

MASTEROPPGAVE

Studieprogram

Måned årstall

Tittel

Ledelse og samarbeid i barnehagen

En kvalitativ studie

Evt. illustrasjon

Navn

Kristin Heldal

OSLOMET

OsloMet – storbyuniversitetet

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

Institutt for

Forord

Masterstudiet er over. Det har vært en spennende reise over mange år. Det har vært krevende og fine perioder. Men nå har dagen kommet, og jeg leverer. Det er jeg stolt over. Det har vært noen tunge og utfordrende stunder, men aller mest har det vært lærerikt.

Jeg vil takke mine informanter, for at de delte sine refleksjoner, og ga meg masse refleksjoner til oppgaven.

Jeg vil rette en takk til veileder Olav Hovdelien for støtte og god hjelp for at jeg kom meg gjennom. Jeg vil også rette en takk til 80 % veileder Tona Gulpinar, for gode konstruktive innspill til oppgaven.

Takk til familie som har fulgt meg gjennom denne reisen, og bidratt med gode innspill, støtte og oppmuntrende ord og vært der i opp og nedture.

Takk til venninner (dere vet selv hvem dere er) som har bidratt med sosialt påfyll, og vært der i opp og nedture.

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om ledelse og samarbeid i barnehagen. Formålet med oppgaven blir å få innsikt i hvordan pedagogiske ledere arbeider med å utføre et konstruktivt samarbeid i barnehage. Problemstillingen i oppgaven handler om hvilken betydning samarbeidet har for ledelse av det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Bakgrunnen for oppgaven er preget av egne erfaringer og forskning som viser at pedagogiske ledere opplever ulike utfordringer knyttet til samarbeidet i barnehagen.

Ledelse handler om å påvirke mennesker til å utføre et arbeid, for å nå et mål. Jeg konkretiserer ledelse til å handle om samarbeid i barnehagen, hvor kommunikasjon, positive og konstruktive tilbakemeldinger er viktige faktorer. Den teoretiske forankringen for oppgaven er begrepet ledelse, pedagogiske ledere arbeidsoppgaver, teamledelse, distribuert ledelse, og kommunikasjon.

I masteroppgaven ble det brukt et kvalitativt forskningsdesign. Jeg har intervjuet fem pedagogiske ledere og to styrere og videre brukt semistrukturert intervju til datainnsamlingen. Jeg har i analysen benyttet tematisk analyse.

Resultatene i studien viser at pedagogiske ledere har mange ansvars og arbeidsoppgaver, det kan være ulike utfordringer med å ta beslutninger når det er mange situasjonsforståelser av en sak. De pedagogiske lederne ser på ledelse i et gruppeperspektiv. Ledelse som gruppefenomen er en prosess som involverer samarbeid. Dette kan sees på som distribuert ledelse. Det blir brukt kommunikasjon som et middel, for å skape gode relasjoner, og trivsel i samarbeidet. Ansvarsoppgavene blir fordelt gjennom interesser, trivsel og kompetanser som personale har, og positive tilbakemeldinger blir brukt som en motivasjonskilde. Konstruktive tilbakemeldinger blir brukt til refleksjon og læring i det pedagogiske arbeidet. Dette gir en indikasjon på at pedagogiske ledere bør ha et distribuert syn på ledelse, for å få til et konstruktivt samarbeid.

Summary

This master`s thesis is about management and collaboration in the kindergarten. The purpose of the assignment is to gain insight into how educational leaders work to carry out constructive collaboration in childcare centers. The issue in the thesis is about the significance of collaboration for the management of the educational work in the kindergarten. The background for the thesis is characterized by own experiences and research which shows that educational leaders experience various challenges in the nursery school.

Management is about influencing people to carry out work, to achieve a goal. I concretize management to be about collaboration, where communication, positive and constructive feedback are important factors. The theoretical basis for the thesis is the concept of management, educational leaders` tasks, team management, distributed management, and communication.

In the master`s thesis, a qualitative research design was used, with five interviews of educational leaders and two daily manager and further used a semi-structured interview for the data collection. I have used thematic analysis on the analysis.

The results show that educational leaders have many tasks, there can be various challenges in making decisions when there are many situational understandings of a matter. The educational leaders see management as a group phenomenon. Leadership as a group phenomenon is a process that involves collaboration. Communication is used to create relationships and well-being at work. The tasks are distributed through the interests, well-being, and competences that staff have, and positive feedback is used as a source of motivation. Constructive feedback is used for reflection in the educational work. This gives an indication that educational leaders should exercise a distributed leadership, so that the collaboration will be constructive.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Summary.....	4
1.0 Innledning.....	8
<i>1.1 Personlig bakgrunn.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Avgrensning av oppgaven.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4 Oppgavens videre oppbygning og tidligere forskning.....</i>	<i>10</i>
<i>1.5 Tidligere forskning</i>	<i>11</i>
2.0 Metode og vitenskapsteori.....	12
2.1 Innledning:	12
2.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	12
2.1.1 Fenomenologi.....	13
2.1.2 Hermeneutikk.....	13
2.2 Forarbeidet til intervjuet	15
2.3 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	15
2.3.1 Intervjuguide	16
2.3.2 Utvalg av informanter	17
2.3.4 Informasjon om informantene	18
<i>Fig 1: Informasjon om intervjudeltagere og erfaring</i>	<i>19</i>
2.3.5 Gjennomføringen av intervjuene	19
2.4 Transkribering og analyse prosessen	20
3.7 Forskerrollen	23
3.0 Teoretisk forankring	25
3.1 Tidligere forskning om den pedagogiske lederrollen.....	25
3.1.1 Forskning knyttet til arbeidsdeling og kompetanse i barnehagen.....	26

3.2 Barnehagelærerrollen som profesjonsutøver	27
3.2.1 Lederens oppgaver	28
3.2.2 Utfordringer knyttet til den pedagogiske lederrollen	29
3.2.3 Beslutningsprosesser på avdelingsnivå	30
3.3 Begrepet ledelse.....	32
3.3.1 Ledelse som gruppefenomen.....	33
3.4 Teamledelse	34
3.4.1 Fordeling av arbeidsoppgaver i team	35
3.4.3 Distribuert ledelse	36
3.6 Pedagogisk ledelse	38
3.7 Relasjonskompetanse.....	38
3.7.1 Relasjoner i ledelse	39
3.7.2 Kommunikasjon	39
3.8 Tilbakemeldingskultur	40
3.8.1 Motivasjon og positive tilbakemeldinger.....	41
3.8.2 Indre motivasjon og mestring.....	41
3.8.3 Indre motivasjon og relasjoner.....	42
3.8.2 Konstruktive tilbakemeldinger.....	42
3.8.3 Refleksjon og læring	43
4.0 Presentasjon av funn og analyse	45
4.1 Rollen som pedagogisk leder knyttet til ledelse.....	45
4.1.1 Arbeidsoppgaver og ansvarsområder til pedagogisk leder	45
4.1.2 Utfordringer med ledelsesansvar.....	46
4.2. Kommunikasjon og relasjoner.....	48
4.2.1 Relasjoner.....	49
4.2.2 Forventningsavklaring	51
4.2.3 Rolleavklaring	52
4.3 Tilbakemeldingskulturen	53
4.3.1 Motivasjon.....	53
4.3.2 Positive tilbakemeldinger.....	54
4.3.2 Konstruktive tilbakemeldinger.....	55
4.3.3 Refleksjon i arbeidet	56
4.4 Faglig forum i barnehagen.....	58
4.7 Hovedfunn i oppgaven.....	60
5.0 Drøfting.....	66

5.1 Forskningsspørsmål en: Den pedagogiske lederrollen knyttet til ledelse.....	66
5.1.1 Arbeids og ansvarsoppgavene til en pedagogisk leder	66
5.1.2 utfordringer og beslutninger knyttet til pedagogiske lederrollen	66
5.1.3 Betydningen av ledelse som gruppefenomen i et samarbeid	68
5.2 Forskningsspørsmål to: Hvilken betydning har kommunikasjonen i det pedagogiske arbeidet...69	
5.2.1 Betydningen av relasjoner og kommunikasjon i det pedagogiske arbeidet	69
5.2.2 Fordeling av arbeidsoppgaver i et distribuert perspektiv	71
5.3 Betydningen av positive tilbakemeldinger i det pedagogiske arbeidet.....	73
5.3.1 Barnehagelæreren som motivator	73
5.3.1 Positive tilbakemeldinger i lys av motivasjon	73
5.4 Konstruktive tilbakemeldinger i lys av pedagogisk ledelse	75
5.5 Oppsummerende kommentarer.....	77
6.0 Konklusjon.....	79
7.0 Litteraturhenvisning.....	80
Vedlegg 1.....	83
Intervju guide:	83
Vedlegg 2.....	84

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal jeg sette søkelyset på de pedagogiske lederne i barnehagen. Deres samarbeid og rolle som ledere. Formålet med oppgaven blir å få innsikt i hvordan pedagogiske ledere arbeider med å skape et konstruktivt samarbeid, og utøvelse av ledelse i barnehagen. Det å utøve ledelse i barnehagen handler om å organisere og gjennomføre arbeidet gjennom kommunikasjon med personalet. I boken «Å være leder i barnehagen» av Eva Skogen (2021) tar hun for seg hvordan pedagogisk leder kan organisere og gjennomføre det pedagogisk arbeidet med en personal gruppe. Hun belyser en definisjon av ledelse:

«En leder organiserer og gjennomfører arbeidet i en organisasjon ved å kommunisere med personalet. Gjennom forståelse av mellommenneskelig relasjoner, problemløsninger, pedagogisk utvikling, løsning av administrative oppgaver og samspill påvirker og motiverer lederen personalgruppen. Hensikten med å organisere og gjennomføre arbeidet er å nå visse mål» (Skogen, 2021, s. 27).

I lys av dette sitatet kan vi lese at pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet sammen med medarbeidere i barnehagen. Det er altså et samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeidere. I denne studien ligger søkelyset på hvordan de pedagogiske lederne tenker og opplever om hva som er et godt samarbeid med personale i barnehagen. Jeg har tatt utgangspunkt i kvalitativ metode gjennom intervjuer for å komme inn i pedagogens tanker og opplevelser. Videre skriver jeg om mitt valg av problemstilling i forskningsarbeidet og tidligere forskning.

1.1 Personlig bakgrunn

I løpet av min tid i barnehagen som assistent, barnehagelærer og pedagogisk leder gjennom 10 år, har jeg fått erfaringer og opplevelser som har gjort meg interessert i hvordan den pedagogiske lederrollen påvirker samarbeidet og utøvelse av ledelse i barnehagen. Dette har ført til at jeg har fått en forståelse og interesse til å studere dette videre (Harstad, 2022, s. 93). Hensikten vil være å sette søkelys på et utfordrende, og viktig tema som kan være med på å utvikle barnehagen.

Min erfaring av å utøve ledelse, er at ved et samarbeid kreves det kommunikasjon med medarbeidere, for å utføre det pedagogiske arbeidet. Den måten pedagogiske ledere

kommuniserer og utfører arbeidsoppgavene sine på, vil ha en innvirkning på hvordan samarbeidet fungerer. Enkelte pedagogiske ledere kan ha en tydelig arbeidsfordeling og rollefordeling, og samarbeidet mellom personalet vil ikke fungere så bra, mens det på andre avdelinger kan være mange ulike faktorer som vil påvirke når det gjelder å utføre et tilstrekkelig samarbeid i barnehagen. Det jeg ønsker å rette oppmerksomheten mot er hvordan pedagogiske ledere/barnehagelærere forstår, tenker og opplever om det å utøve et konstruktivt samarbeid gjennom ledelse av medarbeidere i barnehagen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I to ulike styringsdokumenter er det belyst hvilke ansvarsområder pedagogisk leder har ansvar for. I stortingsmelding 19 står det at «*pedagogiske ledere har ansvar for å iverksette rammeplanens mål, for å skape god kvalitet på det pedagogiske arbeidet*» (Kunnskapsdepartementet, 2017). Ifølge rammeplanen står det skrevet at

«Den pedagogiske lederen skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, med faglig skjønn. I tillegg står det at hele personalet skal utvikle seg, og styrer skal sørge for at personale tar i bruk sin kompetanse»
(Kunnskapsdepartementet, 2017).

I lys av disse dokumentene kan vi lese at arbeidet i barnehagen skal ledes av den pedagogiske lederen. Skal du lede et arbeid, må du også lede medarbeiderne og ta i bruk din kompetanse. Dette gir en forventning om at den pedagogiske lederen bør ha en forståelse av sin egen utøvelse som leder, og hvordan en leder det pedagogiske arbeidet. I denne oppgaven retter jeg dermed søkelyset til hvordan pedagogiske ledere forstår og utøver ledelse gjennom å samarbeide med personale i barnehagen.

Formålet med oppgaven er som nevnt, å få innsikt i hvordan pedagogiske ledere arbeider med å skape et konstruktivt samarbeid, og utøvelse av ledelse på avdeling i barnehagen. Jeg har gjennom intervjuer tilnærmet meg en gruppe pedagogiske ledere sin forståelse av sin rolle i barnehagen. Med bakgrunn i dette har jeg landet på følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har samarbeid for ledelse av det pedagogiske arbeidet i barnehagen?»

For å belyse problemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål som sammen konkretiserer problemstillingen, hvor jeg vil ta utgangspunktet i den pedagogiske lederens forståelse:

1. Hvilken betydning har ledelse for den pedagogiske lederrollen?
2. Hvilken betydning har kommunikasjon for det pedagogiske arbeidet?
3. Hvilken betydning har positive tilbakemeldinger for samarbeidet?
4. Hvilken betydning har konstruktive tilbakemeldinger for det pedagogiske arbeidet?

1.3 Avgrensning av oppgaven

Oppgavens problemstilling handler om hvordan pedagogiske ledere forstår betydningen samarbeid har i lys av ledelsen. Det kunne vært relevant å ta med samarbeidet mellom styrer og pedagogiske ledere, og finne ut om samarbeidet av hele barnehagen, men jeg avgrenser det til å kun gjelde pedagogiske ledere og ledelse på avdeling. Jeg har derfor intervjuet fem pedagogiske ledere og to styrere i ulike barnehager i kommunene Asker og Bærum. Begge sistnevnte har lang erfaring fra pedagogiske lederrollen. Begge disse informantene har tatt utgangspunkt i rollen sin som pedagogisk leder.

1.4 Oppgavens videre oppbygning og tidligere forskning

I første kapittel har jeg redegjort for bakgrunnen for tema, problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel to vil jeg redegjøre for forskningsdesign, metode og presentasjon av undersøkelsen som ligger til grunn for det empiriske materialet. I kapittel tre kommer jeg inn på den teoretiske forankringen for oppgaven. Jeg har valgt en grundig gjennomgang av teorier rundt begrepet ledelse, pedagogiske lederens ansvar og arbeidsoppgaver i barnehagen, kommunikasjon og motivasjon, distribuert ledelse og teamledelse. Dette er sentrale perspektiver i denne oppgaven. I kapittel fire har jeg valgt å presentere funn og analyse sammen, for å skape en flyt i oppgaven. I kapittel fem drøfter jeg funnene fra analysen opp mot teorien fra kapittel tre og tidligere forskning på feltet. I kapittel seks besvares forskningsspørsmålene og problemstillingen. Her vil jeg også på muligheten for videre forskning på feltet.

1.5 Tidligere forskning

I dette kapittelet vil presentere noen hovedområder av tidligere forskning på feltet. Nærmere beskrivelse av tidligere forskning vil bli presentert i kapittel tre. Tidligere forskning viser at det har vært fokusert mye på styrer rollen og barnehageledelse, og lite på den pedagogiske lederrollen. I de senere årene er det blitt flere forskere som har forsket på den pedagogiske lederrollen (Ødegård, Nordahl & Røys, 2017). Forskning på barnehageledelse har stort sett hatt fokus på personalledelse, pedagogiske prosesser og administrativ ledelse (Gotvassli, 2019, s. 10).

2.0 Metode og vitenskapsteori

2.1 Innledning:

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens forskningsdesign, valg av metode, vitenskapsteoretisk perspektiv og dataanalyse. Deretter vil jeg redegjøre for valgene som er tatt underveis for å sikre etikken i studien. Jeg skal også utdype bakgrunnen for valg av informanter, gi en beskrivelse av barnehagene, rekrutteringsprosessen, samt min opplevelse av gjennomføringen og transkriberingsprosessen. Til slutt vil jeg ta for meg noen etiske utfordringer, og se litt på validitet og reliabilitet.

