covid-19. Dette gjorde at vi måtte gjøre noen endringer. To av intervjuene ble tatt over Microsoft teams og videosamtale, mens det siste fikk vi tatt i barnehagen.

2.3 Validitet og reliabilitet

I en forskningsprosess er en viktig faktor å være kritisk og kunne reflektere over metoden og innsamlingsstrategiene en har brukt (Bergsland & Jæger, 2016, s.80). Man snakker da om bruk av reliabilitet og validitet. Validitet handler om at informasjonen som blir representert er relevant og gyldig i forhold til fenomenet som blir undersøkt, i denne sammenheng blir det problemstillingen min. Man kan sjekke et forskningsprosjekts validitet ved å se på om kvaliteten på tolkningen og forståelsen forskningsprosjektet fører til, kan støttes til annen forskning (Bergsland & Jæger, 2016, s. 80).

En forskningsprosess reliabilitet handler om hvilken troverdighet forskningen har. Det handler om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, hvorvidt datamaterialet er pålitelig, hvordan det er samlet inn og bearbeidet, analysert og tolket (Bergsland & Jæger, 2016, s.80).

Når det gjelder min forskning og undersøkelse, opplevde jeg det som relevant å intervju ledere for å få svar på spørsmålene. Spørsmålene jeg hadde i intervjuguiden var laget ut ifra relevant teori, noe jeg tenkte gav både gyldighet og relevans for å få svar på problemstillingen. Underveis fant jeg som nevnt ovenfor ut ikke at jeg ikke var helt fortrolig med sammenhengen mellom problemstillingen og funnene. I tillegg til at det var for mye teori og funn, så jeg valgte å bruke bare de funnene jeg fant som relevant.

Når det gjelder undersøkelsens reliabilitet har jeg forsøkt så godt jeg kan å gjengi korrekt hva intervjupersonene sa, men ettersom jeg gjorde intervjuene alene og uten noen som noterte for meg kan jeg ha gått glipp av noe. I tillegg ble to av intervjuene gjort over videosamtale på grunn av Covid-19, noe som også kan ha gjort at det er ting jeg ikke har fått tak i.

Samtidig var jeg oppmerksom på å stille spørsmål tilbake til informantene for å være sikker på at jeg hadde forstått svarene deres rett og gjentok gjerne det de hadde sagt. En av informantene hadde skrevet ned noen av svarene sine på forhånd, og de fikk jeg tilsendt i etterkant av intervjuet. Selv om hun hadde forhåndskrevet svarene sine, hadde vi en fin samtale og jeg hadde mange oppfølgingsspørsmål som hun svarte på. Disse spørsmålene var hun ikke klar over, og hadde ikke svart på forhånd på.

2.4 Etiske vurderinger

En viktig faktor i forskning er hvordan man behandler personopplysninger og at en passer på at ingen blir krenket i behandlingen en gjør av personopplysninger. Man har et etisk ansvar i forhold til hvordan man utfører forskningsprosessen, og man kan knytte det etiske ansvaret til tre prinsipper; Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Bergsland & Jæger, 2016, s.83). Dette tok jeg hensyn til i min forskningsprosess. I forkant av intervjuene fikk intervjupersonene ett informasjonsskriv, hvor jeg informerte om hva jeg ønsket å undersøke og undersøkelsens mål, samt at deltakelsen i intervjuene er helt frivillig og at de kunne trekke seg når som helst. I tillegg ble det oppgitt i informasjonsskrivet at både informantene og deres barnehage er anonymisert og deres identitet ikke skal kunne bli avslørt. Til slutt på informasjonsskrivet hadde jeg plass til den enkeltes samtykke og underskrift på at de godtok å være med på intervjuene. På grunn av Covid-19 og restriksjoner, fikk jeg bare to av underskriftene på papiret, mens den tredje fikk jeg en skriftlig godkjenning av via e-post.

Man skal ifølge Bergsland og Jæger (2016, s. 85) vurdere hvorvidt undersøkelsen kan påføre skade hos informantene eller om det kan bringe noe fordeler til intervjupersonene i form av ny kunnskap, refleksjon og ettertanke. Jeg vurderte dette i forkant, og etter at jeg hadde intervjuene fikk jeg tilbakemelding fra to av intervjupersonene at det var gode spørsmål som fikk dem til å reflektere over aktuelle tema.

2.5 Analyse og tolking av data

Analyse av tekster handler om å utvikle en forståelse (Postholm & Jacobsen, 2013, s.102), og i denne oppgaven handler det om å finne en forståelse av hvordan man som leder kan utvikle personalet til å være lærende. I arbeidet med analysering og tolkning av data fra intervjuene mine og for å få en forståelse av disse, begynte jeg med å gå igjennom hvert et intervju og renskrive dem. Deretter tok jeg tekstene fra hverandre ved å kategorisere enkeltdeler av den.

Postholm og Jacobsen (2013, s.102) hevder man må ta delene i teksten fra hverandre og studere dem enkeltvis for å forstå helheten bedre. Deretter bandt jeg delene sammen igjen. Ved å følge den hermeneutiske spiralen, det vil si å studere enkelt deler for å få en bedre helhetsforståelse, fikk jeg en dypere og mer utvidet forståelse av de enkelte delene eller kategoriene (Postholm & Jacobsen, 2013, s. 102).

3.0 Teori

Barnehagen i Norge har gjennomgått mange endringer de siste tiårene. I 2005 ble ansvaret for barnehager flyttet fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. Det kom en ny rammeplan kom i 2006, og denne ble revidert i 2011. I 2017 kom det nok en ny rammeplan.

Endringene har gjort at barnehagen er blitt knyttet nærmere til skolen, og ettersom barnehagen nå er en frivillig del av utdanningsløpet har læring og innhold i barnehagen blitt viktigere enn tidligere (Mørkeseth, 2012, s.21). I rammeplanen står det at personalet skal blant annet bidra til et læringsfellesskap, hvor de legger til rette for helhetlige læringsprosesser og sørger for progresjon og utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 22). Hele personalet er som Mørkeseth (2012, s.25) skriver ansvarlig for at barnehagen utvikles som en læringsarena. Følgene av økt fokus på innhold og læring har gjort at det i tillegg er blitt en økt oppmerksomhet på kvalitet i barnehagen (Kvistad & Søbstad, 2006, s. 18).

3.1 Kvalitet i den norske barnehagen

Kvalitet er et latinsk ord (qua litas) og betyr «av hva». Det handler om hvordan noe er, hvilke egenskaper et fenomen har og om det er noen typiske trekk for dette fenomenet. I tillegg kan man knytte kvalitet til persepsjon, det vil si at det handler om hvordan man opplever verden gjennom sansene våre (Kvistad og Søbstad, 2006, s. 26). Syn på kvalitet vil derfor bli subjektivt, og fenomenet vi vurderer kvaliteten på vil bli knyttet til vår opplevelse av det. I tillegg hevder Kvistad og Søbstad (2006, s.27) at faglige, ideologiske, samfunnsmessige og kulturelle forhold vil påvirke vurderingene våre om hva vi oppfatter som god eller dårlig kvalitet. Dette gjør at kvaliteten på et fenomen kan være bra i en sammenheng, mens i en annen ikke fullt så bra.

Barnehagekvalitet er ifølge Søbstad (2002, s. 17) oppfatninger og erfaringer som barna, foreldre og ansatte har av barnehagen. Hvorvidt barnehagen oppfyller de faglige og

samfunnsmessige kriterier for hva en god barnehage er, vil også påvirke barnehagens kvalitet. For å finne ut barnehagens kvalitet må altså barn, foreldre og ansatte få mulighet til å vurdere barnehagens kvalitet. Samtidig som man vurderer ut fra ens opplevelser og erfaringer må man også se på barnehagen opp mot faglige, sosiale og kulturelle faktorer på hva en god barnehage er (Kvistad & Søbstad, 2006, s.29).