2.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

I boken «Vitenskap og pædagogikk» av Mårtensson & Puggaard, (2019) står det at vitenskapelige undersøkelser kan deles inn i tre hovedtyper, henholdsvis naturvitenskapelig, åndsvitenskapelig, og samfunnsvitenskapelige. Dette prosjektet, og dermed mitt vitenskapelig ståsted, kan plasseres inn i en samfunnsvitenskapelig forståelse. Her er det menneskes opplevelser, tanker og erfaringer som er i sentrum. Da vil det vitenskapsteoretiske ståstedet og dermed min tilnærming, påvirkes av min forforståelse. Mine egne erfaringer fra barnehagefeltet vil virke inn på problemstillingen. For at dette ikke skal bli subjektive, og for at man skal kunne behandle dem vitenskapelig, må de være nøyaktig (reliabilitet) eller troverdig for undersøkelsen. I denne undersøkelsen bruker jeg fenomenologisk tilnærming til problemet. Hvordan man kan oppnå et så sikkert grunnlag om oppfattelse og kunnskap som mulig, til tross for den personlige påvirkningen, handler her om oppfattelse og kunnskapstilnærming. Her er begrepet *episteme* viktig, forstått som den grunnleggende form for oppfattelse av kunnskap, eller som en organisering av denne kunnskapen (Mårtensson & Puggaard, 2019, s. 15).

I denne oppgaven søker jeg å forstå barnehagelærere, og finne ut hva de tenker og opplever om samarbeidet med medarbeidere i barnehagen. Denne forståelsen ønsker jeg å hente ut gjennom informantenes egne beskrivelser, og vil prøve å få til en felles forståelse av hva de tenker og erfarer.

2.1.1 Fenomenologi

I boken «Vitenskap og pædagogikk» av Mårtensson & Puggaard, (2019) gir forfatterne en definisjon av fenomenologien som «*læren om det som viser seg*» (Mårtensson & Puggard, s. 197). Den tyske filosofen Edmund Husserl (1859-1938) regnes som grunnlegger av den moderne fenomenologien. Etter hans arbeide vil fenomenologien kunne sees på som en selvstendig vitenskap. Det Husserl ville, var å undersøke det værende, før de ble beskrevet i allerede gitte begreper (Mårtensson & Puggard, 2015, s. 197). Dette betyr at han ville undersøke hva som skjer i det vi erfarer noe.

En fenomenologisk undersøkelse kan etter Mårtenssons & Puggaards, (2019) oppfatning ta utgangspunkt i fire trinn. Det første trinnet er *epoche*: Her vil forskeren se fordomsfritt på undersøkelsen. Det settes en parentes rundt mulige antagelser. Det andre trinnet er fenomenologisk reduksjon: Her vil forskeren beskrive sin opplevelse av det som skjedde. Det er en subjektiv opplevelse av det som skjedde, uten noen form for tolkninger og sammenligninger. Det tredje trinnet er imaginær variasjon: Her prøver forskeren å se etter mulige meninger i det forskeren har sett og opplevd under intervjuene. Det fjerde og siste trinnet er syntese: Her vil forskeren samle alt det en har sett, til en samlet beskrivelse av det som er undersøkt (Mårtensson & Puggaard, 2019, s. 200). En fenomenologisk undersøkelse blir dermed gunstig når en skal søke etter mening i ulike forhold. Fenomenologien kan beskrive mulige forståelser for forskeren som vises i forholdet mellom språk, situasjon og kontekst. Her er det noen fellestegn med hermeneutikken som også er opptatt av å søke etter mening, men i tekster (Mårtensson & Puggard, 2019, s. 201).

Hvis jeg skal undersøke de pedagogiske lederne sin forståelse, i et fenomenologisk perspektiv, vil jeg beskrive det jeg opplever der og da. Dette vil si det informantene sier i intervjuene sammen med mine erfaringer fra hvordan de oppfører seg. Da vil jeg prøve å ikke la mine egne fordommer påvirke hvordan jeg tolker det informantene forteller, og hvordan de fremstår. Det vil være en her-og-nå sannhet, og jeg vil finne en mening på bakgrunn av det informantene forteller der og da.

2.1.2 Hermeneutikk

I boken «Fra nærhet til distanse» av Pål Repstad, (2019) skriver han om hermeneutikken. Hermeneutikken, eller fortolkningslæren er en prosess som handler om at en leser vanlige

trekk og sammenhenger inn i de observasjonene en gjør. Man kan bruke hermeneutikkens begreper i en refleksjon over tolkningsprosessen (Repstad, 2019, s. 121).

I «Vitenskap og pædagogikk» av Mårtensson & Puggaard (2019) skriver forfatterne om at hermeneutikk er en filosofisk retning som viser en tolkningsmetode av teologiske og juridiske tekster. Den tyske filosofen Gadamer (1900-2002) utviklet begrepet den hermeneutiske spiral. I denne spiralen er det en veksling med å forstå helhet og deler, og handler om at for å forstå en tekst, må en forstå delene fra helheten og omvendt, helheten fra delene. Dette skjer i en spiral, og i bevegelse som gir mulighet for en meningsforståelse. Gadamer sier at en har med seg forforståelse og at en aldri møter noe med blanke ark. Han beskriver dette som en fordom, og mening kan forstås i sammenheng med det vi studerer (Mårtensson & Puggard, 2019, s. 208). Mer konkret vil denne måten å tenke på å tilsi at jeg har med meg min forforståelse av det feltet jeg undersøker, som pedagogisk leder med erfaring fra barnehagen. Siden jeg selv har erfaring som pedagogisk leder, vil jeg ha meg en såkalt førforståelse av hva undersøkelsen handler om, enn hvis jeg ikke hadde denne erfaringen. Denne forforståelsen gir meg en relevant inngang til forskningsfeltet, noe som blant annet gjør meg i stand til å sortere ut uviktig kunnskap, og stille relevante spørsmål.

Under samtalene og ikke minst under gjennomføringen og tolkningen av transkripsjonene av intervjuene, opplevde jeg en stadig endret forståelse av hva informantene egentlig hadde prøvd å uttrykke. Hva de hadde opplevd, hva de hadde følt og hvordan de hadde reagert på sine egne følelser og opplevelser. En slik forståelse var som før nevnt noe av målsettingen med denne undersøkelsen, og erfaringene faller naturlig inn under eller kan beskrives som hermeneutikk. Med andre ord, jeg ble under samtalene og gjennomlesingen av samtalene med informantene nesten automatisk tvunget inn i en hermeneutisk prosess.

I denne undersøkelsen vil jeg bruke både fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming til å forstå pedagogiske lederes erfaringer og tanker. Grunnen til at jeg også bruker en hermeneutisk tilnærming til dataanalysen skyldes at jeg ved gjennomlesing og tolkning av transkripsjonene av intervjuene nettopp nesten automatisk kommer inn i en hermeneutisk tolkningsprosess. Målet med studien er som nevnt, er å få kunnskap om hvordan pedagogiske ledere arbeider med å skape et konstruktivt samarbeid, og opplever sin rolle om ledelse i barnehagen.

2.2 Forarbeidet til intervjuet

I boken «Fra nærhet til distanse» av Pål Repstad, (2019) viser forfatteren til at stedsvalget, altså der hvor intervjuet skal foregå, er avgjørende for om intervjuet blir vellykket. Han mener at man bør velge et sted å gjennomføre intervjuet, hvor informanten kan føle seg trygge. Videre hevder forfatteren at det er viktig å bruke ansiktsuttrykk, nikk og smil, for å få informanten til å prate naturlig og fritt. Målet mitt var jo å få informantene til å snakke fritt om spørsmålene de fikk (Repstad, 2019, s. 87-88). Under gjennomføringen av intervjuene prøvde jeg å gjennomføre Repstads råd. Samtalene omkring spørsmålene ble utført i barnehagen hvor informantene arbeidet. Dette både for å bruke Repstads råd, fordi jeg vet av egen erfaring at tiden er hektisk, slik jeg ikke skulle bruke for mye av tiden til informantene. Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv på e-post hvor jeg presenterte meg selv og oppgaven. Informasjonsskrivet inneholdt formålet med oppgaven, problemstilling og informasjon rundt oppgaven.

For å forberede datainnsamlingen sendte jeg først inn meldeskjema til sikt.no. Jeg mottok en rask godkjenning av prosjektet. I tillegg til meldeskjema laget jeg også et informasjonsskriv og samtykke skjema for informantene som skulle delta. Jeg valgte å ikke sende ut informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuene, fordi jeg ville ha mest mulig beskrivelse uten for mye faglige begreper.

2.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

For å besvare problemstillingen, hadde jeg til rådighet sju informanter. Jeg valgte å benytte kvalitative forskningsintervjuer og semistrukturert intervju. I boken «Det kvalitative forskningsintervjuet» av Steinar Kvale & Jon Brinkmann, (2020) skriver forfatterne at målet med et kvalitativt intervju er å få frem informantenes erfaringer og opplevelse av et fenomen. I et kvalitativt intervju prøver man å innhente kunnskap og å forstå verden sett fra informantenes side. Her vil målet være å få fram betydningen av informantens erfaringer og vise deres opplevelse av virkeligheten. Dette kan skje ved at det kvalitative intervju utføres både med og uten en intervjuguide. En intervjuguide skal sørge for at intervjuet er med på å skape en dialog mellom forsker og informant. For at dialogen skal få fram informantenes erfaringer, vil dialogen være sentrert rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Kvale & Brinkmann, 2020, s. 20).

I boken «Systematikk og Innlevelse» av Tove Thagaard (2018), skriver forfatteren om kvalitative intervjuer. Bakgrunnen for valget av kvalitative intervjuer er at man er ute etter informantenes forståelse og erfaringer av hvordan et på forhånd valgt fenomen fungerer i barnehagen. Hensikten er å få belyst fenomenet, og at man får en forståelse for hvordan personene tenker, oppfatter og erfarer fenomenet (Thagaard, 2008, s. 12).

I «Samfunnsvitenskapelig metode» av Johannessen et, al., 2021 skriver forfatteren at et kvalitativt intervju kan være strukturert eller mindre strukturert. Jeg valgte å bruke et intervju som er en blanding av strukturert og ustrukturert, semistrukturert intervju. Da kan jeg bevege meg litt frem og tilbake i intervju situasjonen (Johannessen et, al., 2021, s. 145). I denne undersøkelsen valgte jeg å bruke en intervjuguide som utgangspunkt. Det betyr at temaene og spørsmålene kan variere fra intervju til intervju. Ingen av intervjuene ble altså identiske i gjennomføringen.

2.3.1 Intervjuguide

I boken «Samfunnsvitenskapelige metode» av (Johannessen et, al., 2021) skriver forfatterne om betydningen av intervjuguide. Med en intervjuguide kan spørsmålene variere, og man kan gå tilbake til forrige spørsmål, hvis forskeren vil at informanten skal utdype svarene. Til intervjuet blir det viktig at forskeren på forhånd har laget bestemte temaer, som en skal snakke om. Det blir også viktig å ha laget seg noen oppfølgingsspørsmål, som kan bli nødvendig. Informantene får det samme hovedspørsmålet som danner utgangspunkt for problemstillingen. Under gjennomføringen av intervjuet, blir det viktig å stille åpne spørsmål. Dette for å få frem synspunktene til informantene om det aktuelle fenomenet. Hvis forskeren stiller lukkede spørsmål, som kan være enkelt å spørre og svare på, vil ikke det gi så mye informasjon. Informantene får dermed ikke frem sine synspunkter (Johannessen et, al., 2021, s. 108).

I «Det kvalitative forskningsintervjuet» av Kvale & Brinkmann (2018) sammenligner de intervjuguiden med et manuskript. «*En intervjuguide er et manuskript som strukturerer intervjuforløpet mer eller mindre stramt*» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 162). Med andre ord, kan en si at det er en form for bruksanvisning. Denne bruksanvisningen kan enten være enkel eller vanskelig. Den er enkel ved at den er detaljert, og vanskelig ved at det er lite tekst. I en semistrukturert intervju, vil intervjuguiden inneholde spesifikke temaer som skal dekkes,

med noen forslag til spørsmål en kan stille i selve intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 162).

Kvale & Brinkmann (2018) skriver videre de om at de spørsmålene man lager i intervjuguiden, bør omformuleres i selve intervju situasjonen. Når man lager en intervjuguide, bør spørsmålene «hvorfor» og «hva» stilles og besvares, før spørsmålet «hvordan» stilles. I selve intervju situasjonen er det litt annerledes. Da bør spørsmålene være mer beskrivende form, for eksempel bør en stille mer spørsmål som «hva» og «hvordan». Målet er å få informantenes spontane beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 164).

Gjennom arbeidet med å lage intervjuguide prøvde jeg å lage intervjuguiden slik Kvale & Brinkmann (2018) beskriver. Intervjuguiden startet med spørsmål hvor informantene måtte svare hva er din rolle og hvorfor er du pedagogisk leder, før de fikk spørsmål om hvordan opplevelsen var å være pedagogisk leder.

2.3.2 Utvalg av informanter

I boken «Samfunnsvitenskapelige metode» av (Johannessen et, al., 2021) hevder forfatterne at det å finne riktige informanter i kvalitative undersøkelser, er å benytte en strategisk utvelgelse av informanter. Strategisk utvelgelse vil si at man som forsker plukker ut hvilken gruppe som skal delta, hvor man velger ut informanter etterpå (Johannessen et, al., 2021, s. 58).

I boken «Fra nærhet til distanse» av Pål Repstad (2007) skriver forfatteren om hvor viktig det er å velge ut informanter. Repstad (2007) nevner videre noen kriterier for hva som kan være en god informant. Informanten bør være samarbeidsvillig og motivert, har evne til å fortelle, og ikke har noen partisk involvering (Repstad 2007, s. 57-58).

Da jeg skulle finne informanter til prosjektet, var det viktig å komme i kontakt med personer som var i den målgruppen jeg var interessert i. For å komme i kontakt med ulike personer, benyttet jeg meg av noen kriterier. De kriteriene var at informantene måtte være barnehagelærere og hadde minimum tre års erfaring fra yrket. Måten en kan velge ut informanter på, kan gjøres gjennom ulike tilnærminger. En tilnærming er å sende ut e-post til barnehageledere i mange barnehager i egen kommune, og nabokommuner. Både privat og

kommunal barnehage. En annen tilnærming er å kontakte folk en kjenner som jobber i barnehage (Repstad, 2019). Måten jeg brukte for å finne informanter som kunne gi meg et variert materiale, ble gjort gjennom tilnærming en og to. Her fikk jeg få svar, og måtte prøve en tilnærming to. Ettersom jeg selv har 10 års erfaring fra ulike barnehager, hadde jeg flere muligheter til å finne informanter. Denne tilnærmingen handlet om at jeg kontaktet folk jeg kjente som arbeidet i pedagogiske ledere i barnehage. Dette kalles for snøballmetoden, og blir forklart i neste avsnitt.

I boken «*Samfunnsvitenskapelig metode*» av (Johannessen et al., 2021), skriver forfatterne om snøballmetoden. Snøballmetoden omhandler at man tar kontakt med noen som har mange kontakter på det aktuelle feltet. En metode som igjen førte meg til flere informanter (Johannessen et al., 2021, s. 64). Gjennom denne metoden kom jeg i kontakt med ulike pedagogiske ledere i ulike barnehager. To av informantene jobbet som styrer per dags dato. Om disse to informantene kunne brukes som informanter, ble også drøftet med veileder. Min og veileders vurderinger var at det ikke hadde noe å si for datamaterialet til denne oppgaven. Bruken av disse to informantene handlet mer om at disse to informantene hadde lang erfaring som pedagogisk leder. Under intervjuet fikk de spørsmål basert på den pedagogiske lederrollen. Da vurderte jeg å ta med disse informantene til datamaterialet. Utvalg endte opp med å bestå av fem pedagogiske ledere og to styrere som alle hadde minimum tre års erfaring. Det er viktig å påpeke her at jeg ikke har arbeidet med noen av informantene jeg har intervjuet. I samråd med veileder valgte jeg å ta med informantene som arbeidet som styrer.

2.3.4 Informasjon om informantene

Jeg har videre valgt å benevne informantene med følgende fiktive navn: Anne, Berit, Trine, Kari, Lise, Tine og Karin. Nærmere presentasjon av informantene erfaring beskrives i kapittel 4.1. I tabellen nedenfor er informantenes erfaring og stilling beskrevet.