3.1.1 Barnehagekvalitet – basert på opplevelse og kriterier

Begrepet barnehagekvalitet kan sees på fra to perspektiv: opplevelseskvalitet og kriteriekvalitet (Kvistad og Søbstad, 2006, s.31). Opplevelseskvalitet handler om hvordan vi opplever barnehagen i det daglige. Kriteriekvalitet er den normative delen, hvor man ser på kriterier som fagfolk eller samfunnet har bestemt at er en god barnehage. Skal man måle kvaliteten i barnehagen må man se på kriteriekvalitet, men problemet med slike målinger er at de vil uansett være basert på holdninger og verdier, og man kan ikke være nøytral i en slik måling (Kvistad & Søbstad, 2006, s.40).

Når det gjelder kriterier for kvalitet i barnehagen kan man dele dem i tre: strukturelle kvaliteter, prosesskvalitet og resultatkvalitet. De strukturelle kriteriene for kvalitet går på ytre kvaliteter, som konkrete forhold av strukturell art kan ha betydning for barnehagekvaliteten. Det kan være ordnede tariff- og lønnsforhold, økonomi, driftsform, utstyr og materiell. Prosesskvalitet handler om pedagogiske prosesser. Det kan være samspillet mellom barn og voksen, eller handle om gode relasjoner både følelsesmessig og sosialt. Hvorvidt personalet samarbeider, hvilket fokus det er på veiledning, kursing og utviklingsarbeid går også under kriterier for prosesskvalitet ifølge Kvistad og Søbstad (2006, s.42). De mener det skal handle om dynamiske utviklingsprosesser for alle. Prosesskvaliteter er også avhengig av et tydelig, faglig innhold, og det mener Kvistad og Søbstad (2006, s. 43) at man finner i rammeplanen. Hvorvidt de ansatte har vilje og evne til å følge rammeplanen vil påvirke kvaliteten. En annen faktor innen prosesskvalitet er trygge og oppmerksomme voksne som gir omsorg og varme. De ser hele barnet og lar blant annet barnet være med på å medvirke i barnehagehverdagen. Til slutt snakker Kvistad og Søbstad (2006) om resultatkvalitet. Man er opptatt av resultatet av prosessene, men man vurderer også prosessene underveis. Dette krever pedagogisk dokumentasjon, og man må sette ord på prosessene slik at man kan skape en større bevissthet om arbeidet og få mer kunnskap om barna og barnehagen.

Opplevelseskvalitet kan deles i tre: barnas, foreldres og ansattes opplevelse av kvalitet.

Kvistad og Søbstad (2006, s. 74) hevder det at det er i bunn og grunn de ansatte i barnehagen som bestemmer hvor bra de og barnehagen skal være. Kvistad og Søbstad (Søbstad, 2002 og 2004, Kvistad, 2003, referert i Kvistad & Søbstad, 2006) har et arbeid mellom 2002-2004 om «*Den norske barnehagekvaliteten*», og til tross for at dette arbeidet er gammelt, tenker jeg at det er sentralt også for dagens barnehager og har derfor valgt å ta det med i neste avsnitt. Arbeidet deres viser blant annet hvordan ansatte i barnehagen opplevde at de selv utviklet seg mens de arbeidet med kvalitet i barnehagen. Gjennom intervju, samtaler, observasjoner og praksisfortellinger forteller de at det ble gjort mye vurderinger og egenrefleksjon, med fokus på væremåter og holdninger. De opplevde at deres yrkeskompetanse ble styrket, noe som påvirket deres motivasjon og fellesskap. Selv om strukturelle forhold ikke alltid oppleves som de beste når man tenker på innsparinger, nedskjæringer, sykdom og så videre, viste det seg at de ansatte var fornøyde på jobb. De hadde en motivasjon til å gjøre en god jobb for barna som var i barnehagen og arbeidet deres bidro til selvutvikling (Søbstad, 2002 og 2004, Kvistad, 2003, referert i Kvistad & Søbstad, 2006).

3.2 Barnehagen - en lærende organisasjon

En organisasjon er et «sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik 2013, s.18). Deltakerne i organisasjonen samhandler, og oppgavene og målene knytter deltakerne i organisasjonen sammen. Gjennom prosedyrer og retningslinjer jobber deltakerne for å realisere de felles målene som er satt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Man kan si barnehagen er en organisasjon ettersom man i barnehagen er knyttet sammen med samme mål og oppgaver gjennom styringsdokumenter som barnehageloven, rammeplanen og den enkelte barnehages årsplan. Man kunne for første gang lese om begrepet «lærende organisasjon» i barnehagesammenheng da det kom ny rammeplan i 2006.

Begrepet blir også brukt i den nye rammeplanen som kom i 2017. Det står ikke noe særlig mer om hva det vil si at barnehagen er lærende enn at personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, samtidig som de oppdaterer seg og er tydelige rollemodeller (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). I tillegg kan man lese videre i Rammeplanen at målet til barnehagen som pedagogisk virksomhet er å gi et tilrettelagt tilbud til alle barn som er i tråd med barnehageloven og rammeplanen. For å klare dette må barnehagen være lærende (Kunnskapsdepartementet 2017, s. 37).

Det finnes mange definisjoner og forklaringer på hva det vil si å være en lærende organisasjon, men i denne oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i Peter Senges definisjon. Han forklarer en lærende organisasjon som en organisasjon hvor en får mulighet til å videreutvikle egne evner slik at en kan skape resultater som en selv ønsker, en blir oppmuntret til å ha nye og ekspansive tenkemåter, en får fritt utløp for kollektive ambisjoner og en blir flinkere å lære i fellesskap (Senge, 1999, s. 9). Ut ifra Senges definisjon forstår jeg at i en lærende organisasjon er det stor oppmerksomhet på blant annet egenutvikling og gruppelæring, og det er det jeg vil hovedsakelig ha fokus på i videre i oppgaven.

Gotvassli (2019, s. 27) beskriver ulike perspektiv og forståelser for utvikling av en lærende organisasjon, men har funnet noen fellestrekk hos alle. I en lærende organisasjon er det en kultur for eksperimentering, prøving og feiling, samtidig som det er ulike former for informasjonsdeling. I en lærende organisasjon er læring en pågående prosess, og har en sentral plass i alt som skjer. Derfor må både ledere og medarbeidere i organisasjonen ifølge Gotvassli (2019, s.29) legge til rette for og utvikle både en individuell og kollektiv læring. Ifølge Mørreaunet, Gotvassli, Moen og Skogen (2019, s. 10) er det et kjennetegn i en lærende barnehage at alle ansatte er engasjerte i å skape og dele kunnskap. Det er da de kan på best mulig måte nå barnehagens og/eller organisasjonens mål. Det er viktig at alle ansatte inspireres til å se ting på nye måter og hele tiden er med på å utforske hvordan man lærer sammen på best mulig måte.

I Senges bok «*Den femte disiplin*» (1999) kan man lese om personlig mestring (egenutvikling) og gruppelæring. Han forklarer dem som disipliner som er med oss på vår «utviklingsvei». Det handler ikke om lydighet eller en tvungen orden, heller ikke om straff slik som man ofte tenker om disiplin. Det er teorier og teknikker som må studeres og mestres før man tar dem i bruk. Man lærer ferdigheter og/eller får kompetanse som utvikles gjennom praksis. Dette vil være en livslang læring og man vil aldri komme helt i mål, ettersom det er alltid noe nytt å lære (Senge, 1999).