Navn	Erfaring	Utdanning	Erfaring som pedagog	Stilling
Anne	3 år	Barnehagelærer	3 år	Pedagogisk leder
Berit	16 år	Barnehagelærer	7 år	Pedagogisk leder
Trine	32 år	Barnehagelærer	1995-2016	Barnehagelærer
Tine	9 år	Barnehagelærer	3 år	Pedagogisk leder
Karin	9 år	Barnehagelærer	9 år	Pedagogisk leder
Kari	13 år	Barnehagelærer. Veiledningspedagogikk Organisasjon og ledelse Nasjonalt styrer utd Master i ledelse	Pedagogisk leder: 7 år Daglig leder: 3 år Enhetsleder	Enhetsleder
Lise	13 år	Barnehagelærer Bachelor i teater pedagogikk Videreutdanning i idrett og friluftsliv Veiledning for praksislærere	Pedagogisk leder: 12 år Nest leder: 1 år	Nest leder

Fig 1: Informasjon om intervjudeltagere og erfaring

2.3.5 Gjennomføringen av intervjuene

I boken «Det kvalitative forskningsintervjuet» av Kvale & Brinkmann (2018) skriver forfatterne at deltagere som skal være med som informanter, må informeres om undersøkelsens formål. Dette kan gjøre at informantene blir med frivillig, og at de kan gi beskjed om å trekke seg (Kvale & Brinkmann, 2020, s. 104). Før hvert enkelt intervju sendte jeg derfor ut et informasjonsskriv på e-post. I informasjonsskrivet presenterte jeg prosjektets mål og tema. Kvale & Brinkmann (2018) hevder at ved kvalitative intervjuer er formålet å få informantene til å uttrykke seg så spontant som mulig (Kvale & Brinkmann, 2018). Dermed tok jeg valget med å ikke sende ut intervjuguiden på forhånd. Dette for å få informantene til å beskrive situasjonen så nært som mulig, uten for mye teoretiske begreper. Hvis jeg hadde sendt ut intervjuguiden på forhånd, mener jeg at informantene kunne ha forberedt seg, og tatt med flere teoretiske perspektiver. Intervju guide og informasjonsskriv følger med som

vedlegg.

Intervjuene varte mellom 30 - 45 minutter, og ble tatt opp med digital opptaker og senere transkribert. Lydopptaket under intervjuene, ble brukt via en app på egen mobil telefon. Appen er godkjent for forskningsintervju, og er linket opp mot nettskjema gjennom Universitet i Oslo. Repstad (2019) hevder at ved bruk av lydopptak får man lettere konsentrert seg om hva informantene uttrykker. Det fører i tillegg til at man blir lettere til stede under intervjuene. Da får man lettere med seg det sosiale og emosjonelle hos informantene. (Repstad, 2019, s. 84). Ved bruk av lydopptak kunne jeg konsentrere meg om hva informantene fortalte, og være mere til stede under intervjuene. Under de første intervjuene skrev jeg ned noen stikkord, men det var vanskelig å konsentrere seg om å notere og å høre hva informantene pratet om, så det sluttet jeg med. Resten av gjennomføringen av intervjuene fokuserte jeg derfor heller på å lytte til det informantene fortalte enn å ta notater. Denne teknikken blir også beskrevet av Cato Wadel (1996, s. 24). Min opplevelse av å bruke lydopptak var at det var enklere å være til stede i intervjuet, noe som gjorde at jeg lettere kunne stille oppfølgingsspørsmål til informantene.

I boken «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*» av Aksel Tjora (2022) hevder han at for å lykkes med intervju, er det viktig med en avslappet stemning, slik at informantene føler seg trygge. Dette for å gi informantene ro og mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaene (Tjora, 2021, s. 127). Under hvert intervju prøvde jeg å ikke styre intervjuene i for stor grad. Informantene skulle få prate relativt fritt i forhold om de ulike temaene. Informantene formulerte svarene selv, og slik ble det relativt åpne og fleksible spørsmål. Det var viktig at informantene fikk flyt i det de skulle fortelle. Jeg prøvde å lytte og være oppmerksom på det informantene sa, og vise interesse gjennom å respondere på de fortalte. Dette var med på å skape, slik jeg erfarte det, en god dialog i intervjuene.

2.4 Transkribering og analyse prosessen

Kvale & Brinkmann (2018), skriver forfatterne om betydningen av å ta reflekterte valg under transkriberingen. Det viktigste valget gjelder om forskeren skal oversette ordrett, og ta med alt eller om hen skal oversette intervjuet til en mer formell stil. I det siste tilfellet setter forskeren punktum og komma, noe som kan ha betydning for hvordan leseren tolker utsagnet. Tar forskeren med de emosjonelle aspektene i samtalen, vil det også være med på å styrke

troverdigheten. Det kan imidlertid være mere vanskelig å bestemme gyldigheten ved en slik tilnærming. En gyldig transkripsjon kan slik Kvale & Brinkmann (2018) ser det, vises på flere måter. Man kan si at det kan være to ulike dannelser av muntlig utsagn. Hva som blir det riktige, er avhengig av problemstillingen, og hva man skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2020, s. 212). For å gjøre det lettere å transkribere intervjuene til tekst, ble jeg nødt til å ta noen valg. I noen tilfeller var det lange tenkepauser, latter, og ord som «eh» og «mmm». Jeg valgte å fjerne disse overflødige ordene. Dette gjorde lettere å forstå meningen teksten. På bakgrunn av problemstillingen var jeg først og fremst ute etter meningen i hva informantene forteller, og ikke en nøyaktig beskrivelse av hva som skjedde.

Neste skritt var å bestemme hvilken metode jeg skulle bruke for å analysere datamaterialet. Den metoden som ble valgt var temasentrert analyse. Temasentrert analyse deler en opp teksten i mindre deler med en overskrift til hver del. Datamaterialet blir så sortert inn i disse delene (Repstad, 2019). Gjennomføringen av transkripsjonene ble gjort flere ganger. Notater ble notert underveis. Jeg laget meg forskjellige temaer som kom ut av datamaterialet. Det var temaer som den pedagogiske leder rollen, kommunikasjon, tilbakemeldinger, beslutninger, veiledning og utfordringer med lederansvar. Det ble altså seks temaer eller grupper som jeg sorterte datamaterialet inn i. Slik ble teksten delt opp, og gjorde det lettere å se helheten i hele teksten. Ved å dele opp teksten på denne måten, kom likheter og ulikheter lettere frem.

Datamaterialet er nå sortert inn i ulike grupper eller temaer. De ulike hovedtemaene ble:

- Den pedagogiske lederrollen. Dette kan knyttes opp mot hvilke arbeids og ansvarsoppgaver de pedagogiske lederne har knyttet til ledelse.
- Konstruktive tilbakemeldinger kan knyttes opp til læring, faglig forum og refleksjon
- Kommunikasjonen kan knyttes opp til relasjoner mellom leder og medarbeider
- Beslutninger kan knyttes opp mot hvordan informantene håndterer uenigheter som oppstår på avdeling og mellom pedagogisk leder og medarbeider.
- Positive tilbakemeldinger knyttes opp mot motivasjon og trivsel

3.6 Reliabilitet og Validitet

Repstad (2019) skriver om reliabilitet og validitet. En viktig del ved det å gjøre et forskningsarbeid, er å vurdere arbeidet som er gjort. Til å vurdere dette arbeidet, brukes begrepene *reliabilitet* og *validitet*. Disse begrepene belyser ulike aspekter ved kvaliteten på

dataene og resultatene i studien. Vurderingen bør skje gjennom hele forskningsprosessen (Repstad, 2019, s. 134).

Johannessen et, al., (2021) beskriver at reliabilitet handler om hvor pålitelige og konsistente målingene eller intervjuene er over tid. En pålitelig måling vil produsere de samme resultatene hvis den gjentas flere ganger under like betingelser. Innenfor kvantitativ forskning er det ulike måter å teste dataenes reliabilitet på, hvor den mest vanlig er å påvise at de ikke endrer seg ved gjentakelse. I kvalitative undersøkelser er det ofte lite hensiktsmessig å teste selve reliabiliteten. I kvalitativ forskning er det samtalen som styrer, og observasjonene er verdiladet og kontekstavhengig. Dette vil si at det vil være umulig for en annen forsker å gjennomføre den samme samtalen (Johannessen et, al., 2021, s. 256). I denne studien har jeg brukt intervjuer, for å prøve å finne ut hva pedagogiske ledere tenker og opplever i lederrollen. I stedet for reliabiliteten til dataene har jeg i denne studien prøvd å vise gyldigheten eller validiteten til dataene. Dette er gjort ved å ha en åpen og detaljert beskrivelse av hele forskerprosessen.

Johannessen et, al., (2021) beskriver videre at validitet kan deles inn i to deler. Indre validitet og ytre validitet. Indre validitet handler om hvor godt en måling er gjennomført eller hvor presis, nøyaktig informasjon man får. En annen viktig ting som er viktig her, er å undersøke om målingen fanger opp de riktige aspektene ved det som undersøkes. I tillegg i hvor stor grad forskerens fremgangsmåte og funn reflektere med studiens og representerer virkeligheten (Johannessen et, al., 2021, s. 256).

Repstad (2019) hevder at validitet kan oversettes til norsk med begrepet gyldighet. I samfunnsvitenskapelig forskning kan dette handle om man har målt det man ønsker å måle eller om det er samsvar mellom forskningsspørsmålene og den informasjonen man bruker for å komme frem til en konklusjon (Repstad, 2019, s. 134). For å vurdere om intervjuene og spørsmålene som ble brukt i studien, fanget opp det jeg egentlig skulle undersøke, valgte jeg å utforme intervjuguiden slik at jeg fikk informasjon om viktige aspekter ved informantenes opplevelse av å være pedagogisk leder. Under analyseprosessen så jeg at svarene jeg fikk fra intervjuene ble ulike. Dette kan være fordi informantene har ulik erfaring, men det kan også skyldes at jeg stilte spørsmålene forskjellige i forskjellige rekkefølge og i forskjellige ordlyd, siden jeg brukte en semistrukturert informasjons guide. Det at informantene har og hadde ulik erfaring, kan være en styrke, ved at de fikk sagt det viktigste for meg, men det kan også være

en svakhet, fordi kanskje ikke alle fikk svar på noe av det jeg hadde valgt å analysere. Slik sett kan dette være en svakhet ved studien indre validitet. Informantene ble stilt konkrete spørsmål som handlet om deres arbeidshverdag, og sett lys med av ytre validitet, kan det være en styrke. De hadde alle erfaring med å jobbe som pedagogisk leder. Flere informanter uttrykte at tema og problemstilling var interessant. Ytre validitet kalles også for overførbarhet. I forskning handler det om i hvilken grad funnene eller resultatene fra studien kan overføres til andre kontekster eller settinger enn det som ble undersøkt i studien. Det handler om hvor relevant denne forskningen er utenfor den spesifikke konteksten (Johannessen et, al., 2021, s. 257).

3.7 Forskerrollen

Forskerrollen handler om å ha et kritisk blikk på seg selv som forsker. Repstad (2019) skriver om betydningen av selvrefleksjon og betydningen av å være klar over de psykologiske mekanismene når det er vanskelig å være «insider». Forskerrollen kan lett bli ubetydelig, ved at en som forsker føler seg isolert. Uansett hvor mye man prøver er det vanskelig å komme på innsiden, å være en del av feltet. Det gjelder spesielt når man som forsker står langt unna fagfeltet. Da kan man føle på isolering og være identitetsløs (Repstad, 2019, s. 73).

I boken «Forskerrollen» av Cecilie B Neumann & Iver B Neumann (2012) skriver forfatterne om betydningen av forskerrollen. Forfatterne sier at det er viktig å ha et kritisk blikk på seg selv og rollen man har. Forfatterne bruker begrepet situering, når de argumenterer for forskerrollen i forsker prosessen. Begrepet situering betyr «å plassere». Det handler om å plassere seg som forsker, og det kan gjøres på tre måter. Det er feltsituering, selvbiografisk situering og tekstsituering. Feltsituering handler om forskerrollen i feltet eller intervjusituasjonen. I et intervju situasjon er det av betydning hvordan forskeren samhandler med informanten, for hvilke data som vises. Hvordan forskeren oppleves i intervju situasjonen har mye å si for hvordan informanten prater i intervjuet, og hva det prates om. Det som ikke blir sagt, blir også viktig. Det handler om at forskeren reflekterer over dette og egen rolle. Selvbiografisk situering handler om å reflektere over min egen bakgrunn (Neumann & Neumann, 2012, s. 23).

I prosessen med denne masteroppgaven var det viktig for meg å reflektere over og være bevisst på min egen forforståelse og de valgene jeg tok. Når det gjelder min interesse for dette prosjektet, og rollen min pedagogisk leder i barnehage, kommer min interesse på

bakgrunn av erfaringer og opplevelser jeg har hatt som pedagogisk leder i 10 år. Jeg har gjort mange refleksjoner i løpet av disse årene om samarbeid mellom medarbeidere og pedagogisk leder. På bakgrunn av dette tenker jeg det er viktig at jeg er bevisst på min egen forforståelse i dette prosjektet

3.0 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for teori knyttet opp mot den pedagogiske lederrollen i barnehagen. I henhold til problemstillingen vil jeg først komme inn på tidligere forskning på feltet, før jeg redegjør for barnehagelærer rollen som profesjonsutøver. Deretter vil jeg ta for meg begrepet ledelse og den pedagogiske lederens arbeidsoppgaver. Deretter vil jeg redegjøre for teori rundt teamledelse, distribuert ledelse og pedagogisk ledelse, som omhandler hvordan ledelse kan bidra til at mennesker i organisasjoner kan lære og utvikle seg.

3.1 Tidligere forskning om den pedagogiske lederrollen

I artikkelen «Mot ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet» av Ann Kristin Larsen & Mette Vaagan Slåtten (2014) skriver forfatterne om endrede ledelsesstrukturer gjennom ny organisasjonsmodell som virker inn på arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne (Larsen & Slåtten, 2014). I boken «Alle med» av Ødegård, Nordahl & Røys (2017) skriver forfatterne at det har blitt mer fokus på barnehagelærer rollen i de siste årene.

I artikkelen «Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki» av Kjetil Børhaug & Dag Øyvind Lotsberg (2014) skriver forfatterne om pedagogiske ledere i barnehagens ledelsesprosess. De hevder at barnehageledelse kan delegeres til andre personer enn styrer. Forfatterne peker på at pedagogiske ledere er plassert i en hierarkisk struktur, men blir lite tatt med i barnehagens ledelsesprosesser. De pedagogiske lederne har dermed et større ansvar på avdelingsnivå. De har fått flere arbeidsoppgaver og ansvars oppgaver som administrasjon og personalledelse (Børhaug & Lotsberg, 2014).

Flere forskere bruker begrepet rollemodell i beskrivelsen av måter å lede personalet på. Ifølge Hognestad & Bøe, (2016), (her sitert i Aasen, 2021, 129), skriver de i sin studie om pedagogiske ledere i arbeidet med skyggelæring. De fant at pedagogiske ledere brukte dette begrepet, når de skulle veilede og støtte personalet i det pedagogiske arbeidet. De fant i tillegg også ut i studien at det var fire handlinger som bidro til at personalet utviklet læring. Det var å være god rollemodell, spontan veiledning, gi tilbakemelding på praksis og sette ord på praksis (Aasen, 2021, s. 129).

3.1.1 Forskning knyttet til arbeidsdeling og kompetanse i barnehagen

I artikkelen «Consequences of staff composition in Norwegian kindergarten» av Gerd Sylvi Steinnes & Peder Haug (2013) har forfatterene undersøkt arbeidsdeling og kompetanse i norske barnehager. Funnene viser en svak arbeidsdeling mellom pedagoger og assistenter når det gjelder hvilke arbeidsoppgaver som inngår i arbeidet. Et viktig poeng som kommer fram i denne studien er skillet, ved at pedagoger har mest ledelsesoppgaver og assistenter/fagarbeidere har arbeidet med barna. Det kommer også frem at både pedagoger og assistenter ser verdier og holdninger og personlige egenskaper som mer viktige enn den faglige utdanningen (Steinnes & Haug, 2013).

I rapporten «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv» av har en ekspert gruppe sett nærmere på barnehagelærerrollen i et profesjonsfelleskap. Hensikten til gruppen var å løfte frem barnehagelærerrollen som profesjon, og diskuterer hvordan profesjonen kan utvikles. I denne sammenheng viser de til ulike arbeidsoppgaver knyttet til samfunnsmandatet. Ekspertgruppen peker på at det må tydeliggjøres hvilke ledelsesoppgaver som er knyttet til de pedagogiske lederne, og hvilke ledelsesoppgaver som er knyttet til styrer. I tillegg etterspør de hvilke støtte funksjoner som er tilgjengelig til å håndtere de ulike lederoppgavene for de pedagogiske lederne (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Flere studier med Peter Gronn (2002), James Spillane (2006) og Jorunn Møller (2006) har bidratt i forskningen av distribuert ledelse. I artikkelen «Leadership: who needs it?» av Peter Gronn, (2002), kritiserer han den vanligste formen for ledelse, og mener den må omdannes til mer distribuert lederskap. I hver av disse kritikkene er det en påstand om av hvis ledelse skal beholdes, så må den distribueres (Gronn, 2002). Jorunn Møller & Eli Ottesen (2006) har også skrevet om distribuert ledelsesteori. Forfatterne uttrykker definisjonen: «Ledelse forstås som en praksis som skapes i relasjonene mellom aktører, omgivelser og teknologi, og da kan det være mange aktører som bidrar til ledelse i forhold til ulike aktiviteter» (Ottesen & Møller, 2006, s. 137). Artikkelen «Profesjonalisering av førskolelæreryrket» av Jens-Christian Smeby (2011) viser funn om svak arbeidsdeling (Smeby, 2011).

I tidligere masteroppgaven «Pedagogisk ledelse i barnehagen» (2021) av Mari Vatsvåg legges det vekt på å undersøke den pedagogiske lederens rolle, og hvordan lederrollen kan utvikles. Funnene i studien viser at utvikling av ledelseskompetanse skjer i lederteamet, og

individuell mellom styrer og pedagogisk leder. I tillegg er veiledning og refleksjon en mye brukt metode, i utviklingen av ledelses kompetanse.

3.2 Barnehagelærerrollen som profesjonsutøver

I boken «Barnehagelæreren som profesjonsutøver» av Bernt Andreas Hennum & Solveig Østrem (2016) skriver forfatterne om barnehagelæreren som profesjonsutøver. Forfatterne hevder at barnehagelæreren er knyttet til tre forpliktelser. Det er 1) samfunnsmandatet som er politikk og kan sees som ledelse utad, 2) den faglige pedagogiske delen en barnehagelærer har, 3) etikk som er verdigrunnlaget som barnehagen baserer seg på. Disse tre elementene er gjensidig avhengig av hverandre. Det kan imidlertid oppstå spenningsfelt, for eksempel mellom kunnskapen barnehagelæreren har og det samfunnet krever av forventninger til kvaliteten av det pedagogiske arbeidet. Barnehagelæreren er forpliktet til å virkeliggjøre dette samfunnsmandatet, men her kommer barnehagelærerens kunnskap, etiske dømmekraft og profesjonelt skjønn inn i bildet. Forfatterne belyser disse tre forpliktelsene inn i en modell som de kaller profesjonstriangelet (figur 1). Barnehagelæreren er forpliktet til å virkeliggjøre dette samfunnsmandatet, men her kommer barnehagelærerens kunnskap, etiske dømmekraft og profesjonelt skjønn inn (Hennum & Østrem, 2016, s. 17).

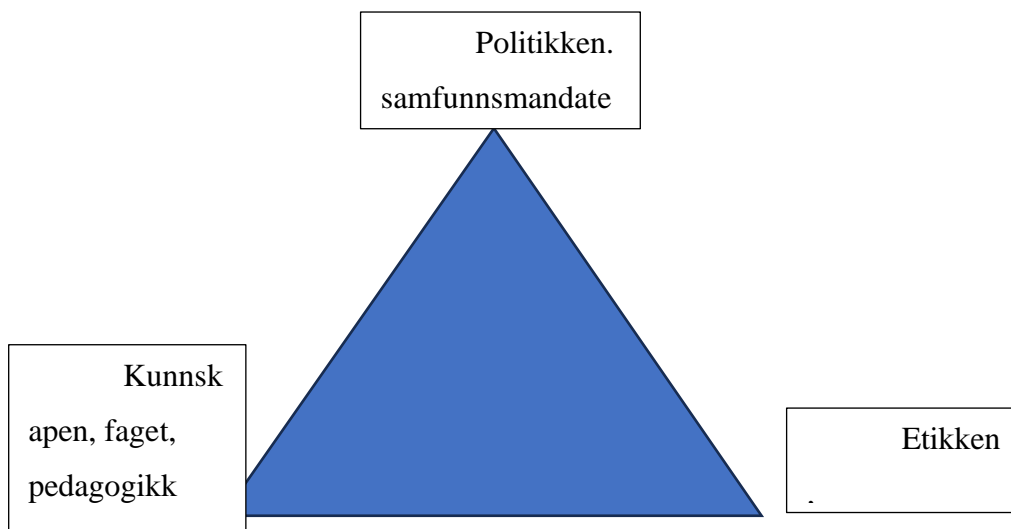


Fig 2: Profesjonstriangelet, (hentet fra Hennum & Østrem, 2016, s. 11)

Ser vi på rapporten «Barnehagelærerprofesjonen» blir barnehagerollen beskrevet slik:

«Barnehagelærer har en reflektert forståelse av oppgaven de har ansvaret for, de mestrer et komplekst sett av pedagogiske arbeidsformer, og de kan bruke et profesjonelt kunnskapsgrunnlag i skjønnsmessige vurderinger når

de planlegger og utfører arbeidsoppgavene» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 6)

Dette kan sees i lys av at barnehagelærere skal mestre mange ledelsesoppgaver, og at de skal vurdere og planlegge arbeidet ut fra barnehagens verdigrunnlag og sin egen pedagogiske kompetanse og kunnskap.

3.2.1 Lederens oppgaver

I boken «Fellesbarnehagen» av Ann Kristin Slåtten & Mette Larsen (2023) skriver forfatterne om «ledelse som funksjon». Ledelse som funksjon vil si at en flytter fokuset bort fra lederen som person og over til roller, funksjoner og oppgaver lederen har. I perspektivet «ledelse som funksjon» er oppmerksomheten rettet mot de ulike oppgavene og ansvarsområdene ledere har i en organisasjon, for å oppnå organisasjonens mål, i stedet for lederen som person. Sentrale funksjoner eller oppgaver kan være planlegging, organisering, motivering eller koordinering. Ved å se på ledelse som et sett av funksjoner, kan dette være med på å forstå lederens grunnleggende oppgaver og ansvarsområder. Ichak Adizes (Adizes, 1980, s. 11), (her gjengitt i Larsen & Slåtten, 2023, s. 77), utviklet en modell hvor ledere har fire funksjoner. Disse funksjonene er nødvendige for at organisasjonen skal fungere effektivt. Funksjonene kan være produsentrollen som handler om at oppgavene blir utført i organisasjonen, administratorrollen som omhandler at lederen skal sette opp regler, prosedyrer og rutiner for at organisasjonen skal fungere, integrasjonsrollen handler om at lederen må skal skape fellesskap rundt mål og strategier og entreprenørrollen handler om at lederen bør kunne endre systemer, se handlingsmuligheter og være kreativ (Larsen & Slåtten, 2023, s. 77).

I boken «Å være leder i barnehagen» av Eva skogen (2021) skriver forfatteren om lederens oppgaver i barnehagen. Lederen har ansvar for mange ulike oppgaver. De ulike oppgavene en leder kan ha, er å planlegge arbeidet og organisere dette arbeidet på en god måte. Lederen må tydeliggjøre arbeidsoppgavene for medarbeiderne, og gripe inn ved problemer. En leder bør gi motivasjon og anerkjennelse til medarbeiderne gjennom ulike støtte og belønningssystemer. En belønning kan være verbal ros gjennom tilbakemelding. En annen oppgave for lederen er å delegere oppgaver til medarbeiderne. Dette for å få medarbeiderne til å føle seg betydningsfulle. En siste oppgave for lederen er å skape en felles plattform for det pedagogiske arbeidet. Personalet i en barnehage har ulik bakgrunn og kunnskap, noe som vil påvirke det pedagogiske arbeidet (Skogen, 2021, s. 29).

I boken «Alle skal med» av Elin Ødegård, Julie Nordahl & Helge Røys, (2017), skriver forfatterne om at den pedagogiske lederens ansvarsområder kan deles inn i pedagogiske oppgaver, personaloppgaver og administrative oppgaver. Dette er oppgaver som går inn i hverandre. Ledelsesoppgavene omhandler arbeidet med barn, samarbeidet med forelder og veiledning og oppfølging av medarbeiderne. I en barnehage så er det mennesker med ulik kompetanse og erfaringer på alle disse områdene. Hvordan samarbeidet skjer mellom lederen og medarbeiderne er avhengig av både medarbeidernes kompetanse og lederens kompetanse. Lederen må kartlegge, analysere og drøfte med medarbeiderne og lage en strategi for hvordan samarbeidet skal fungere. Det handler om hvordan bruke medarbeidernes kompetanse i de ulike pedagogiske prosessene som fører til barns utvikling og læring (Ødegård, et al, 2017, s 46 - 50).

3.2.2 Utfordringer knyttet til den pedagogiske lederrollen

I boken «Pedagogisk leder i barnehagen» av Lise Hannevig, Magritt Lundestad & Eva Skogen, (2020), skriver forfatteren om den pedagogiske lederrollen og ulike problemtemaer knyttet til rollen. Forfatteren tar utgangspunkt i artikkelen til Berit Bae (1993) når hun beskriver tre problemtemaer knyttet til pedagogiske lederrollen. Disse tre problemtemaene er:

- Tilkortkomning og mestring
- Konflikt og harmoni
- Ansvar og betydningsløshet

Ifølge Bae, (1993, s. 75), (her sitert i Hannevig et, al., 2020), mener hun det første punktet kan knyttes til at pedagogiske ledere syntes det er vanskelig å ta hensyn til alle i en gruppe. Bae beskriver dette som at mange har dårlig samvittighet, fordi de ikke får tid til alle arbeidsoppgavene. I tillegg ser hun også tilkortkomning i lys av at det er mange avbrudd i arbeidet (Hannevig et, al., 2020, s. 73). Det andre punktet Bae viser til, er konflikt og harmoni, noe som gjelder problemer i barnegruppen. I tillegg peker hun på at det kan være vanskelig å ta opp problemer i personalgruppen, fordi det er så stor vekt på likhet i arbeidsrelasjonene, noe som kan føre til at uenigheter ikke kommer frem, og samarbeidet blir preget av harmoni. Det tredje punktet, ansvar og betydningsløshet, peker Bae på at mange av arbeidsoppgavene som en pedagogisk leder har ansvar for, er uklare. Dette fordi det er uenigheter på samfunnsnivå hvilken funksjon barnehagen skal ha. Det vil føre til at

pedagogiske ledere opplever at det er uklarheter og motstridende rolleforventninger (Hannevig et, al., 2020, s. 75).

Aasen (2012) nevner også utfordringer pedagogiske ledere kan oppleve i barnehagen, men sett i et litt annet perspektiv. Aasen (2012) hevder at en av utfordringene kan skyldes at det er fordi leder og medarbeidere jobber så tett med hverandre, og gjør stort sett de samme arbeidsoppgavene. Dette kan være med på å prege utøvelsen av lederrollen. Lederrollen til en pedagogisk leder består av mange ledelsesoppgaver, som rommer både pedagogisk ledelse og personal ledelse. Når alle oppgavene blir delt mellom flere, men bare en står ansvarlig, er det ikke vanskelig å se for seg at dette kan bli problematisk (Aasen, 2012, s. 71-72). I en barnehage er kjennetegnet tette og nære relasjoner mellom barn og voksne. Det kan være en styrke og en utfordring. En utfordring ved at det blir vanskelig å få inn kompetanse fordi den pedagogiske lederen kan få utfordringer med uformelle ledere og at det er flat struktur.

3.2.3 Beslutningsprosesser på avdelingsnivå

I boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» av Astrid Kaufmann & Geir Kaufmann (2015) skriver forfatterne om å ta en beslutning i en problemsituasjon. Man tar gjerne beslutninger på bakgrunn av valg som er i motsetning til hverandre. For å ta en beslutning, kan beslutningsteorien være en modell å bruke. Dette er en beskrivende teori, som tar for seg hvordan en bør ta beslutninger under noen betingelser. Grunntanken i denne teorien, er at man må vurdere valgene en har, og velge det valget som gir størst nytteverdi, for beslutningstakerens mål. Nytte er et mål på hvor mye valget du tar, klarer å realisere målet for beslutningstakeren. Det kan være noen utfordringer ved denne modellen. Det kan være for eksempel om hvilket valg som gir størst nytteverdien eller om jeg har nok informasjon om situasjonen til å det riktige valget (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 214-215).

I boken «Pedagogisk leder i barnehagen» Lise Hannevig, Magritt Lundestad & Eva Skogen (2020), skriver forfatteren om å ta beslutninger som pedagogisk leder for det pedagogiske arbeidet. Forfatterne belyser eller beskriver en tenkning som er basert på skjønn og intuisjon, fordi det vanligvis er oppgaver presset på tid. En slik tenkning kalles for heuristisk tenkning. For en pedagogisk leder kan denne tenkningen være relevant fordi profesjonelt arbeid krever skjønn i hver situasjon. Det kritiske ved denne tenkningen er at man kan ta beslutninger som er basert på manglende informasjon om det som har skjedd i en pedagogisk aktivitet eller om

et barn. Dette kan føre til at beslutningen blir mindre god. Ifølge Rodd (2010) kan beslutninger i en barnehage være rutinepregete, og programmerte eller mer omfattende, og ikke-programmerte. I situasjoner som krever refleksjon over en handling, og valgene må tilpasses, vil beslutningen ofte kreve skjønnsutøvelse. Rodd (2010) hevder videre at det finnes flere metoder for hvordan en beslutning kan tas. Det er individuell beslutningstaking, hvor lederen tar beslutningen selv, beslutninger gjennom flertallsavgjørelser, hvor det tas avgjørelser etter en felles diskusjon og beslutninger gjennom konsensus, som egner seg når en sak skal bli diskuteres grundig. For en pedagogisk leder vil det nok i mange tilfeller være den beste løsningen å bruke en individuell beslutningstaking, ikke minst på grunn av tidspress. Det å ta en beslutning er likevel vanskelig for enkelte (Hannevig et, al., 2020).

I boken «Å være leder i barnehagen» av Magritt Lundestad (2021) skriver forfatteren om å ta opp en samtale som kan være utfordrende. Ofte kan det være at lederen venter med å ta opp en vanskelig situasjon med en medarbeider, eller lederen ønsker å se an situasjonen. Mulige årsaker kan være at lederen ikke tør å si ifra fordi medarbeideren kanskje har for stor respekt. Ledere som kommer opp i slike situasjoner, kan bruke mye krefter og energi, som kanskje kunne vært løst tidligere. Hva som oppleves som en utfordrende situasjon, er individuelt og subjektivt. Det er viktig at lederen har kompetanse til å håndtere slike situasjoner (Lundestad, 2021, s. 171).

I Lundestad (2021) skriver forfatteren om ulike atferder pedagogiske ledere kan ha i ulike situasjoner som er vanskelig. I en situasjon som er preget av uenigheter, er hen preget av hvilket syn hen har på konflikter, og erfaringer med andre mennesker. Dette kan vises i ulike konfliktatferder som kan deles inn i grupper:

- Konfrontasjon: Her vil den ene parten kun få frem sine egne meninger, og tar ikke hensyn til motparten.
- Ettergivenhet: Ved denne atferden er en lite interessert i å hevde sine egne meninger. Slike atferder foretrekker ofte vennskap og trivsel.
- Unngåelse: Dette er en atferd som tar lite opp sine egne eller motpartens ønsker
- Problemløsning: Denne atferden søker interesse for andre mennesker. En prøver og arbeider sammen, for å finne den beste løsningen
- Kompromiss: Denne atferden søker å finne den beste løsningen som begge kan leve med (Lundestad, 2021, s. 156).

Lundestad (2021) hevder videre at for å ta beslutninger, konfrontasjoner eller vanskelig samtaler, må man finne ut hva problemet er, og så prøve å finne en løsning. Det kan være vanskelig å sette av tid både til å finne ut av hva problemet egentlig er, og så finne en løsning i hverdagen, men det beste er alltid bedre å prøve å finne en løsning, i stedet for ikke å ta en beslutning (Lundestad, 2021, s. 171).

3.3 Begrepet ledelse

I boken «Fellesbarnehagen» av Ann Kristin Larsen & Mette Slåtten (2023), beskriver forfatterne ledelse som et vidt begrep, som det finnes mye litteratur rundt.