3.2.1 Personlig mestring som en del av å være lærende.

Personlig mestring handler om en pågående klarlegging av hva som er viktig for den enkelte (Senge, 1999, s.147). Samtidig må vi kunne se vår nåværende virkelighet, hvilket betyr at vi må vite hvor vi befinner oss i forhold til hvor vi ønsker å være. Man danner en visjon, et bilde av en ønsket fremtid. Fremtidsbildets mål trekker deg fremover og gjør arbeidet verdt å

gjøre (Senge, 1999).

Det vil være et gap mellom nåværende virkelighet og visjon, og i dette gapet skapes det en spenning (Senge, 1999, s. 159). Dette kan være en kreativ spenning som gir oss energi og kraft til å iverksette tiltak for å bringe virkeligheten nærmere visjonen. Om man mislykkes underveis ser man ikke på dette som et problem, men som en mulighet til å lære. Opplevs spenningsgapet for stort kan det oppstå en følelsesmessig spenning, og man kan bli engstelig og kjenne på både bekymring, håpløshet og mismot. Dette kan være med på å redusere og senke visjonene og til slutt bidra til at man gir opp hele visjonen og ikke når målene man har satt seg (Senge, 1999, s. 156).

Mennesker med personlig mestring lever hele tiden i en lærende tilstand, og har en tanke om at det er alltid noe mer å lære (Senge 1999, s.147). I en slik tilstand er en sterkere forpliktet til innsats og viser mer initiativ, og en har en bredere og dypere følelse av ansvar i arbeidet en gjør.

Allikevel er det ingen som kan tvinges til personlig vekst, men som leder kan man ifølge Senge (1999, s. 176) oppmuntre til et miljø hvor personlig mestring og dens prinsipper blir praktisert daglig. Da må man gjøre det trygt for de ansatte å skape visjoner, hvor man kan se med sannhet på hvilken virkelighet de er i og at det er helt greit å utfordre den nåværende virkeligheten.

3.2.2 Gruppelæring i den lærende barnehagen

Jobber man med bare personlig mestring, og ikke tenker på gruppen man er i, vil det bli ifølge Senge et kaos og sløsing av krefter og energi. Derfor er det viktig i en lærende organisasjon å ha fokus på gruppelæring og hvordan en jobber sammen. Disiplinen gruppelæring handler om å utvikle en gruppes evner til å skape resultater som medlemmene i gruppen ønsker (Senge, 1999, s.238).

Senge (1999, s. 237) viser til ordet alignment, som handler om nødvendigheten av fininnstilling for at individuell styrke skal gi styrke til en hel gruppe. Fininnstilling viser hvordan en gruppe fungerer som en helhet. Har en gruppe ulike mål styres de i ulike retning, noe som vil være sløsing av energi ifølge Senge (1999). Er gruppen fininnstilt vil de gå i samme retning og det vil være et målrettet fellesskap med en felles visjon, samtidig som de har en forståelse av hvordan de skal utfylle hverandre.

I gruppelæring snakker man på to måter; dialog og diskusjon. I dialogen utforsker man komplekse og vanskelige temaer på en kreativ og fri måte, man lytter til hverandre og lar oss ikke styre av egne synspunkter (Senge, 1999, s.240). Formålet ved å bruke dialog er å utforske spørsmål med ulike synsvinkler, gi innsikt som de enkelte ikke kunne tilegne seg selv og utvide forståelsen til den enkelte i gruppen (Senge, 1999). I en diskusjon derimot presenterer og forsvarer man ulike synspunkter, og man leter etter et synspunkt som på best måte kan støtte de avgjørelsene som nå tas (Senge, 1999).

3.3 Pedagogisk ledelse i en lærende barnehage

Skal en organisasjon lykkes i fremtiden hevder Senge (1999, s. 10) at hele organisasjonen må være lærende og ikke bare lederen av organisasjonen. Allikevel er det en viktig lederoppgave å styrke barnehagen som en lærende organisasjon, og det krever en oppdatert og kompetent ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.2).

Ledelse er en nødvendig funksjon i en organisasjon, og det handler om en relasjon mellom mennesker (Kvistad & Søbstad, 2006, s. 162). Når man snakker om pedagogisk ledelse, handler det om å lede et pedagogisk arbeid og kjerneaktivitetene i barnehagen. Arbeidet skal sees i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnlaget som er gitt oss i rammeplanen.

Rammeplanen forteller oss at det er styrer og pedagogisk leder som har ansvaret for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Dette betyr at det er styrer og pedagogiske ledere i en barnehage som vil være den pedagogiske ledelsen, og skal være med å påvirke andre ansattes kunnskap, læring og motivasjon. De skal initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser slik at man kan bli en lærende barnehage (Gotvassli, 2017, s. 66).

Å lede handler om å føre noe videre (Kvistad & Søbstad, 2005, s.162). Det handler om å styre og stå i spissen, og om å ha et forsprang og autoritet. Dette viser hvilken viktig rolle en leder spiller for utvikling og endringer i barnehagen. Det er deres ansvar skape forutsetninger for læring innad i barnehagen. Som leder må finne ut hvordan hele personalet kan motiveres og hvordan man kan utvikle deres evne til å lære. Klarer man som leder å øke motivasjonen hos medarbeiderne sine vil en frigi energi hos dem, og de vil bruke mer av sin energimengde på å løse arbeidsoppgavene sine. På denne måten vil en kunne utvikle både organisasjonskulturen og den enkelte medarbeider (Gotvassli, 2017, s. 151). For at medarbeiderne skal ha denne motivasjonen må de også få kjenne på de mestrer.

Ifølge Deci og Ryan (1990, 2012 i Gotvassli & Skogen, 2019, s. 142) har man et behov fra fødsel av som gjør at man søker å mestre omgivelsene. Vi vil alltid vurdere oss selv som personer eller handlingene våre i alt vi gjør. I Deci og Ryans mestringssteori (i Gotvassli & Skogen, 2019) sies det at motivasjonen kan utvikles i to retninger: man kan oppleve angst for å mislykkes eller man kan bli mestringsmotivert. Er man mestringsmotivert, er man motivert til å gå løs på oppgaven man er blitt tildelt og en ønsker å prestere. Er man redd for å mislykkes, kan ha grunn i at man tidligere har fått oppgaver utenfor ens kompetanse og det er blitt stilt for vanskelige krav til dem. For dem vil det være naturlig å unngå situasjoner som gjør at de tenker de kan mislykkes, og tørr verken å prøve, satse eller å gjøre feil. De som blir motivert over en oppgave er gjerne vant til å lykkes. De er ofte mer selvstendig i arbeidet sitt, og er ikke så redde for å mislykkes. For dem kan oppgaver som ligger i overkant av egen kompetanse være motiverende. Derfor vil det være viktig som leder å kjenne personalet sitt og vite hvordan man skal møte den enkelte, slik at man kan tilrettelegge for dem. Som leder må man da være klar over hvilken kompetanse den enkelte i personalet besitter slik at man kan utnytte den på best mulig måte, alene eller i gruppe (Gotvassli & Skogen, 2019).

Kompetanseutvikling vil være viktig i forhold til mestringsmotivasjon. En leder bør gi personale som er mestringsmotivert oppgaver som er litt over ens vanskelighetsgrad, men samtidig overkommelige, noe som vil gjøre at de vil forvente at de skal lykkes. Dette vil da være viktig for å utvikle en indre motivasjon. Samtidig bør en leder være forsiktig i forhold til de som er redde for å mislykkes. En oppgave over deres vanskelighetsgrad vil kunne ha en negativ effekt på deres motivasjon. Derfor kan det være lurt å gi disse medarbeiderne oppgaver som er lettere å strekke seg mot, og etter hvert heller øke kravene til dem. Forhåpentligvis vil dette være med på å øke både kompetanse og selvbilde (Gotvassli & Skogen, 2019).