Ledelseslitteraturen viser teorier rundt ledelsesformer og ledelsestiler (Larsen & Slåtten, 2023, s. 67). Ifølge forfatterne Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (2019, s. 45), (her gjengitt i Larsen & Slåtten, 2023), skriver forfatterne om en definisjon av ledelse: «*Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*» I dette sitatet blir det fremhevet noen viktige faktorer. Den ene faktoren er at ledelse er en handling som skal endre atferden til personene det gjelder. Den andre faktoren er at ledelse har som mål å få andre til å gjøre noe. Det vil si at lederen skal påvirke gruppen som skal ledes. Den tredje faktoren er at organisasjonen skal nå et felles mål. Dette betyr at alle i en gruppe skal arbeide sammen, for å nå det felles målet som er satt av organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2023, s. 68).

Larsen & Slåtten (2023) belyser en lignende forståelse av begrepet ledelse. Forfatterene definerer begrepet ledelse slik:

«Ledelse for å utvikle fellesbarnehagen kan i en slik forståelse dreie seg om å påvirke medarbeiderne slik at de enes om at barnehagen er viktig, og om hva de må gjøre for at barnehagen skal fungere som en god barnehage»
(Larsen & Slåtten, 2023, s. 71).

I boken «Ledelse i barnehagen» av Kjell-Åge Gotvassli (2019) hevder han at ledelse i en barnehage har mange likhetstrekk med ledelse i andre organisasjoner. Ledelse handler om å skape oppslutning blant medarbeiderne om oppgaver og mål, og for å oppnå dette er kommunikasjon, medvirkning og tette relasjoner sentralt. Gotvassli (2019) definerer ledelse som «*ledelse er en mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot gjennom kommunikasjonsprosessen, hvor en oppnår ett eller flere mål*» (Gotvassli, 2019, s. 36). Disse definisjonene av ledelse inneholder ordene påvirkning og måloppnåelse. Dette er

essensen av ledelse. Personen som utøver ledelse må motivere og organisere arbeidet, slik at medarbeiderne når det målet gruppen har satt.

En annen viktig del av ledelse som gjelder det å påvirke andre mennesker til å utføre et arbeid, er at lederen bør bli oppfattet som leder av medarbeiderne. Det vil si å ha legitimitet som leder. Det å ha legitimitet som leder handler om å få aksept og anerkjennelse fra medarbeiderne. Det oppnås enten gjennom ved formell autoritet, det vil si har fått lederrollen gjennom organisasjonen eller ved lederen viser en atferd som er effektiv og produktiv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456). Dette må sees i lys av at ledelse blir forstått som ledelse tilknyttet en person.

Min mening er at en viktig del av rollen som barnehagelærer handler om å utvikle seg selv som leder. Det å være bevisst på hva som er egne sterke og svake sider, kan være et godt utgangspunkt. De egenskapene man har som person, kan absolutt være med på å påvirke hvordan man utøver ledelse. En person som er utadvendt, og er genuint interessert i andre mennesker, vil ha en fordel når det kommer til å utøve ledelse i motsetning til en som er innadvendt og introvert.

3.3.1 Ledelse som gruppefenomen

I boken «Arbeid i team» av Morten Levin & Monica Rolfsen (2015) blir det pekt på en annen forståelse av ledelse. De skriver om ledelse i og av team. Her vil ledelse handle om å legge til rette for læringsprosesser i teamet som kan bidra til å forbedre arbeidet og møte utfordringer som kommer (Levin & Rolfsen, 2015, s. 17). I denne oppgaven er jeg inspirert av en slik forståelse av ledelse. Problemstillingen i oppgaven handler om hvordan pedagogiske ledere tenker og forstår sin samarbeidsrolle i samspill med medarbeidere på avdeling. Dermed ser jeg det som hensiktsmessig å ha med et slikt perspektiv på ledelse.

I boken «Teamet» av Endre Sjøvold (2022) skriver forfatteren om ledelse som gruppefenomen. Det vises til hvordan ledelse utøves og oppleves i en gruppesetning, der enkeltpersoner innen gruppen kan bidra til lederskapet på ulike måter. I denne sammenheng blir ledelse ikke bare sett på som en rolle eller posisjon som innehas av en enkelt person, men heller som en prosess som involverer samhandling og samarbeid blant gruppemedlemmene. Her kan altså flere personer dele på lederansvaret, avhengig av situasjonen og gruppens

behov. Dette kan feste seg gjennom delt lederskap, der ulike individer tar ledelse på forskjellige områder basert på deres kompetanse, ferdigheter eller interesseområder. Samlet sett handler ledelse som et gruppefenomen om å forstå og utnytte potensialet i gruppen som helhet, og individuelle bidrag, for å oppnå felles mål og oppgaver på en effektiv måte. Dette fremmer samarbeid, deling av ansvar og gjensidig respekt innen gruppen (Sjøvold, 2022, s. 333).

Sjøvold (2022) hevder videre at i dagens forskning om ledelse, er det viktig at den endres i retning av at alle i gruppen har en felles situasjonsforståelse for beslutninger som tas. Dette blir spesielt viktig når situasjonen er uoversiktlig. I de nye ledelsesteoriene bygges det videre på lederens personlige egenskaper, troen på at lederen kan lede sin gruppe og medarbeidere styrkes, men sett i et gruppeperspektiv. I perspektivet om ledelse som gruppe-phenomen er lederens primære funksjon å skape et team som løser oppgaven effektivt i forhold til situasjonen de er i, og ser viktigheten av samhandlingen som er i gruppen, og viser en atferd som er effektiv der og da (Sjøvold, 2022, s. 335). To ulike ledelsesformer man kan bruke her er teamledelse og distribuert ledelse som jeg vil komme inn på i neste avsnitt.

3.4 Teamledelse

I boken «Teamledelse i praksis» av Wenche Aasen (2012), skriver hun at pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet sammen med medarbeidere på en avdeling. Denne ledelsesformen vil jeg se i lys av teamledelse. I teamledelse må en balansere mellom flere ulike perspektiver og forhold som er innebygd i teamarbeidet. Som leder deler man sine barnehagefaglige kunnskaper med medarbeiderne, velger lederstil og er lærende i samspill med andre. Det kan noen ganger være utfordrende. Ifølge Aasen (2012) er teamledelse en helhetlig og praksisnær ledelsesform. Her handler det om både det relasjonelle og det barnehagefaglige aspektet som vil fremmes gjennom å ha et godt samarbeid og en relasjonell ledelse i teamet. Teamledelse handler om at personalet arbeider sammen, for å nå felles mål (Aasen, 2012, s. 95).

I boken «Arbeid i team» av Monica Levin & Jan Rolfsen (2015) skriver forfatterne om teamarbeid, hvor medarbeiderne er aktivt og engasjerende i daglig gjøremål og oppgaver. Konsekvensen av det blir at medarbeiderne bruker sine ferdigheter og kreativitet, kunnskap og innsikt til å utvikle teamet fremover. Det blir dermed viktig for lederen å strukturere

teamet på en slik måte at de ansatte kan medvirke med ulike erfaringer og kompetanse. Den pedagogiske lederen skal sikre at de medarbeiderne blir involvert i planlegging og gjennomføring av oppgavene (Levin & Rolfsen, 2015, s. 196).

3.4.1 Fordeling av arbeidsoppgaver i team

Levin & Rolfsen (2015) skriver at teamarbeid handler om å arbeide sammen i en gruppe, og mot et felles mål. Det å jobbe sammen, kan være både utfordrende og suksessfullt.

Utfordrende ved at arbeidsoppgavene ikke blir fordelt hensiktsmessig mellom medlemmene. For eksempel at enkelte arbeidsoppgaver løses best individuelt (Levin & Rolfsen, 2015, s. 53).

Det er mange arbeidsoppgaver som kan løses individuelt, og bør løses individuelt. Dette må en bli enige om i gruppen, hvilke arbeidsoppgaver en skal løse sammen, og hvilke hver enkelt skal løse. Dette er lederens oppgave å ta ansvar for. Et av betingelsene for å arbeide i team, er at man er bevisst på hvilke arbeidsoppgaver som skal løses individuelt, og felles. En arbeidsoppgave som for eksempel kan være egnet for teamarbeid, er viss arbeidsoppgaven krever mye kreativitet og nytenkning. En gruppe klarer å fremme flere ideer enn en person alene. En annen oppgave som egner seg, kan være når det er behov for problemløsning (Levin & Rolfsen, 2015, s. 53).

Aasen (2012) skriver et team som organiserer arbeidsoppgavene på strukturert måte, vil ha en god forutsetning for å nå målene de setter. Det vil i tillegg gi muligheter for utnyttelse av kompetanser i teamet og trivsel i gruppen. For å få til dette bør en være oppmerksom på å forstå hvordan rollene i teamet kan fordeles og hvordan kompetansene best kan utnyttes. Dette får betydning for relasjonene mellom medlemmene, og hvordan kompetansen blir fordelt. Et kjennetegn på et team er at medlemmene er gjensidig avhengig av hverandre og det er samarbeid hvor en har tillitt til hverandres ulike kompetanser (Aasen, 2012, s. 69).

Levin & Rolfsen (2015) skriver at et team har to kjerneoppgaver. Det ene er at teamet skal løse en konkret oppgave, og det andre er at teamet skal være en arena for utvikling av sosialt fellesskap og identitet (Levin & Rolfsen, 2015, s. 200).

Aasen (2012) skriver at det å sette sammen et team, må ha en funksjon som støtter teamets behov for å nå målet. Det handler om hvordan arbeidsoppgavene og ansvarsoppgavene blir fordelt i forhold til stilling og roller. En struktur kan være enkel eller den være kompleks. Ifølge Hatch (2001) mener han at differensiering og mangfold gir komplekse strukturer. Eksempel på dette kan være formell differensiering mellom pedagogisk leder og assistenter som er en strukturell kompleksitet, mens en fordeling av arbeidsoppgaver gjennom jobbrotasjon, som vil si at arbeidet går på omgang, er en enkel struktur (Aasen, 2012, s. 70). Når en skal sette sammen et team, må lederen tenke på hvordan en kan tilpasse de ulike kompetansene i teamet.

I boken «Teamet» av Endre Sjøvold (2022) skriver forfatteren om teamarbeid. Han sier at relasjonsarbeid i en gruppe er viktig, for at gruppemedlemmene skal kunne samarbeide. For at en gruppe skal samarbeide effektivt, må samspillet mellom medlemmene i gruppen være slik at de kan løse oppgaver sammen i situasjoner. Det betyr at gruppen må også ha en forståelse av oppgavene som skal utføres (Sjøvold, 2022). Det å arbeide sammen i en gruppe handler om både de mellommenneskelige relasjonene og ha en oppgaveorientert retning for arbeidet.

Aasen (2012) skriver at det er vanlig å bruke flat struktur i et team. Det betyr at beslutninger og myndighet blir fordelt likt. I team hvor det er flat struktur, er demokratiske prosesser avgjørende for hvor bra teamet fungerer. Lederskapet i en flat struktur blir lite synlig, fordi det ofte bli delegert til teamet. Det vil si at alle er med i beslutningsprosesser (Aasen, 2012, s. 70). Ifølge Morgan (1989), hevder han at flat struktur har en fordel ved at alle ansatte oppfordres til å ta selvstendige valg innenfor sitt arbeidsområde. Gjennom en slik teamorganisering får medlemmene mulighet til å bidra i beslutningsprosesser og ha innflytelse på arbeidet. Alle i gruppen er sideordnet, det er ingen som dominerer, og alle har lik innflytelse på arbeidet (Aasen, 2012, s. 71). I en barnehage er verdiene ofte knyttet til demokrati, og dermed kan flat struktur være en egnet arbeidsform.

3.4.3 Distribuert ledelse

I boken «Fellesbarnehagen» av Ann Kristin Slåtten & Mette Larsen (2023) skriver forfatterne om distribuert ledelse. Begrepet distribuert ledelse kan også sees på som demokratisk måte å lede på. Det er flere som deltar i beslutningsprosesser, og ledelsen blir fordelt på flere. Nyere

ledelsesforskning i dag handler om å se ledelse som et gruppefenomen, altså distribuert ledelse. Det vises til hvordan ledelse utøves og oppleves i en gruppesetting, der enkeltpersoner innen gruppen kan bidra til lederskapet på ulike måter (Larsen & Slåtten, 2023, s. 91). Videre skriver forfatterne at det er ikke en ledelsesteori, men kan ha flere ledelsesteorier. Felles for disse teoriene er at det legges vekt på delegering av ledelse og vekt på samhandling og samspill. I disse teoriene sees medarbeiderne på som selvstendige, det vil si at de kan ta beslutninger på egen hånd. Medarbeiderne involveres i strategiske oppgaver, beslutninger og arbeidet som gjøres. Ledelse er ikke knyttet til den som har den formelle ledelses stillingen. En måte å nærme seg å utøve distribuert ledelse på er at ledelse skjer i samhandling og samspill mellom leder og medarbeidere, og at ledelse er et felles ansvar som organisasjonen har (Larsen & Slåtten, 2023, s. 90).

Larsen & Slåtten (2023) skriver videre at i denne konteksten blir ledelse ikke bare sett på som en rolle eller posisjon som innehas av en enkelt person, men heller som en prosess som involverer samhandling og samarbeid blant gruppemedlemmene. Her kan altså flere personer dele på ledelsesansvaret, avhengig av situasjonen og gruppens behov. Dette kan feste seg gjennom delt lederskap, der ulike individer tar ledelse på forskjellige områder basert på deres kompetanse, erfaring eller interesseområder (Larsen & Slåtten, 2023, s. 91). Dette betyr at det der lederen sitt ansvar å koordinere dette arbeidet. Det betyr at lederen er ansvarlig for å utvikle medarbeidernes kapasitet til å mestre nye oppgaver, gi tilbakemeldinger og veiledning.

I boken «Lederskjønn i barnehagen» av Wenche Aasen (2021), skriver forfatteren at i en barnehage vil pedagogisk leder og medarbeidere arbeide tett sammen, og er involvert i alle aktiviteter. Siden pedagogisk leder og medarbeider arbeider så tett sammen og er gjensidig avhengig av hverandre, kan en si at distribuert ledelse er en egnet form i barnehage. Det er flere som er med i beslutninger som omhandler det pedagogiske arbeidet. Medarbeidere kan også ta ledelse i både planlagte og ikke planlagte aktiviteter. Ifølge Tove Lafton (2016), (her sitert i Aasen, 2021), peker hun på at den pedagogiske ledelsen er distribuert når den er fordelt på flere. Den pedagogiske lederen distribuerer det faglige innholdet, slik at medarbeiderne får en læringsprosess (Aasen, 2021, s. 46-47).

I boken «Teamledelse i praksis» av Wenche Aasen (2012) påpeker forfatteren at lederteamet sammen skal sørge for at barnehagens målsettinger påvirker organisasjonen. Dette betyr at

lederteamet må forbedre organisasjonens prestasjoner, skape trivsel, og et godt arbeidsmiljø. Hun trekker frem at typiske saker som et lederteam kan prate om, er overordnet ansvar for planlegging av barnehagens arbeid, ansvar for barnehagens utvikling som organisasjon og ansvar for barnehagens kollektive kvalitetsarbeid og ansvar for læring og utviklingsarbeid. Ved at de pedagogiske lederne deler kunnskaper med hverandre, vil eller kan dette føre til en utvikling av lederteamet, og det blir eller kan bli en delingskultur. Dette kan i tillegg også være med på å bidra til at de pedagogiske lederne kan videreutvikle seg til å bli profesjonelle ledere av sine team og i arbeid med barna (Aasen, 2012, s. 179).

3.6 Pedagogisk ledelse

Ifølge rammeplanen (2017) står det: *«det er pedagogisk leder som er ansvarlig, for å lede og sette i gang pedagogiske aktiviteter i samarbeid med personalet»* (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det betyr at pedagogiske lederen, må ha kjennskap medarbeidernes kompetanse og ferdigheter, for å lede arbeidet i tråd med rammeplanen.

I boken «Teamledelse i barnehagen» av Wenche Aasen (2012) skriver hun at pedagogisk ledelse handler om å fremme læringsmiljø hos personalet, og hvordan den pedagogiske lederen utøver dette, vil ha betydning for personalet. Det er her viktig at alle deltar, og det er den pedagogiske lederen sitt ansvar, og sørge for at kunnskaper, ferdigheter og holdninger er i tråd med samfunnsmandatet. Et personale som har kunnskap og kompetanse som hele tiden er i utvikling, er en forutsetning for å nå målet om en lærende organisasjon (Aasen, 2021, s. 43-45).

3.7 Relasjonskompetanse

I boken «Relasjonskompetanse» av Jan Spurkeland (2012), beskriver han at relasjonskompetanse er kunnskaper, holdninger, evner og ferdigheter alle mennesker kan utvikle. For å kunne utvikle, etablere og vedlikeholde kontakt med andre mennesker, trenger vi disse ferdighetene. Han hevder at slike ferdigheter er grunnleggende, for det sosiale livet (Spurkeland, 2012, s. 215). Relasjoner eller sosiale evner er noe alle er født med. Fra vi er født lærer vi oss ulike forutsetninger for å handle i positive samspill med andre mennesker, og lage relasjoner. Dette skal vi bruke senere i livet, i vennskap og delta i arbeidslivet. Gode samtaler kan trenes opp. Det handler om å vise interesse gjennom å være nysgjerrig som menneske. Samtidig handler det om å kjenne seg selv og bygge balanse og likeverd

(Spurkeland, 2012, s. 218). For en barnehagelærer blir det avgjørende å ha god relasjonskompetanse, for å bygge gode mellommenneskelige ferdigheter.

3.7.1 Relasjoner i ledelse

I boken «Relasjonsledelse» av Jan Spurkeland (2017) skriver forfatteren om relasjonsledelse. Relasjonsledelse er en form for ledelse, og Spurkeland (2017) skiller mellom to ulike former. Det er posisjonstenkning som handler om å ta utgangspunkt i ansvaret du har som leder. Den andre formen for ledelse er relasjonstenkning som handler om at du tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet (Spurkeland, 2017, s. 44). Lederen bruker gode relasjoner for å motivere og påvirke menneskene eller deltakerne i teamet. I et relasjonsperspektiv er det menneskene som står i sentrum. Grunnmuren er et humanistisk og etisk menneskesyn. Det vil si lederen må være bevisst på at medarbeiderne er forskjellige og har ulik atferd (Spurkeland, 2017, s. 20). I en barnehage er det en gruppe mennesker som skal arbeide sammen, og da er det viktig at lederen skaper gode relasjoner til medarbeiderne og at hen sørger for at det er gode relasjoner mellom de andre medlemmene i teamet. Når lederen har investert i det, bygget opp relasjoner til hver enkelt i teamet, blir det lettere å for eksempel ta de vanskelige samtaler eller korrigere praksisen til medarbeiderne.

Videre skriver Spurkeland (2017) at det å investere i gode relasjoner kan lederen gjøre gjennom forventningsavklaring. Hva normene er i denne gruppen? Hva er styrkene til hver enkelt? Når slike forventninger er tydeliggjort, blir det vanskeligere for hver enkelt å snike seg unna eventuelle oppgaver som temaet forventer at hen skal gjøre. Når en relasjon er opparbeidet, er det lettere å skape respekt og tillitt til hverandre (Spurkeland, 2017, s. 29). Når man skal lede mennesker, er det viktig at lederen har kunnskap om mennesker, samspill og individ, og hva hver enkelt er gode på.

3.7.2 Kommunikasjon

Spurkeland (2017) hevder at relasjoner bygges gjennom dialog. Dialogen er den samtalen formen som best kan bygge relasjoner. Dialog assosieres ofte med ord som likhet, likeverd og gjensidighet. Det blir dermed viktig å bevissthet om likeverd. Medarbeidere og leder må hele tiden se seg selv på linje med de andre, og se de andre som fullverdige deltagere i prosessen. Ifølge Spurkeland (2017) nevner han dialogkoden. For å få til denne samtalen er det viktig at lederen stiller spørsmål, lar motparten få anledning til å se sine synspunkter og lytte. Dette er grunnleggende ferdigheter i en dialog. Videre fremhever Spurkeland (2017) sju viktige

kommunikasjonsferdigheter i dialogen. Det er å lytte aktivt, og prøve å forstå hva den andre sier. Da må en også stille spørsmål. Lederen stiller åpne spørsmål, lederen viser en anerkjennende atferd, det vil si å gi ros for gode ideer og virke oppmuntrende med oppmuntrende blikk eller positive ord. Involvere alle. Det å få involvert alle i en dialog handler om at lederen er oppmerksom på hvem som er passive eller ikke, og at alle kommer til orde. I tillegg er det viktig som leder at en argumenterer konstruktivt (Spurkeland, 2017, s. 62).

I boken «Å være leder i barnehagen» av Richard Haugen & Eva Skogen (2021), skriver forfatterne om begrepet kommunikasjon. Kommunikasjon handler om en bevisst overføring av et budskap fra en person til en eller flere mottagere. Kommunikasjonen er en kommunikasjonsprosess som består av fire deler.

- 1. Senderen, det er personen som skal overføre budskapet,
- 2. Budskapet, det senderen ønsker å formidle av sine tanker og meninger,
- 3. Kanal, den veien senderen velger å overføre budskapet på. Det kan enten være gjennom samtale, skriftlig eller media.
- 4, mottagere, som er de personene som skal få budskapet. Det er flere faktorer som kan gjøre kommunikasjonsprosessen vanskelig. Noen vanlige faktorer er et senderens budskap er uklart, budskapet er vanskelig å forstå for mottageren, senderen dobbelt kommuniserer eller at senderen er egosentrert (Haugen & Skogen, 2021, s. 108).

3.8 Tilbakemeldingskultur

Spurkeland (2012) beskriver tilbakemeldinger som en respons eller vurdering gitt til noen basert på deres handlinger, prestasjoner eller oppførsel. Han deler tilbakemeldinger inn i tre grupper. Det er:

- Positive tilbakemeldinger, som er ros og anerkjennelse
- Negative tilbakemeldinger, som er konstruktiv kritikk
- Ingen tilbakemelding, som er neglisjering

Positive og konstruktive tilbakemeldingene er de virkemidlene som påvirker motivasjonen og resultatene i en organisasjon best mulig. Ingen tilbakemelding og neglisjering er også en form for tilbakemelding, men dette er tilbakemelding ledere helst bør unngå (Spurkeland, 2012, s. 94).

3.8.1 Motivasjon og positive tilbakemeldinger

I boken «Å være leder i barnehagen» av Eva Skogen & Richard Haugen (2021) skriver forfatterne om motivasjon, og de faktorene som påvirker personalet i en organisasjon til å utføre oppgaver. Ved all motivert atferd i en organisasjon er det en drivkraft som får personen til å handle. Denne drivkraften kalles gjerne motivasjon, og kan komme innenfra eller utenfra. Dette beskriver forfatterne som: «*Motivasjon er en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målrettet atferd*». Motivasjon handler altså om en prosess som skjer her-og-nå, og som enten kommer innenfra og er i oss eller utenfra og skyldes andre ting (Skogen & Haugen, 2021, s. 113).

3.8.2 Indre motivasjon og mestring

Skogen & Haugen (2021) beskriver altså motivasjon som en drivkraft som kan komme enten innenfra eller utenfra. Når drivkraften kommer innenfra kalles det for indre motivasjon, og kjennetegnet her er at en person gjør, er basert på glede og interesser. Når drivkraften for det vi gjør kommer utenfra, kalles det ytre motivasjon. Det kan for eksempel være belønninger av forskjellige typer som vi syntes det er verdt å gjøre en innsats for (Skogen & Haugen 2021, s. 129).

Deci & Ryan (1990), (her sitert i Skogen & Haugen, 2021), hevder de at vi som mennesker har et behov for å mestre de oppgavene vi står ovenfor. Slik kan vi knytte mestring til mestringsmotivasjon. For en leder er det viktig å vite at mestringsbehovet kan utvikles i to motsatte retninger, den ene retningen er går mot prestasjonsangst, og den andre mot en er sterk motivasjon for oppgaven. Noen får prestasjonsangst fordi oppgaven virker for vanskelig eller de for følelsen av at det stilles for høye krav. I begge tilfeller, enten oppgaven føles for vanskelig eller man får tilbakemeldinger som gjør at man tror selv det går bra, skapes det en forventning om at man lykkes eller ikke.

Når man er barnehagelærer (pedagogisk leder) har man medarbeidere som er sammensatt når det gjelder mestring og mestringsfølelse. Skogen & Haugen, (2021) hevder det er viktig å kjenne medarbeiderne sine, og å analysere situasjoner medarbeiderne møter. Dette er lederens oppgave med å tilrettelegge arbeidet i tråd med kompetansen. Videre nevner forfatterne et punkt som også er viktig for å utvikle den indre motivasjonen. Det er betydningen av anerkjennelse og tilbakemeldinger av utførte oppgaver som medarbeiderne gjør. Tydelige tilbakemeldinger er med på å øke motivasjonen, og får personale til å føle at de

klarer å utføre målene. En negativ tilbakemelding kan redusere motivasjonen når den ikke viser noen forklaring (Skogen & Haugen, 2021, s. 117).

3.8.3 Indre motivasjon og relasjoner

Spurkeland (2017) skriver at relasjon i seg selv kan være en motivasjonsfaktor. Relasjoner oppstår mellom mennesker. Lederen i en gruppe for eksempel pedagogisk leder må, da stille midt i dette feltet, samtidig som hen må vite hva arbeidsoppgavene til gruppen som helhet består av. Ved fordeling av arbeidsoppgaver kan lederen enten knytte medarbeiderne sine til seg eller skyve dem fra seg. Det samme gjelder medarbeiderne, de kan knytte lederen til seg eller skyve fra seg. Forskjellen er at det er lederen som har oppgaven med å trekke medarbeiderne til seg ved å gi dem motiverende arbeidsoppgaver. Motivasjon til gruppen som helhet preges ikke bare av hva som skjer i arbeidssituasjonen, men også av hele livssituasjonen. Det kan være andre enn lederen som påvirker motivasjonen til medarbeiderne. Motivasjon og inspirasjon kan ligge både på jobben og utenfor. Men på jobben er det lederens ansvar å passe på at medarbeiderne er motivert for arbeidet (Spurkeland, 2017, s. 115 - 116). Det er sjelden at alle som jobber sammen i en gruppe er like motiverte for arbeidet. Det blir dermed viktig for en pedagogisk leder å vite hva drivkraften til hver enkelt er eller hva som stimulerer den indre motivasjonen til de ulike medarbeiderne.

Motivasjonskraft er noe en leder må lære å ha kontakt med hos medarbeidere. Så lenge vi snakker om indre motivasjon må en leder vite hva som er drivkraften til hver enkelt av medarbeidernes og forstå at ikke alle lar seg motivere av det samme. Noen blir lett motivert av forfremmelse, mens andre lar seg motivere av spennende og utfordrende oppgaver. Hva som påvirker hver enkelt, må en leder være oppmerksom på (Spurkeland, 2017, s. 117).

Videre skriver Spurkeland (2017) om at motivasjonskraften trenger påfyll.

«Motivasjonskraften må stimuleres hos alle mennesker». En leder må finne ulike stimuleringsvinklinger for hver enkelt medarbeider. Det er avhengig av hva enkelt reagerer på, og hvor de har sine mål (Spurkeland, 2017, s. 118).

3.8.2 Konstruktive tilbakemeldinger

Konstruktive tilbakemeldinger kan ofte være et ømtålig tema. Når er en tilbakemelding kritisk og når er den konstruktiv kritikk. I boken «Relasjonskompetanse» av Jan Spurkeland, (2012) beskriver han forutsetningene for å gi og ta imot konstruktiv kritikk. Konstruktive

tilbakemeldinger kan også være kalles ris og korrigerende av praksis eller atferd. Disse formene for tilbakemeldinger bør alltid være til hjelp, og bør derfor kun formidles i en positiv relasjon. Den som for en konstruktiv tilbakemelding, må ha tillitt til senderen. Det må være noen forutsetninger for at mottageren skal ta imot konstruktiv tilbakemelding.

Tilbakemeldingen bør være muntlig eller skriftlig. Den bør komme fra en person som kjenner mottageren godt. Tilbakemeldingen bør ha en form som mottageren kan lære av, og som vekker nysgjerrigheten (Spurkeland, 2012, s. 108).

I boken «Levende team» av Frode Heldal (2023) skriver forfatteren om at en annen viktig oppgave for lederen av en gruppe eller et team, er å gi tilbakemeldinger på arbeidet som medarbeiderne gjør. Tilbakemeldinger som «dette klarer du» kan være med på å øke motivasjonen til medarbeiderne. Mens en negativ tilbakemelding på arbeidet, kan minke lysten til å fortsette med arbeidet, og motivasjonen minker. Det handler om tydelige tilbakemeldinger som er positive, vil være med på å øke motivasjonen til medarbeiderne. Ifølge Salas og Tannenbaum (2021, s. 195, (her sitert i Levende team 2023, s. 257)), peker de på et tips om at hvis tilbakemeldingen vil få mottageren til å føle seg ukomfortabel, bør den gis på tomannshånd (Heldal, 2023, s. 257).

Ifølge Geir Halland (2004), (her sitert i boken Levende team, 2023 s. 253), bruker han begrepet kritisk venn. Begrepet kritisk venn kan sammenlignes med konstruktiv konfrontasjon, og sier noe om hva som må ligge til grunn for å gi en konstruktiv tilbakemelding. Det å konfrontere er å utfordre med et mål om utvikling av praksis. Den konstruktive tilbakemeldingen skal ha et mål om å utvikle medarbeiderens praksis, men den bør balanseres med positive tilbakemeldinger. Men hvis tilbakemeldingen bare blir positiv, da er den ikke utviklende. Da blir det en positiv forsterkning som en kan bruke når en vil at personer skal endre atferd. Forskjellen på en positiv forsterkning og en konfronterende tilbakemelding er at en konfronterende tilbakemelding er rettet mot å endre, mens positiv tilbakemelding er rettet mot å skape en ønsket atferd (Heldal, 2023, s. 254).

3.8.3 Refleksjon og læring

I boken «Lederskjønn i barnehagen» av Aasen (2021) tar forfatteren opp at personalet i en barnehage skal utvikle en læringsprosess. Da er det viktig at den pedagogiske lederen er i dialog og i samspill med medarbeiderne i alle daglige situasjoner i en barnehage. Når en pedagogisk leder og medarbeidere sammen kommuniserer og diskuterer over en situasjon

eller handling som er gjort, er det med på å sette i gang en refleksjonsprosess og læringsprosess. (Aasen, 2021, s. 14).

I boken «Alle med» av Ødegård og Røys, skriver forfatterne om det å ta i bruk veiledning som en metode, for å øke utvikling og refleksjons og læringsprosesser hos medarbeiderne. Veiledning kan skje både formelt gjennom et planlagt møte eller den kan skje gjennom uformelle møter i her-og-nå situasjoner (Ødegård og Røys, 2017, s. 119).

I boken «Veiledningsfortellinger» av Lundestad (2019), påpeker Lundestad (2019) at det finnes to ulike metoder for systematisk refleksjon av en situasjon. Den ene er Individ-gruppe-plenum (IGP) metoden, og den andre er analyse av praksis fortelling. Begge metodene har som mål å fremme refleksjonen i en personal gruppe (Lundestad, 2019, s. 22).

4.0 Presentasjon av funn og analyse

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for analysen av datamaterialet og presentere funnene med tanke på å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene i intervjuguiden er delt inn i tre hovedområder i tilknytning til forskningsspørsmålene. Dette er pedagogiske lederrollen, kommunikasjon og positive og konstruktive tilbakemeldinger. Alle informantene i studien blir presentert med fiktive navn. Dette er for å anonymisere informantene.

4.1 Rollen som pedagogisk leder knyttet til ledelse

4.1.1 Arbeidsoppgaver og ansvarsområder til pedagogisk leder

Pedagogisk leder blir sett på som en leder i barnehagen. I denne rollen kan det være mange komplekse arbeids og ansvars oppgaver. Dette var et sentralt tema hos samtlige av informantene. Samtlige av informantene legger vekt på ansvars områdene pedagogisk ledelse, administrative oppgaver og personal ledelse. Personal ledelse i denne sammenhengen handler om ansvar for personalet. Informantene uttrykker at dette området var utfordrende, og er noe jeg kommer inn på i avsnitt 4.1.2 om utfordringer med ledelsesansvar.

Informantene legger vekt på at de har det overordnede ansvaret for barn og foreldre. De forteller at de arbeider med å lede personalet til å utføre arbeidsoppgaver i henhold til rammeplanen og andre styringsdokumenter. I tillegg forteller de at en viktig del av rollen å veilede personalet på avdelingen.

For å skape et godt samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeidere er det avgjørende at personalet bidrar med sine ferdigheter og kompetanse. Innenfor dette området har den pedagogiske lederen i barnehagen en avgjørende rolle, i forhold til å sikre at personalet støtter fagligheten på barns læring, utvikling og trivsel av sin egen praksis og kunnskap. Her uttrykte flere av informantene at dette var et viktig område.