3.3.1 Et kompetent, pedagogisk personale

Et kompetent pedagogisk personale er ifølge rammeplanen en forutsetning for at barnehagetilbudet skal være av god kvalitet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Personalets kompetanse må hele tiden brukes og videreutvikles, ettersom den har en kortvarig verdi. For at barnehagen skal bedre kvaliteten må man utnytte, styrke og fornye personalets kompetanse (Gotvassli, 2013, s.40).

Derfor er det blitt mer fokus på systematisk kompetanseutvikling av personalet, hvor en tar

utgangspunkt i barnehagens mål og strategier for å finne ut hva en ønsker av barnehagen og kartlegge behovet for hvilken kompetanse en trenger (Gotvassli, 2019). Systematisk kompetanseheving kom på banen i 2013. Da kom Kunnskapsdepartementet med en strategiplan kalt «*Kompetanse for fremtidens barnehage – strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*». En ny og revidert plan kom i 2017. Strategiplanens mål er å sikre at alle barn i barnehagen får et barnehagetilbud av høy kvalitet. Det betyr at personalet og deres kompetanse må være i en stadig utvikling, både som enkeltindivid og i fellesskap (Kunnskapsdepartementet, 2017). Strategiplanen understreker at ved målrettet kompetanseutvikling vil det bli høyere kvalitet i barnehagetilbudet til alle barn, en vil realisere rammeplanens intensjoner og lover, og det vil styrke barnehage som en lærende organisasjon. I tillegg legger planen vekt på at ledelsen, sammen med barnehageeier, skal tilrettelegge og stå for kompetanseutvikling. Styrer skal motivere, inspirere og tilrettelegge, mens barnehagelærer skal ut ifra sin kompetanse ha en veiledningsrolle. Pedagogisk leder skal lede ulike refleksjons- og utviklingsarbeid i samarbeid med styrer. De individuelle kompetanseutviklingstiltakene skal støtte opp om de kollektive utviklingsprosessene i barnehagene (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.8).

Samtidig må ledere i barnehagen knytte seg til medarbeidere som viser potensial for utvikling og læring, og en må påvirke medarbeiderne til å se fremover og orientere seg mer mot brukerne. En leder må også frigjøre medarbeidere slik at de kan jobbe selvstendig og tar ansvar for egen personlige og faglige utvikling (Gottvassli, 2013, s.39). Dette vil igjen gi læring på både individ- og organisasjonsnivå, noe som vil føre til endring av praksis og forhåpentligvis bedre kvalitet (Gotvassli, 2019).

3.3.2 Samtalen som et redskap for utvikling

Man må nevnt over selv ha et ønske om å utvikle seg, og det krever en indre motivasjon for at en skal kunne bli dyktigere, skape gode resultater og perfeksjonere seg. For å være i utvikling må man få kontakt med det beste i oss selv, ha lyst til å bli bedre og få til å gjøre noe nytt og fremskritt (Velten, Tengblad og Heggen, 2016).

Utvikling handler om å snakke sammen og avklare hvilke forventninger man har til hverandre (Velten, Tengblad & Heggen, 2019, s.96). Når man ikke kjenner til hvilke forventninger man har til hverandre kan det lett skape misnøye og irritasjon. Da tenker jeg det er viktig en sammen med personalet lager en forventningsavklaring, der det synliggjøres hvilke

forventninger man har til hverandre.

Utviklingssamtaler kan være et godt verktøy for både individuell utvikling og utvikling av samspill (Velten, Tengblad & Heggen, 2019, s 130). For at det skal være en god og berikende samtale, må den være basert på tillit, forståelse og gjøre det man kan for å komme hverandre i møte. Velten, Tengblad og Heggen (2019) hevder at ikke bare må man som medarbeider forstå utfordringene lederen står ovenfor, men lederen må også prøve å forstå medarbeiderens situasjon og hva som er verdt å satse på fremover. Sammen har de et ansvar for å få en samtale som bringer dem fremover og kan bidra til utvikling.

Samtidig, om man tvinger utvikling på noen, kan det ifølge Velten, Tengblad & Heggen (2019, s. 101) være ødeleggende for motivasjonen. Selv om en indre motivasjon er viktig for utvikling, er det også viktig med ros og anerkjennelse for å skape en god og velfungerende arbeidsplass slik at man føler seg sett og verdsatt. Det vil da være viktig som leder å være trygg i sin rolle, samtidig som man gir medarbeiderne mestringstro og en trygghet i den jobben de utfører gjennom ulike former for tilbakemeldinger (Velten, Tengblad & Heggen, 2019, s. 101).

4.0 Presentasjon av funn og drøfting

Barnehagekvalitet handler som nevnt ovenfor om de oppfatninger og erfaringer som en har av barnehagen, og barnas, ansattes og foreldres opplevelse av barnehagen kan være med å si noe om kvaliteten (Søbstad, 2002, s. 17). Barnehagekvaliteten vil ikke bli lett å måle ettersom det blir på bakgrunn av en subjektiv opplevelse og ens holdninger og verdier vil påvirke svarene som man gir (Kvistad & Søbstad, 2006).

Derfor må man i tillegg måle kvaliteten ved å se på samfunnsmessige og faglige kriterier for hva en god barnehage er. Ut ifra min egen empiri vil jeg i de neste avsnittene presentere noen av funnene mine i forhold til kvalitet, og hvordan man kan tilrettelegge for utvikling blant personalet slik at utvikling kan være med på å skape bedre kvalitet. Samtidig vil jeg drøfte funnene opp mot teorien.

4.1 Måling av barnehagekvalitet

I barnehagen hvor informantene mine jobber, forteller to av informantene mine at de har tre undersøkelser årlig i barnehagen. Foreldrene til barna får mulighet til å svare på en nasjonal

foreldreundersøkelse hvert år, i tillegg til at personalet har to årlige undersøkelser som de svarer på. Det er de to sist nevnte undersøkelsene jeg ønsker å rette oppmerksomheten min på, da det er de som er aktuelle for min problemstilling.

Den ene undersøkelsen, forteller informantene, er en klimaundersøkelse som blant annet omhandler miljøet i barnehagen. Denne forteller informantene at de opplever er hovedsakelig basert på hvordan de ansatte opplever barnehagen der og da. Jeg tolker det da som om de resultatene de får fra denne undersøkelsen er beskriver det Kvistad og Søbstad (2006) omtaler som opplevelseskvalitet. Kvaliteten av klimaet i barnehagen måles ut ifra personalets opplevelse av hvordan det er i det daglige, og ikke ut ifra bestemte kriterier (Kvistad & Søbstad, 2006). Den andre undersøkelsen, forteller informantene meg, kalles for en kvalitetsundersøkelse, og gjøres innad i kjeden som barnehagen er med i. I motsetning til klimaundersøkelsen vurderer personalet i denne undersøkelsen seg selv ut ifra ulike kriterier som er basert på rammeplanen og organisasjonens barnesyn. I tillegg, legger informantene til, kommer det personer fra andre barnehager for å observere og vurdere barnehagen og dens kvalitet basert på de samme kriterier. Så om klimaundersøkelsen gjøres ut ifra et opplevelsesperspektiv, opplever jeg at denne undersøkelsen blir gjort ut ifra et kriterieperspektiv. Hvilket betyr at svarene personalet gir er basert på bestemte kriterier fra både rammeplanen og organisasjonens barnesyn (Kvistad & Søbstad, 2006).