Området pedagogisk ledelse er et annet viktig område for den pedagogiske lederen. Flere av informantene beskriver sine arbeidsoppgaver innenfor dette området som arbeid med planer, rapportering, dokumentasjon av arbeidet, sette opp rutiner og regler for personalet. Her sier flere av informantene at dette var mange og tidkrevende oppgaver. Berit beskriver arbeidsoppgavene slik:

Det forventes at jeg har oversikt over dagen i dag og vakter, og det som skal skje, skrive månedsplan, månedsbrev og dokumentasjon. Det er den oppgaven som tar mest plass, det tar mye tid å organisere, og jeg kjenner noen ganger på at det kan være vanskelig å trekke seg tilbake, for å gjøre ting du må gjøre da som leder og pedagog.

Berit beskriver sine arbeidsoppgaver knyttet til det å holde orden over det som skal skje i løpet av dagen, vakter for personalet, og arbeid med pedagogiske planer. Denne beskrivelsen av arbeidsoppgaver støttes av flere. Informant Trine nevner også de samme beskrivelsene av arbeidsoppgavene, men hun tar i tillegg med arbeidet med å lede personalet som en gruppe i henhold til ulike styringsdokumenter.

I rollen som pedagogisk leder legger flere av informantene vekt på det å lede en gruppe, og det å jobbe som et lag. Karin sier: «*jeg ønsker at vi skal jobbe som et lag*». I tillegg forteller informantene om betydningen av at den pedagogiske lederen går foran, og viser veien i hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene på en tilstrekkelig måte. Lise forteller:

Jeg mener at det er en gruppe som skal arbeide sammen. Det er pedagogisk leder som har dette ansvaret, for at gruppen fungerer, og får til å gi kvalitet i arbeidet som barnehagen er forpliktet til. Da må en ha stor arbeidskapasitet, for å få alle med seg på laget.

Her uttrykker Lise et interessant syn på lederrollen. Det som er interessant her, er at Lise fremhever at det er en gruppe som skal arbeide sammen, og at det er pedagogisk leder som har ansvaret, for å lede gruppen. Denne forståelsen støttes også av informantene Kari, Berit og Karin.

4.1.2 Utfordringer med ledelsesansvar

I en barnehage leder pedagogisk leder hver sin avdeling. Dette gjøres på en tradisjonell måte. Det kommer frem i datamaterialet at flere av informantene finner det utfordrende å lede medarbeiderne i det pedagogiske arbeidet. Det som informantene trekker frem er utfordrende, er uenigheter i arbeidet og når det blir ulike situasjonsforståelser. Informantene forteller at da kan det bli vanskelig å finne en løsning som alle er fornøyd med. De ulike situasjonene som informantene fremhever, er ulike situasjonsforståelser av håndtering av barn og situasjoner som er knyttet til regler om hva som er farlig og ikke farlig for barn. Tine forteller:

Det å få alle til å gå overens av og til, det er jo ikke alle som er enig i samme sak for eksempel. Vi har jo nå satt en grense ute for hvor høyt barna kan klatre i et tre for eksempel, og der kommer det mange sterke meninger inn, og da er det ikke alltid like lett å holde det profesjonelt og nede. Alle har jo rett i sin mening, men av og til går det og gnager litt på enkelte, så det syntes jeg er vanskelig

I dette sitatet forteller Tine om en situasjon som handler om regler for barn i lek. Tine peker her på at det er ikke alltid like lett å få alle til å bli fornøyde. Videre i intervjuet forteller Tine at hun ofte får til styrer, for å søke om råd for å håndtere slike situasjoner.

Når det er forskjellige interesser eller individuelle behov, kan det være vanskelig å finne en løsning i en gitt situasjon. Det blir daglig på en avdeling tatt store og små avgjørelser. Informantene forteller at det å ta avgjørelser kan være både trygt og vanskelig. Flere nevner at erfaring, trygghet i rollen og faglig pedagogiske hjelpemidler, kan gjøre det lettere å håndtere slike situasjoner og ta en avgjørelse. Tine utdyper:

Først prøver jeg å få deres perspektiv på saken, hvorfor de mener det de mener. Så prøver jeg å forklare min side av saken, ved hjelp av CLASS, hvorfor jeg mener dette er bra. Jeg ber dem skrive praksisfortelling om situasjonen, hva som skjedde, hva man sa og hvordan en brukte CLASS med barnet, og ta det med til neste møtet, så vi sammen kan diskutere situasjonen.

Her påpeker Tine at det blir lettere å forklare medarbeiderne ved hjelp av et faglig pedagogisk verktøy, til å gi en forståelse til medarbeiderne. Tankegangen til Tine er her at hun skal bidra til at man kommer til enighet om situasjonen man er uenig om.

I en barnehage arbeider gjerne pedagogisk leder og medarbeidere tett sammen, og alle har ulike interesser og personligheter. Når det er mange som har ulike interesser, kan det oppstå uenigheter mellom personalet. Da gjelder det for lederen å kunne håndtere dette på en tilstrekkelig måte. Når det kommer negative holdninger til det pedagogiske arbeidet, opplever flere av informantene at det kan være vanskelig å holde det profesjonelt. Da kan det være at situasjonen nærmer seg en konflikt som informantene forteller er ubehagelig å være i. Informantene sier at det er utfordrende å håndtere situasjoner hvor det blir atferdsendringer, holdningsendringer eller språklig utfordringer. Her forteller informantene at de blir usikre. Da

må man som en leder ta ansvar for å finne en løsning. Berit forteller om sin opplevelse av situasjonen:

Det hender jeg har jobbet med personer som gjør ting på sin måte. Det som er krevende er at de gjør ting som strider litt imot hva jeg tenker man skal jobbe. Det synes jeg var litt frustrerende, fordi jeg fant ingen mulighet for å endre på det. Det endte med at jeg søkte råd hos ledelsen, men personen sluttet, så det ble ikke noe videre med saken

I dette sitatet forteller Berit om en situasjon med en medarbeider som har andre holdninger og atferd i det pedagogiske arbeidet. Dette er et eksempel på en situasjon hvor den pedagogiske lederen skal inn å endre praksisen til medarbeideren. Berit gikk til styrer for å søke råd om håndteringen av situasjonen. Denne forståelsen støttes av Anne, Berit, Tine og Karin.

4.2. Kommunikasjon og relasjoner

Når informantene beskriver hvilke forutsetninger som må være tilsted ved et samarbeid, legges det til at det er mange faktorer. Felles for alle er at de vektlegger dialog, relasjonskvalitet, og tydelig forventninger til hverandre. Informantene fremhever at det er avgjørende med åpen og tydelig kommunikasjon. Når man jobber tett sammen, handler det om å være åpen for nye innspill medarbeideren kommer med. De pedagogiske lederne uttrykker at man trenger ikke å være like, eller å ha de samme oppfatningene for at samarbeidet skal fungere, så lenge det er en god relasjon, og man har felles verdier i bunn. Berit forteller:

Samarbeidet med medarbeiderne går bra syntes jeg, fordi alle har ulike interesseområder, og vi prater med hverandre

I dette sitatet beskriver Berit at et godt samarbeid er basert på gode relasjoner og at man har forskjellige interesser til å utføre oppgaver i arbeidet. Gode relasjoner forutsetter at man er motivert for å gjøre jobben.

Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er viktig, for å få til et samarbeid. Dette fremheves av alle informantene. Det må foreligge god og åpen dialog mellom alle parter. Selv om det ikke alltid er enighet mellom alle, uttrykker informantene at det er viktig å stille seg bak det som er avtalt og avgjort. Informantene forteller at det er viktig å lytte til hverandres meninger, dele informasjon om det som har skjedd og det som skjer.

Informantene fremhevet at det var viktig å sette fokus på trivsel og godt arbeidsmiljø. Det ble i tillegg fremhevet at informantene syntes det var viktig at medarbeiderne skulle få lov til å komme med sine ideer til hva som skulle gjøres, men samtidig påpekte de at da var det i tillegg viktig å lytte til hva medarbeiderne hadde å si. Flere av informantene sier at det er viktig å prate sammen om det skjer i hverdagen. Lise utdyper:

Jeg tenker dynamikken mellom å lytte å prate, jeg kan ikke bare være opptatt av å få fram mitt synspunkt, hvis jeg virkelig ønsker å ha et godt samarbeid med andre, så må jeg lytte til hva de har å si, prøve å forstå de, det å ha glede i hverdagen og et genuint ønske om å ha det bra sammen med de som er rundt deg, tenker at det handler ikke om å sikre seg selv hele tiden men at vi sikrer hverandre da, hvis vi har tillitt til hverandre, hvis du vet at jeg ønsker deg godt, og du vet at jeg er profesjonell i den jobben, så er man også mer mottagelig for å ta imot de konstruktive tilbakemeldingene, fordi det handler jo ikke personlig om deg, det handler om hvordan du utførte oppgaven

Lise uttrykker her et interessant syn på lederrollen. Det som er interessant her er det Lise nevner om balansen mellom å lytte og å prate. Hun er opptatt av at den pedagogiske lederen bør være oppmerksom på å lytte til hva medarbeideren har å si, og ikke bare være opptatt av å gi instruksjoner på hva en skal gjøre. Det å lytte til hva medarbeidernes synspunkter var noe de fleste av informantene var enige var viktig for at en pedagogisk leder skulle utøve god ledelse.

4.2.1 Relasjoner

For å skape et godt arbeidsmiljø og samarbeid, er det viktig at pedagogiske ledere arbeider, for å bygge gode relasjoner. Gode relasjoner kan bidra til trivsel og motivasjon, og det kan være med på å gjøre det lettere å håndtere ulike meninger eller synspunkter fra medarbeiderne. Flere av informantene påpekte at det var viktig å bruke kommunikasjon i arbeidet, for å skape relasjoner med personalet. De la vekt på at kommunikasjonen ble brukt til å opprette dialog med medarbeiderne om hva de ønsket å gjøre av forskjellige aktiviteter. Informantene fortalte at de la vekt på at det var viktig at medarbeiderne fikk komme med sine ytringer, men samtidig var de redd for at disse uenighetene skulle ødelegge arbeidsmiljøet. Trine sier:

Relasjoner er viktig. Jeg pleier å spørre dem om hva de vil gjøre av aktiviteter, for å gi dem motivasjon til å gjøre forskjellige aktiviteter

Her uttrykker Trine at relasjoner og dialog i arbeidet er viktig, for at medarbeiderne skal gjøre ulike oppgaver i det pedagogiske arbeidet.

I arbeidet med å opprette god kommunikasjon, legger flere vekt på at det skulle være takhøyde, for å diskutere faglige situasjoner sammen, både i det daglige arbeidet og ved formelle situasjoner. Formelle situasjoner er i denne sammenhengen avdelingsmøter, ledermøter og personalemøter. Flere av informantene fremhevet betydningen av å stille medarbeiderne åpne spørsmål til medarbeiderne i det daglige arbeidet om ulike situasjoner de hadde opplevd og i faglig forumer. Flere sier at de kunne tenkt seg flere forumer hvor de kunne ha fått pratet sammen om vanskelige situasjoner, og delt erfaringer med hverandre.

Karin utdyper:

Vi har pedagogmøter en gang i uken, hvor man kan få luften litt, og kunne si, at jeg har denne situasjonen, jeg syntes den er vanskelig å takle, har dere forslag, også får man veldig gode innspill.

I dette sitatet blir det nevnt at de bruker ledermøtene til å diskutere ulike situasjoner som oppstår i hverdagen. Samtlige av informantene nevnte at de hadde ledermøter en gang i uken, men som nevnt tidligere, ønsket flere faglige forumer for å diskutere situasjoner.

I en barnehage er det mye som skjer av både planlagte og uplanlagte aktiviteter. Som regel har den pedagogiske lederen laget en overordnet plan for hva som skal skje, men i hverdagen skjer det ting som en ofte ikke har planlagt. Flere nevner at det er viktig å få pratet sammen om det som skal skje, og om eventuelle endringer som skjer spontant. Informantene var tydelig på at alle burde ta ansvar for å informere hverandre om slike endringer som skjer. Hvis alle blir informert om endringer som eventuelt skjer, blir det lettere for pedagogisk leder og medarbeidere og engasjere seg i de uplanlagte aktivitetene. De fleste av informantene prater om betydningen av å engasjere seg i dette. Trine uttrykker det slik:

Jeg tenker det er viktig at vi har lov til å prate om det vi skal gjøre, både det vi har av planer, og at de kan justeres. Plutselig skjer det at noen er borte, eller det ikke blir som vi hadde tenkt. Da må en prate sammen, og finne ut hvordan en gjør det.

Her forteller Trine om viktigheten av å prate om planene som kanskje må justeres. Trine legger her vekt på at man i tillegg må være åpen for nye ting å gjøre.

Det kommer frem i datamaterialet at informantene prater om at det viktig å ha tillitt og stole på hverandre i det pedagogiske arbeidet. Informantene forteller at tillitt kan oppnås ved å være genuint interessert i medarbeiderne, og et ønske om å ha det bra sammen med de rundt deg. Flere av informantene sier at det er viktig å ha respekt for hverandres meninger. Lise uttrykker:

Hvordan man er en god rollemodell, da må du være en pedagog som gjør en god jobb, du må være inspirerende og morsom, motiverende i måten de arbeider på, du kan hvert fall ikke forvente mer av kollegaene dine enn det du klarer å yte selv, også må de være gode på å veilede

I dette sitatet nevner Lise at lederen må være en god rollemodell og ha en engasjerende atferd. Det som er interessant i det Lise sier, er at pedagogiske lederen må være en god rollemodell. Informanten legger vekt på egenskapene inspirerende, morsom og motiverende i det pedagogiske arbeidet. Det å være morsom kan i denne sammenhengen bety et ønske om å skape et positivt arbeids og læringsmiljø. Det å være god rollemodell nevnes også av Trine; Karin og Kari.

4.2.2 Forventningsavklaring

Forventningsavklaring er grunnlaget, for å bli kjent med hverandres styrker og svakheter, og for å unngå misforståelser. Informantene påpekte at dette var en viktig del av jobben med å være pedagogisk leder og kommunisere med personalet om ulike forventninger en har til hverandre. Karin sier det slik:

Vi pleier å gå gjennom på avdelingsmøte hvor vi setter et felles mål sammen, også bestemmer vi hva vi har lyst til å gjøre av ulike aktiviteter

I dette sitatet forteller Karin at hun er opptatt av å finne ut av hva medarbeiderne har lyst til å gjøre, og tar medarbeiderne med i planleggingen av arbeidet.

Forventningsavklaring kan være en god metode, for å få et samarbeid til å fungere, og for å unngå misforståelser. Misforståelser kan lettere bli håndtert, viss en har tydeliggjort forventninger og hvilke roller en har til hverandre i en hverdag som er preget av tidspress.

Flere av informantene forteller at de gikk gjennom hva hver enkelt hadde av forventninger både til seg selv og andre. I tillegg gikk de gjennom hva medarbeiderne likte å gjøre av aktiviteter. Informantene understreket viktigheten av å sørge for at ressurser og kompetanse til medarbeiderne ble fordelt etter hvilken interesse medarbeiderne hadde. I dette arbeidet la de vekt på at kommunikasjon og dialog. Det å kunne delegerer ut arbeidsoppgaver på en slik måte trekker informantene frem som viktig. Informantene var tydelige på medarbeiderne skulle få være med å bestemme hva som skulle gjøres av aktiviteter. Det å ha tydelige forventninger og rammer, med tanke på fordeling av ansvarsområder og arbeidsoppgaver mellom pedagogisk leder og medarbeider, ser de fleste av informantene som viktig. Tine pratet tydelig om at dette var viktig for henne i rollen som pedagogisk leder. Tine utdyper:

Jeg tenker at det er mye lettere å ha et godt forhold innad i en gruppe hvis en kjenner hverandre litt mer, det er ikke slik at en er sammen på fritiden nødvendigvis, men det er viktig for meg at de vet at jeg er småbarnsmor og hva jeg gjør på fritiden, at de vet hva jeg liker. det er viktig for meg at en presenterer seg, dette liker jeg å gjøre, dette forventer jeg av meg selv, dette forventer jeg av dere rundt meg, for at vi skal kunne tilrettelegge mest mulig for våre barn. Selv om vi har en god relasjon på jobb, er vi ikke bestiser på fritiden.

Her prater Tine om arbeidet med forventningsavklaring, og hun beskriver tydelig hvordan hun går frem i dette arbeidet.