Ifølge informantene mine vil ingen av undersøkelsene gi et eksakt bilde av barnehagens kvalitet. På den andre siden mener de at de kan gi et bilde og en god pekepinn på hva som rører seg i barnehagen. Begge informantene mener kvalitetsundersøkelsen vil være den mest nøyaktige, ettersom den gjøres av medarbeidere både innenfra og utenfra. I tillegg er spørsmålene og observasjonene basert på rammeplanen og hva den sier. Dette stemmer også med Kvistad og Søbstad (2006) som hevder at man må se på kriteriekvalitet når man skal måle barnehagekvaliteten.

Selv om det kan være vanskelig å måle en eksakt kvalitet i barnehagen med undersøkelsene, mener informantene mine som nevnt over at undersøkelsene vil gi dem en pekepinn på hvordan barnehagens kvalitet er og forteller dem hva som bør jobbes mer med. Derfor stiller jeg dem spørsmål om hva de gjør med resultatene de får av undersøkelsene. Informantene forteller at de bruker svarene de får. De vurderer og reflekterer over hva som er bra og som er mindre bra. De vurderer altså prosessene og ser på resultatet, og skaper en større bevissthet om arbeidet de gjør.

De tar tak i det Kvistad og Søbstad (2006) kaller for resultat kvalitet, og tar lærdom av det. Ut ifra refleksjonene deres, lager personalet sammen handlingsplaner med mål og strategi som de skal jobbe mot det neste året slik at de kan forbedre kvaliteten på bestemte områder. Så selv om svarene som blir gitt i undersøkelsene gjerne kan være basert både på opplevelser, erfaringer og ut ifra kriterier, tar personalet tak i alle resultatene og ser på prosessene. Jeg ønsker også å vise til Senge (1999) og hans disipliner, da jeg opplever at den enkelte i gruppen må finne ut ens nåværende status eller virkelighet. De må ta et valg hva en selv må gjøre for å nå målene de setter seg, og i samarbeid med de andre bestemme hva de ønsker å gjøre med resultatene. De må finne de Senge (1999) kaller for fininnstilling, slik at de går i samme retning for å oppnå målene de setter seg.

4.2 Å skape bevissthet rundt kvalitet

Informant 2, som er pedagogisk leder, forstår jeg i intervjuene er opptatt av at rammeplanens verdier skal ha stor plass i barnehagen. Hun snakker blant annet om at det er viktig hvordan personalet møter barna, ser dem og anerkjenner dem. Hun mener det skal tilrettelegges for læring i leken, og det skal være rom for både barnas og foreldres medvirkning. Jeg forstår hun mener dette er viktige faktorer å ha med i hverdagen slik at man kan opprettholde en god kvalitet. Dette er ting hun prøver å få med seg i planene hun lager, forteller hun, men det er ikke alltid like lett å gjennomføre alt. Av og til blir bare ikke ting slik som hun har tenkt. Jeg tolker det slik at hun opplever hun ikke får veldig god kvalitet over innholdet i barnehagen om hun ikke oppfyller de kriteriene rammeplanen sier skal være med, og at hun måler barnehagens kvalitet ut ifra et kriterieperspektiv. På den andre siden opplever jeg også at det er gjerne hennes opplevelser, og hennes holdning til erfaringene hun gjør som forteller om hvorvidt disse kriteriene oppnås, og da tenker jeg at kvaliteten ikke bare baseres på kriteriekvalitet, men også ut ifra opplevelsesperspektivet (Kvistad & Søbstad, 2006).

Informant 3 snakker også om rammeplanen i intervjuene, og alle kravene den stiller til barnehageansatte. Det finnes så utrolig mange «skal» i rammeplanen, og hun undrer seg om vi egentlig klarer å få inn alt. Det er så mye at hun opplever det som vanskelig å sette fokus på alt, og være sikker på at alt blir gjort. På den andre siden mener hun man gjør nok mye av det rammeplanen sier uten at en er bevisst på det, og sier det gjerne derfor er viktig å bruke mye mer av ordene og setningene som står i rammeplanen slik at man husker dem bedre. Kvistad og Søbstad (2006) sier også noe om dette i forhold til prosess- og resultat kvalitet, og hvorvidt det er viktig at man setter ord på de prosessene man er i slik at man kan skape en større

bevissthet om arbeidet. Et annet eksempel på dette er når informanten min forteller at hun har reflektert og lært mye i den siste tiden i barnehagen, mye på grunn av Covid-19 pandemien. Barnegruppene på avdelingene er blitt delt i kohorter (små grupper) med en voksen ansvarlig på hver kohort. Den voksne har vært sammen med kohorten sin hele tiden, og informanten forteller hun har sett at dette har vært bra for flere barn. Så selv om Covid-19 har vært en utfordring på mange plan, mener hun at det har vært mye å lære om organisering under Covid-19, og det har gjort henne bevisst på at det er mye vi kunne «skrelt» bort i barnehagen ettersom det stjeler tiden vår fra barna.

Slik jeg ser det blir barnehagekvaliteten målt ut ifra både opplevelse- og kriteriekvalitet. Om personalet er bevisste på hvilke kriterier blant annet rammeplanen legger for kvalitet vil man kunne ha et kriterieperspektiv på kvalitetsmålingen. Samtidig tror jeg at det stemmer det som Kvistad og Søbstad (2006) sier om at våre opplevelser, sammen med våre verdier og holdninger vil påvirke de vurderinger vi gjør av barnehagens kvalitet. For at vi skal klare å vurdere barnehagen ut ifra et kriterieperspektiv, må vi bli enda mer bevisste på de dynamiske utviklingsprosessene. Det er det Kvistad og Søbstad (2006) mener prosesskvalitet handler om, og jeg ser det også igjen i svarene til mine informanter. Vi må være villige til å følge rammeplanen og vite at den vil påvirke kvaliteten i barnehagen. Ikke bare skal vi være opptatt at de prosessuelle faktorene innenfor kriteriekvalitet, men også av resultat-kvalitet. Jeg er enig med Kvistad og Søbstad (2006) om at gjennom refleksjon og vurderinger underveis i arbeidet vil vi lære, og det kan gi oss en større bevissthet rundt arbeidet og organiseringen i barnehagen.

4.3 Barnehagen som en lærende organisasjon

4.3.1 Personlig mestring som en del av den lærende barnehagen

To av informantene la trykk på at det var viktig at barnehagen og hele dens personale er i utvikling for å skape god kvalitet i barnehagen, og at de opplever at de fleste i personalet er interesserte i å lære og de jobber mye med det. En av disse informantene var opptatt av at en kan ikke ta til takke med at ting eller praksiser er bra nok, men man må hele tiden være i utvikling og tilpasse seg. Dette får jeg også bekreftet av Kvistad og Søbstad (2006) som hevder at utviklingsprosessene skal ikke bare være for lederne, men utviklingsprosessene skal være for hele personalet. Skal barnehagen ha god kvalitet, sier rammeplanen at den er avhengig av et kompetent pedagogisk personale (Kunnskapsdepartementet, 2017). Dette krever ifølge strategiplanen til Kunnskapsdepartementet (2017) en systematisk og

målrettet kompetanseheving. Det er ikke nok at man har fullført for eksempel en høyere utdanning, men man må hele tiden bruke og videreutvikle kompetansen (Gotvassli, 2013).

Informantene forteller at organisasjonen de jobber i har tidligere hatt mye kursing av personalet. Etter hvert er kursene blitt mer digitaliserte, men det finnes fortsatt noen kurs innad i kjeden. Da er det tidsaktuelle kurs som holdes av fagpedagoger eller andre i kjeden som har kunnskap om emnet. Samtidig forteller informant 3 at det i tillegg gis mulighet for intern kursing av ulike verktøy, som for eksempel Snakkepakken. Uansett hvilket kurs det er, er det ikke lengre like tilfeldig hvem som får gå på kurs. Informantene forteller at det bestemmes hvem som får gå på kurs ut ifra blant annet interesse og ønsket om å lære. Informant 1 sier at hun ønsker at de som har vært på kurs skal på et vis ansvarlig gjøres i etterkant, ved for eksempel å presentere for resten av personalet hva en har lært. Gotvassli (2019) sier at i en lærende organisasjon skal det legges til rette for både individuell og kollektiv læring.

Jeg tolker svarene til informantene mine slik at det blir lagt til rette for individuell læring gjennom kursene som blir holdt, samtidig som de utfordres til å lære det til de andre i personalet. På den andre siden er det viktig, som Gotvassli og Skogen (2019) sier å kjenne personalet sitt og være klar over hvilken kompetanse de besitter. Jeg tenker at man vil ikke sende noen på et kurs, hvor kursdeltakerne opplever innholdet som uoverkommelig og langt utenfor ens kompetanse. Er det tilfelle, må man som leder vite at personen er mestringsmotivert og ønsker å strekke seg videre. Jeg vil da si meg enig med Deci og Ryan (i Gotvassli & Skogen, 2019) og deres mestringsmotivasjons-teori at det blir da viktig å kjenne personalet sitt i forhold til det som kommer etterpå, med tanke på at de skal ansvarlig gjøres og presentere kursinnholdet for resten av personalet. Da må man som leder være sikker på at det er noe kursdeltakeren opplever som overkommelig og som en behersker.

Samtidig kan ingen tvinges til personlig vekst, men som leder kan man oppmuntre og gjøre det man kan for å skape et miljø som legger til rette for dette (Senge, 1999). Man vil hele livet være i en læringsprosess ettersom det er alltid noe å lære. Informantene mine forteller om en viss motstand hos noen av medarbeiderne når det kommer til å lære og utvikle seg. Informant 2 forteller hun opplever fra tid til annen at medarbeiderne hennes har vist motstand og har ikke vært interessert i å lære noe nytt, og at hun opplever det som vanskelig. Hun sier: *«Endringsarbeid krever villighet».*

Jeg undrer meg over hva det er som gjør at det for er mange vanskelig å ta inn ny kunnskap og kompetanse slik at man kan være i utvikling og i en lærende tilstand. For det første tror jeg det er mye i det Senge (1999) sier om gapet mellom nåværende virkelighet og visjon. Gapet mellom den nåværende virkeligheten og visjonen kan være så stort at man kjenner på både bekymring, håpløshet og mismot. For det andre kan det være forhold som gjør at en kjenner på maktesløshet og uverdighet for å nå visjonen/målet. Det kan gjøre at man gir opp. En tredje faktor jeg tenker kan være med å bidra til at man ikke er villig til utvikling, er at det er rett og slett for «skummelt» å prøve noe nytt, eller kanskje man ikke har den kompetansen som trengs. Derfor tenker jeg det er viktig som leder at man går inn som en god rollemodell og gjør det man kan for å motivere, inspirere, tilrettelegge og veilede slik at det kan bli en trygg og god lærings- og utviklingsarena for hele personalet, slik som Kunnskapsdepartementets strategiplan (2017) hevder at ledere i barnehagen skal gjøre.

Informant 3 sier det fint synes jeg: *«For å få endring må man prøve, man må våge å prøve og feile. Det betyr ikke at en er mislykket, men man lærer og utvikler seg. Man blir bedre i det en gjør av å gjøre litt feil. At alle kan gjøre en feil, er en god holdning – så sant rutiner (HMS) holdes».*

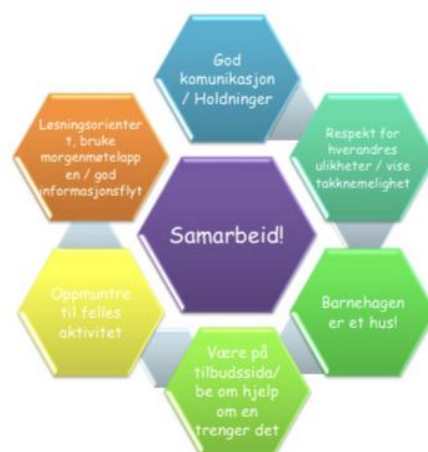
Jeg tror at er man trygg på de man jobber med og trygg på seg selv i jobben, vil man være det Deci og Ryan (i Gotvassli & Skogen, 2019) kaller for mestringsmotivert, og da er det greit å gjøre en feil en gang iblant. Feilen gjør ikke at en er mislykket, det bare betyr at man må prøve igjen på en annen måte enn man gjorde første gang. Jeg mener at det er ikke målet som skal endres, men man må vurdere og reflektere over fremgangsmåtene som brukes. Klarer man å gjøre dette, tenker jeg man er i stand til å praktisere Senges (1999) disiplin personlig mestring. Han hevder at er man et menneske med personlig mestring viser man også større forpliktelse, innsats og initiativ. Dette bekrefter informantene mine også at stemmer ut ifra deres opplevelser av medarbeidere som er opptatt av å lære og av å være i utvikling. Jeg tenker at det henger sammen Gotvasslis tanker om at når man har en indre motivasjon til å lære, frigis det energi, og man bruker mer av energimengden til å løse arbeidsoppgavene man har. Det påvirker ikke bare den enkelte det gjelder, men kan også påvirke hele organisasjonskulturen (Gotvassli, 2017).

4.3.2 Gruppelæring – en del av det å være lærende

Å være lærende og i utvikling handler ikke bare om utvikling på individnivå. Senge (1999) sier man kan ikke bare jobbe med personlig mestring og utvikling på individnivå, men man må også arbeide mot å utvikle hele gruppens evner til å skape de resultater gruppen ønsker.

Diskusjon og dialog er, ifølge Senge (1999) viktig å beherske i gruppelæring for å utforske og utvide forståelsen en allerede har. Viktigheten av dette kommer også frem i intervjuene mine. Blant annet forteller informantene om hvordan de jobber med utvikling av egne prosjekter, og lar hele personalet komme med innspill og tanker. Informant 1 forteller meg at for flere år siden fant ut at de trengte å se nærmere på samarbeidet i barnehagen, og tok med hele personalet seg for å reflektere rundt temaet. De utviklet i sammen en samarbeidsblomst med ting som de mente var viktige for samarbeidet (Fig.1). Hun forteller de jobbet med blomsten i flere år. De har reflektert underveis, og opplever nå at kvaliteten over samarbeid har endret seg til det positive. Ved å bli bevisst på barnehagens nåværende virkelighet innenfor temaet samarbeid, kunne informant 1 begynne en prosess for utvikling.

Hun samlet personalet og gikk i dialog med dem. Alle som ønsket, fikk komme med sine synsvinkler og snakket sammen om hvilke forventninger de har til samarbeid. Dette gjorde at personale fikk innsikt og en utvidet forståelse, akkurat slik som Senge (1999) sier skal være i en dialog når det kommer til gruppelæring. Personalet bestemte seg for å jobbe sammen mot visjonen, og etter hvert forstår jeg de erfarte at de fungerte som en helhet. Det tok tid, men det ble en kollektiv utviklingsprosess for hele barnehagen.



Vi skal bli unike på dette området! Det er alle sitt ansvar!
Jlarbeidet på personalmøte: 08.01.15

Fig.1 Informantens samarbeidsblomst, gjengitt med tillatelse av informant

Informant 1 (styrer) forteller at måten de jobber med i samarbeidsprosjektet er noe de har tatt med seg videre, og har utviklet et par større prosjekt på samme måte. De har blant annet utviklet et nytt «tilvenningsprogram» hvor de har hatt åpen barnehage for nye barn og hatt en lengre tilvenningsperiode enn normalt. Dette forteller hun er et prosjekt som er blitt til underveis. Jeg forstår det slik at det er noe hele personale har fått være med på, og alle har vært involvert i refleksjonene. Ettersom det er noe som er blitt til underveis tolker jeg det er blitt gjort vurderinger og endringer etter hvert som de har lært av erfaringene de har gjort seg.

Beskrivelsene til prosjektene over ser jeg stemmer overens med Gotvassli (2019) og de fellestrekk han ser hos lærende organisasjoner, hvor det er en kultur for eksperimentering, prøving og feiling, og læringen er en pågående prosess. Ettersom styrer forteller programmet er blitt til underveis, forstår jeg det også som om de har prøvet og feilet. Det har tydeligvis ikke stoppet dem, men de har tatt lærdom av erfaringene og utviklet det til noe bedre. Ikke bare har de hatt god respons utenfra på «tilvenningsprogrammet», men informantene forteller meg de også ble inspirert og er i gang med enda et nytt prosjekt, denne gang om empati og utvikling av det. Dette er et prosjekt som informant 1 og informant 3 har dratt i gang, men tok tidlig i prosessen med seg resten av personalet.

I teorien nevner jeg Kvistad og Søbstad (2006) som hevder at det å lede er å føre noe videre, det handler blant annet om å stå i spissen og ha et forsprang og være gode rollemodeller for utvikling og endring i barnehagen. Jeg vil påstå at det er nettopp dette mine informanter gjør i disse prosjektene. Atter en gang blir det sett på den nåværende virkelighet og de setter seg mål for hvor de ønsker å være (en visjon) (Senge, 1999). De skaper rom for utvikling og gjør det de kan for å inspirere og tilrettelegge for utvikling av resten av personalet.

I tillegg, forteller informantene at de opplever at når hele personalet blir tatt med i vurderinger og refleksjoner føler de seg viktige og som en større del av fellesskapet. Dette ser jeg stemmer overens med Kvistad og Søbstads (2006) arbeid mellom 2002 og 2004 hvor de opplevde at felles refleksjon gjorde at både yrkeskompetanse, motivasjon og fellesskapsfølelsen økte. Samtidig tror jeg også har påvirket barnehagens fininnstilling som Senge (1999) snakker om. Personalet er blitt mer samkjørte og jobber mot samme mål. Alle innretter seg for å nå dette målet, hvilket betyr at for noen betyr det små endringer, mens for andre kan det bety at de må søke kunnskap og gjøre større endringer for å utvikle seg i rett retning.

Informantene forteller meg også at de nylig har deltatt i et felles kurs for hele personalet. Dette kurset har de brukt årets planleggingsdager på. I intervjuene kommer det frem at de ikke nødvendigvis er enige i alt innholdet i kurset, men alle er enige i at den felles refleksjonen som er blitt gjort i kurset har vært bra. Informant 1 forteller hun opplevde på disse kursene at de aller fleste var ivrige og villige til å lære, og at hun likte måten kurset var lagt opp på: *«Det var mye rom for evalueringer og refleksjoner. Hele tiden ble det pekt tilbake til deg selv, noe som gjorde du måtte stå for det du sa. En måtte reflektere for seg selv, og høyt i gruppe. Det gikk ikke an å gjemme seg»*. Slik jeg da tolker det er at det har vært rom for både dialog og diskusjoner, hvor enhver har fått komme med sine synspunkt og meninger akkurat slik Senge (1999) sier det skal være i gruppelæring.

4.3.3 Samtalen – et redskap for utvikling

Informantene mine forteller de opplever at når de gir personalet tilbakemeldinger både motiverer og engasjerer det personalet. Deres svar her vil jeg si understreker Velten, Tengblad og Heggen (2019) som også mener at med ros og anerkjennelse kan man skape en god og velfungerende arbeidsplass, og man vil føle seg både sett og verdsatt. Informantene fortsetter i intervjuene med å si at tilbakemeldinger gjør at en føler seg sett og anerkjent, noe som igjen gjør at en føler seg viktig i den jobben en gjør. Informant 3 sier: *«Jeg opplever at tilbakemeldinger er svært viktig for å føle seg anerkjent. Det handler om å få vite om man er på rett vei – ingen skal bli sjokket ved enden, men må få tydelige tilbakemeldinger underveis»*.

Informant 1 og 3 forteller det holdes utviklingssamtaler med hver ansatt jevnlig, og opplever det kan være med på å utvikle personalet, akkurat slik som jeg viser i teorien til Velten, Tengblad og Heggen (2019) om at utvikling handler om å snakke sammen. I utviklingssamtalen setter man seg konkrete mål for hvordan man kan utvikle og forbedre egen praksis. Informant 1 sier det er ikke alle mål som er målbare, men man prøver å la målene stå til de oppnås. Andre igjen har for enkle mål. Hun sier videre at hun kunne tenke seg at alle ansatte hadde minst to mål hver, hvor det ene er et enkelt mål som er lett å oppnå, men en også har et litt høyere mål som en må jobbe litt mer med for å oppnå. Jeg tenker at i en slik samtale er det viktig å sette seg mål, slik som informantene min forklarer, for da har den enkelte noe å strekke seg etter. Samtidig tenker jeg at om man setter seg to mål, slik informantene ønsker, er det viktig at den som setter seg målene er mestringsmotivert, og ser ikke på utfordringen ved å nå målet som noe uoverkommelig (Deci & Ryan, i Gotvassli & Skogen, 2019).

Kjenner medarbeideren på at det er vanskelig å nå målene, må man legge til rette for at man setter mål som man kjenner er lette å strekke seg mot. Så kan man ifølge Deci & Ryan (i Gotvassli & Skogen, 2019) heller øke krav og mål etter hvert.

Samtidig må man som leder være bevisst og oppmerksom på hvordan man gjør dette slik at ikke arbeidet og utvikling stopper helt opp, men det er i utvikling og går på fram. For at man skal klare dette tenker jeg at det er viktig at man etablerer en gjensidig tillit og forståelse fra begge parter i samtalen, akkurat slik som Velten, Tengblad og Heggen (2019) hevder det må være for at en utviklingssamtale kan være med på å dra hverandre fremover og bidra til utvikling. Da tror jeg også at dette kan være med på å øke ikke bare motivasjonen til medarbeiderne, men også selvbilde og kompetansen. Klarer man dette i utviklingssamtalene tror jeg dette kan være med på å bidra til at individuelle utviklingstiltak vil ha innflytelse på kollektive utviklingsprosesser akkurat slik strategiplanen «*Kompetanse for fremtidens barnehage*» (Kunnskapsdepartementet, 2017) sier de vil ha.

5.0 Avslutning

Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017) understreker at barnehagen skal være en lærende organisasjon. I en lærende barnehage kreves det et kompetent pedagogisk personale. I denne bacheloroppgaven var jeg interessert i å finne ut om hvordan man kan tilrettelegge for utvikling av personalet slik at man kan ha en lærende barnehage. Før jeg begynte å svare direkte på problemstillingen opplevde jeg det som viktig å rette oppmerksomheten på barnehagekvalitet og hva det gjør med personalet.

Det har vært store endringer i barnehagesektoren de siste årene. Etersom barnehagen skal være en lærende organisasjon, er det blitt en økt oppmerksomhet på blant annet barnehagens innhold og på læring. Endringen har gjort at det også er blitt mer oppmerksomhet på hvilken kvalitet barnehagene har. Barnehagekvalitet kan være vanskelig å måle, ettersom den ofte blir preget av våre egne opplevelser, holdninger og verdier (Kvistad & Søbstad, 2006).

Informantenes svar stemte med teorien i forhold til at det er vanskelig å få en eksakt måling og en får gjerne bare et øyeblikksbilde. Allikevel mente de at det ville gi en pekepinn på hvordan kvaliteten er, og de opplevde de har noe å jobbe med slik at de kunne gjennom å utvikle seg bedre barnehagens kvalitet.

Gjennom teori og kvalitative intervju fant jeg flere interessante funn på problemstillingen min. Det er nok enda flere faktorer som hører til utviklingen av personalet i en lærende barnehage, men på grunn av oppgavens omfang var det dessverre ikke mulighet å ta med flere. En viktig faktor for utvikling av personalet i en lærende barnehage er en individuell utvikling. Senge (1999) kaller dette for personlig mestring, og både han og informantene hevder man må tørre å strekke seg litt lengre. Det er alltid ny lærdom å hente og nye mål å nå. Om man prøver og feiler betyr ikke det at man er mislykket, men man kan lære av det og prøve på ny. For det andre vil det være viktig i utviklingen av personalet med gruppelæring, slik at hele personalet gjennom dialog og diskusjon kan finne en felles retning som gjør at de går sammen mot de samme målene. Går man i forskjellig retning, vil det bli kaos i gruppen (Senge, 1999). Dette viser blant annet informantene mine hvordan de endret samarbeidspraksisen i barnehagen, da de gjennom dialog og felles refleksjoner kom frem til hvordan de sammen kunne gjøre denne praksisen bedre. Til slutt kan man se at samtalen har også en viktig faktor for utvikling i personalgruppen, ettersom utvikling handler om å snakke sammen (Velten, Tengblad og Heggen, 2019). Gjennom jevnlig utviklingssamtaler settes det mål for utvikling. Hvilke mål som settes må gjøres til den enkelte alt etter hvorvidt den er mestringsmotivert eller ikke. I tillegg kom det frem at gjennom tilbakemeldinger til personalet kan man både motivere og engasjere personalet.

Det vil alltid være noen som ikke ønsker å være i en lærende tilstand, og man kan ikke tvinge utvikling og læring på noen (Senge, 1999). Det kan være flere årsaker til at man ikke ønsker utvikling. Det kan være frykt for å feile eller at oppgavene eller målene virker uoverkommelige. Da er det viktig at man som leder kjenner personalet sitt godt og gjør det man kan for å motivere, inspirere, tilrettelegge og veilede slik at lærings- og utviklingsarenaen kan være trygg og god for hver eneste en i personalet.

6.0 Litteraturliste

- Bergsland, M. D. & Jæger, H. (red.). (2016). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. (5.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1990). *Intrinsic Motivation of Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. (red.) (2012). *The Oxford Handbook of Human Motivation . Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts. An Overview of Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Gotvassli, K. Å. & Skogen, E. (2019). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I Skogen, E. (Red.), *Ledelse av en lærende organisasjon*. (2.utg. 6. artikkel, s.139-158). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.Å. (2019). Barnehagen som en lærende organisasjon – teoretiske perspektiver. I Skogen, E. (Red.), *Ledelse av en lærende organisasjon*. (2.utg. 1. artikkel, s.17-40). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.Å. (2017). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage – revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022*. Hentet fra: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiitL2F9eDnAhWu16YKHWIGBD0QFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fwww.regjeringen.no%2Fcontentassets%2F437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c%2Fkompetansestrategi-for-barnehage-2018---2022.pdf&usg=AOvVaw174xrG7dAEIIOPofSkPzO8>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Kvistad, K. (2003). *Underveis – alltid? Andre rapport fra prosjektet «Den norske Barnehagekvaliteten»*. Trondheim: DMMHs publikasjonsserie 01/03
- Kvistad, K. (2004). *Sluttrapport. Forsknings- og utviklingsprosjektet «Den norske barnehagekvaliteten» 2002-2004*. Trondheim: DMMH
- Kvistad, K. & Søbstad, F. (2006). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

- Mørkeseth, E.I. (2012). Læringskultur i barnehagen i møtet mellom «folkelig» oppdragelseskultur og førskolelærerens fagkultur. I Alvestad, M. (red.), *Læringskulturer i barnehagen. Flerfaglige forskningsperspektiver.* (s.20-43). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mørreaunet, S., Gotvassli, K.Å., Moen, K.H., & Skogen, E. (red.). (2019). *Ledelse av en lærende barnehage.* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Postholm, M.B. & Jacobsen, D.I. (2013). *Læreren med forskerblick. Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter.* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Senge, P.M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon.* Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.
- Søbstad, F. (2002). *Jaktstart på kjennetegn ved den gode barnehagen. Første rapport fra prosjektet «Den norske barnehagekvaliteten».* Trondheim: DMMH publikasjonsserie 02/02
- Søbstad, F. (2004). *Mot stadig nye mål...Tredje rapport fra prosjektet «Den norske barnehagekvaliteten».* Trondheim: DMMHs publikasjonsserie 02/02
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2019). *Medarbeiderskap.* Oslo: Universitetsforlaget.

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 – Informasjonsskriv til informantene

Informasjonsskriv til barnehagen og forespørsel om deltakelse som informanter i intervju til bruk i bacheloroppgave:

Mitt navn er Marte Vedøy Branescu, og jeg er for tiden student ved HVL på Campus Stord. Denne våren (2020) skal jeg skrive bacheloroppgave og i dette arbeidet så ønsker jeg å finne ut om hvordan ledere i en lærende barnehage ser på utvikling og motiverer personalet sitt.

Jeg ønsker å benytte meg av en kvalitativ undersøkelse for å se om dette kan gi meg svar på problemstillingen min. Den kvalitative metoden jeg skal benytte meg av er intervju av ledere i deres barnehage. Intervjuet vil ta ca. 30 min.

Opplysninger som kan avdekke identiteten til barnehagen, ansatte, barn eller foreldre vil bli utelatt.

Før jeg gjør disse intervjuene ønsker jeg at informantene skriver under på et vedlagt samtykkeskjema. Dette kan oppbevares i barnehagen.

Tittelen på oppgaven min er: Motivasjon i en lærende barnehage

Problemstillingen for oppgaven min er: Den lærende barnehagen – hvordan motivere personalet til å være lærende?

Ta gjerne kontakt med meg eller veileder ved spørsmål. Veilederen min på denne oppgaven er Maritha Berger Nylund. E-posten hennes er: maritha.nylund@hvl.no.

Samtykke til deltaking i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i denne studien

(Dato og signatur informant)

7.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

Kvalitet i barnehagen

1. Hva er barnehagekvalitet for deg?
2. Hvordan vurderes kvaliteten i denne barnehagen?

Barnehagen som en lærende organisasjon

1. Ifølge Rammepланen skal barnehagen skal være en lærende organisasjon. Hvordan vil du si at denne barnehagen er en lærende organisasjon?
2. På hvilken måte opplever du at det legges vekt på kompetanseutvikling her i barnehagen?

Motivasjon

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hvilke egenskaper tenker du at en motiverende leder har?
3. Hva legger du vekt på når du motiverer personalet ditt? Hvilke spesifikke forventninger har du til dem?
 - a.) Hvordan kommuniserer du med personalet i hverdagen i form av tilbakemeldinger? I hvilken grad opplever du at tilbakemeldinger er viktig for motivasjon?
 - b.) I hvilken grad opplever du at autonomi/selvbestemmelse har noe å si for motivasjonen til personalet i barnehagen?
 - c.) I hvilken grad opplever du at følelsen av tilhørighet har noe å si for motivasjonen til personalet i barnehagen?

d.) I hvilken grad vil du si at personalets kompetanse er viktig for deres motivasjon?