4.2.3 Rolleavklaring

Trine og Kari forteller om betydningen av rolleavklaring. I lys av forventningsavklaring forteller informantene at de ønsker det skal være en tydeligere fordeling av arbeidsoppgaver mellom pedagogisk leder, fagarbeidere og assistenter. Informantene fortalte at pedagogisk leder hadde forskjellige arbeidsoppgaver enn fagarbeidere og assistenter. Dette måtte tydeliggjøres i en rolleavklaring. Trine utdyper:

Jeg tenker det er viktig å bruke ressursene i personalgruppen. Man er gode på forskjellige ting. Personalet forstår sin rolle. Det kan lett bli flat struktur, men det må være en viss fordeling av roller. Det er annerledes å jobbe som pedagog enn fagarbeider. Alle bidrar ut ifra sine forutsetninger. Det kan lett bli litt flat struktur

Her nevner Trine et interessant syn på arbeidsfordelingen i barnehagen. Det som er interessant er at hun i nevner flat struktur og at det bør være tydeligere fordeling av rollene i barnehagen. Flat struktur vil si at pedagogisk leder og medarbeidere gjør stort sett de samme arbeidsoppgavene. Videre i intervjuet nevner Trine at det er annerledes å arbeide som pedagogisk leder enn fagarbeider og assistent. Trine nevner at det å dele gruppen inn i ulike roller ut ifra hvilken stilling de har, vil være med på å tydeliggjøre rollen til pedagogisk leder. I tillegg informantene om at ved en slik fordeling blir det lettere å se og bruke ressursene og kompetansen til medarbeiderne i gruppen. Videre forteller informantene at det kreves ledelse for å gjennomføre dette, og at denne fordelingen av arbeidsoppgaver bør gjennomgås regelmessig og evalueres, for å få en oppsummering av hva som har blitt sagt om forventninger til hverandre, og seg selv. Denne forståelsen støttes også av Kari. Kari forteller at alle i gruppen har et ansvar, for å utføre alle arbeidsoppgavene i barnehagen. Hun er tydelig på at det er pedagogisk leder som er hovedansvarlig, for å organisere medarbeiderne til de forskjellige arbeidsoppgavene som skal utføres. Kari uttrykker at det er viktig at en pedagogisk leder analyserer ferdighetene til medarbeiderne, og ser ressursene i gruppen.

4.3 Tilbakemeldingskulturen

4.3.1 Motivasjon

Å opprette gode relasjoner mellom personalet på avdeling trekker informantene frem som viktig, for å motivere medarbeiderne. Det å motivere personale til å utføre et arbeid, er en viktig lederoppgave, og for å skape et godt samarbeid. Informantene fikk spørsmål om hvordan de motiverte medarbeiderne i det pedagogiske arbeidet. De fleste informantene la vekt på kommunikasjon og la medarbeiderne få være med på å bestemme hva og hvordan det pedagogiske arbeidet skulle utføres. Karin utdyper:

Vi prater sammen på et avdelingsmøte, hvor vi setter mål for arbeidet, og går gjennom hva hver enkelt har lyst til å gjøre.

Her påpeker Karin en viktig motivasjonsfaktor med medarbeiderne. Hun lar de få være med å bestemme hva som skal gjøres i det pedagogiske arbeidet.

Flere av informantene forteller at de motiverer medarbeiderne gjennom å prate med dem, og spørre dem om hvilke aktiviteter de har lyst til å gjøre. Dette sier de er med på å få fram trivsel i arbeidet og at medarbeideren får motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene gjennom at

de får bestemme oppgaver selv. Informantene påpeker at medarbeiderne skal få frihet i arbeidet til selv å velge arbeidsoppgaver på bakgrunn av interesser. Informantene sier at det var lettere å fordele og organisere arbeidet på denne måten, og det var i tillegg lettere når medarbeiderne på eget initiativ tok ansvar for å gjøre aktiviteter de var opptatt av. Berit utdyper litt mer om hvordan hun legger vekt på å motivere medarbeiderne:

Alle medarbeiderne har hver sine interesseområder. De kan benytte seg av noe de synes er morsomt å gjøre. Noen liker å synge, noen liker å dramatisere, noen liker å være ute

I dette sitatet forteller Berit at hun arbeider med medarbeidere som har hver sine interesser områder. Pedagogiske lederen har en forståelse om at ulike medarbeidere har ulike kompetanser og ferdigheter. I tillegg viser hun hvordan hun kommuniserer til hver enkelt. syntes det er bra at medarbeiderne har hver sine interesser områder. Denne forståelsen blir støttet av flere.

4.3.2 Positive tilbakemeldinger

Positive tilbakemeldinger og verbal ros kan være en metode å motivere medarbeidere på, for å skape trivsel, engasjement og godt arbeidsmiljø. I arbeide med å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne fortalte flere av informantene at de gjorde dette ved å kommentere utførelsen av handlinger som ble gjort av medarbeiderne. Dette så informantene på som en viktig motivasjonsfaktor, men også, for å skape trivsel, og læring hos personalet. Informantene brukte utsagn som «dette fikser du bra» eller «bra jobba i dag» i arbeidet. Informantene var samstemte i at det var mye lettere å gi positive tilbakemeldinger enn å utføre en korrigerende handling til en medarbeider.

Det var enkelte av informantene som fortalte at de arbeidet bevisst med hvordan de skulle skape en god tilbakemeldingskultur, mens andre fortalte ikke så mye om hvordan de gjorde det. I arbeidet med å skape en positiv tilbakemeldingskultur beskriver flere av informantene målet med hvorfor de arbeidet med tilbakemeldingskulturen. De fortalte at de hadde et mål om at hele personalgruppen skulle bli flinkere på å kommentere det man gjorde av aktiviteter i hverdagen til hverandre. Informantene fortalte at dette var med på å skape en bevissthet hos personale til å sette ord på det man gjorde. Flere av informantene uttrykte at det å sette ord på det andre gjør, kan være med på å gjøre det lettere å gi hverandre positive tilbakemeldinger.

Lise uttrykker:

Men vi jobber rett og slett egentlig med å sette ord på det når vi er samlet. Hvor mye tilbakemeldinger klarer vi å gi. Vi har en regle her at hvis du tenker noe som er bra ved noe, tenker å så fint han tok den søpla nå, så skal vi si det, vi skal ikke bare tenke det, men vi skal si det.

I dette sitatet setter Lise ord på hvordan hun arbeider med å få personale til å kommentere positive ting som andre gjør. Videre forteller Lise at det er viktig å arbeide med å få medarbeiderne til å takle en tilbakemelding som er mindre god. Lise uttrykker videre:

Også må vi tåle å høre når det er noe som er mere eller som man trenger å jobbe med. Har du en positiv tilbakemeldingskultur blir det lettere å gi en korrigerende av praksisen til medarbeiderne.

Lise forteller her at det er viktig at medarbeiderne også må høre noe som de trenger å utvikle seg på. Men det er lettere å gjøre dette når du har arbeidet med å skape en tilbakemeldingskultur i barnehagen.

4.3.2 Konstruktive tilbakemeldinger

Konstruktive tilbakemeldinger er en form for tilbakemelding som handler om å stille kritiske spørsmål til en aktivitet som er utført. En slik tilbakemelding kan knyttes til læring hos personalet. Disse tilbakemeldingene er ment for å være hjelpsomme, oppmuntrende og bidra til personlig og faglig vekst. Flere av informantene var bevisste på å arbeide med å gi konstruktive tilbakemeldinger på praksisen til personalet. Informantene fortalte at disse tilbakemeldingene skulle bidra til å gi medarbeiderne konkret informasjon om hva som ble gjort bra, hva som kunne forbedres, og hvordan det kan gjøres annerledes. Informantene påpekte at det var viktig å stille åpne og kritiske spørsmål til medarbeiderne, for å sette i gang refleksjonsprosessen, samtidig få de til å sette ord på handlingene de utfører. Karin utdyper:

Jeg har alltid tenkt at når man skal korrigere, har jeg tenkt at du skal stille et spørsmål, f.eks. nå skjedde dette i utetiden, jeg så at han var lei seg, hva tror du skjedde? Så får jeg den ansatte til å fortelle hva som skjedde. Hva tenker du vi skal gjøre neste gang. Det svaret jeg har i hodet, er ikke det jeg trenger å fortelle, jeg vil at den ansatte selv kommer frem. Og kanskje komme med innspill underveis i samtalen. Det blir en litt lærende samtale.

Det blir ikke negativt. Det blir bygget opp til at samtalen blir likeverdig.

Jeg vil at alle skal ha et likeverdig forhold på avdelingen

Her forteller Karin om hvordan hun går frem når hun skal få medarbeideren til å reflektere over en situasjon. Karin er bevisst på å stille åpne og kritiske spørsmål til medarbeiderne, og få de til å reflektere over sin egen praksis. Denne forståelsen støttes av flere.

Ved å gi konstruktive tilbakemeldinger til medarbeiderne, kan det være med på å hjelpe andre til å identifisere styrker og områder for forbedring. Det er i tillegg viktig for å hjelpe medarbeiderne til å vokse og utvikle seg. Informantene var tydelige på at dette var et viktig område for dem, som ledere. De så det som betydningsfullt og hjelpe medarbeiderne til å reflektere over sin egen praksis. Karin forteller videre om hvordan hun tenker:

Jeg tenker at det er viktig at alle får lov til å bli hørt og spurt. Du må i tillegg reflektere over ting, hva du er flink på, og hvorfor du synes det. Jeg vil at en reflekterer litt over hvorfor man liker å gjøre ting, er det fordi en synes det er lett, eller fordi en brenner for det

I dette utsagnet peker Karin på viktigheten av å gi rom for å utforske og utfordre medarbeidernes forståelse. Medarbeiderne skal få komme med sine perspektiver på det pedagogiske arbeidet. I tillegg viser Karin på at hun er bevisst på hvordan medarbeiderne skal bruke kompetansen og kunnskapen sin i praksis.

4.3.3 Refleksjon i arbeidet

En viktig forutsetning for å få personalet til å utføre det pedagogiske arbeidet, er å få personalet til å få en felles forståelse av hva og hvorfor ting bør gjøres. I dette arbeidet er refleksjon en god metode. For å få personalet til å reflektere over arbeidet, er viktig av flere grunner. Det er viktig for at de skal utvikle en læringsprosess og utvikle sin egen praksis. Det å reflektere over handlinger, erfaringer og utfordringer, kan være med på å identifisere hva som fungerer godt og hva som ikke fungerer så bra. Det er viktig å sette av tid hverandre, for å kunne reflektere over situasjoner sammen. Flere av informantene påpekte betydningen av en-til-en samtale med medarbeiderne, for å øke kunnskapen og ferdighetene til medarbeiderne. I tillegg legger informantene vekt på at medarbeiderne skal få komme med egne synspunkter først, før pedagogiske lederen kommer med sine synspunkter. De fleste av informantene la vekt på å sette av tid til å prate med medarbeiderne om situasjoner som hadde skjedd, og som kunne være utfordrende. Dette la informantene vekt på kunne være en god

måte å sette i gang refleksjoner hos personalet. Tine uttrykker:

Jeg prøver å forklare min side av saken først, og hvorfor det er bra. Så ber jeg medarbeideren skrive en praksisfortelling om situasjonen, så vi kan diskutere den sammen, slik at vi kan diskutere situasjonen en gang til..

Her oppretter Tine en dialog med medarbeideren, og stiller kritiske spørsmål angående situasjonen, for å få medarbeideren til å sette ord på handlingen som er utført. I tillegg ber hun medarbeideren skrive ned situasjonen i en praksisfortelling, for videre drøfting.

Ved refleksjon kan medarbeiderne få økt bevissthet over det pedagogiske arbeidet, og i tillegg utvikle en dypere forståelse av seg selv, sine verdier, motivasjon og mål. Ved å arbeide med refleksjon hos både pedagogisk leder og medarbeidere, kan det være med på å forbedre samarbeidet. Ved å dele refleksjoner og erfaringer med hverandre kan pedagogiske ledere og medarbeiderne lære av hverandre, og samtidig utvikle felles forståelse og respekt for hverandres perspektiver. Flere av informantene fremhevet viktigheten av å stille kritiske spørsmål til medarbeiderne, om hva de tenkte om en gitt situasjon. Enkelte nevnte ordet «hverdagsveiledningen». Hverdagsveiledning referer til en form for veiledning eller støtte som gis i løpet av hverdagen. Det kan være alt fra uformelle beskjeder til formelle beskjeder. Flere av informantene fremhevet viktigheten av denne uformelle veiledningen i hverdagen. De fortalte at det handlet om å gi hverandre støtte og å motta støtte. Dette kan være en viktig ressurs for personlig og faglig utvikling. Informantene påpeker at når de selv får veiledning, ser de hvor viktig det er. Tine forteller:

Jeg merker selv når jeg får veiledning av spesialpedagogen, hvor godt det er å veiledning fra en, på en situasjon som er vanskelig. Når jeg skal veilede en medarbeider i hverdagen, starter jeg med å si at det er fint det du gjør, men jeg syntes ikke vi kan gjøre det på den måten. Medarbeideren nikker og er enig, men gjør det motsatte. Da syntes jeg det er godt å få veiledning på hvordan jeg skal håndtere situasjonen»

Her fremhever Tine at når hun skal gi en kritisk tilbakemelding til medarbeideren, starter hun med en positiv kommentar, før hun kommer inn på korrigerende av praksis.

Refleksjon kan i tillegg bidra til å forbedre beslutningstakingen ved å gi medarbeiderne muligheten til å vurdere ulike alternativer og konsekvenser av en handling, før de tar en avgjørelse. Når alle får mulighet til å reflektere over en situasjon, kan de føre til at det blir

gjennomtenkte og informerte beslutninger. Informantene sier at veiledning er viktig, for å få fram nye ideer til å få løst en situasjon med et barn. Informantene forteller at det er viktig å få medarbeiderne til å fortelle sin side av situasjonen først, før de kommer med hvordan de ville ha løst situasjonen.

4.4 Faglig forum i barnehagen

Når det er flere med utdanning i barnehagen, blir det lettere å ha noen å diskutere med om faglig situasjoner. De fleste av informantene opplever at det er viktig å være åpen med hverandre når en har en vanskelig situasjon eller noe en vil dele med. Flere av informantene forteller at de syntes det var viktig å noen å spille på lag med, ha faglige diskusjoner og bruke andres kompetanse og kunnskap, kan være med på å styrke fagligheten og fellesskapet. Når det er flere som har en faglig forståelse, vil det være med på å styrke fagligheten og fellesskapet i gruppen. Da kan vi diskutere om situasjonene sammen, og det er lettere å få en felles forståelse sammen. Tine sier:

Vi har pedagogmøter en gang i uken, hvor man kan få luften litt, og kunne si, at jeg har denne situasjonen, jeg syntes den er vanskelig å takle, har dere forslag, også får man veldig gode innspill.

Her uttrykker informanten at ledermøtene i barnehagen blir brukt til å diskutere vanskelig situasjoner. Leder møtene er en annen viktig del av kunnskapsdeling i barnehagen. Her er det mye informasjon som deles og et fellesskap som består av barnehagens lederteam. Samtlige av informantene forteller at de har ledermøter i barnehagen, og at disse møtene blir brukt til diskusjoner om aktuelle problemstillinger og utveksling av erfaringer. Informantene fremhever også betydningen av å dele ut litteratur til medarbeiderne, slik at de også kan utvikle seg faglig. En av dem sa det slik: «Jeg kan bruke artikler i forhold til det vi jobber med, prate om det, vise det i praksis, og stille spørsmål».

Det å ha andre du kan prate med og lære av er en viktig del i utviklingen av læring og kunnskap. Flere av informantene prater om viktigheten av delingskultur. At de har en delingskultur i barnehagen som kan være med på å styrke fagligheten. Informantene forteller at det er viktig å kommunisere med andre pedagogiske ledere om sentrale situasjoner som skjer i det daglige arbeidet. Det kommer frem i datamaterialet at de pedagogiske lederne syntes det er viktig å ha felles faglige plattformer å diskutere faglige situasjoner som oppstår i det daglige arbeidet. Samtlige av informantene forteller at faglige forumer blir brukt til å

diskutere faglige situasjoner. I denne sammenhengen er faglig forumer ledermøter, avdelingsmøter og personalmøter. Alle hadde ledermøter en gang i uken, avdelingsmøter var det litt ulikt bevissthet om, fordi enkelte av informantene fortalte at de ikke fikk tid til avdelingsmøter. Flere uttrykte i tillegg at det var viktig å ha kollegaer som både hadde lang og lite erfaring. Alle er gode på forskjellige ting, og dermed blir det viktig å synliggjøre dette gjennom å dele erfaringer og kunnskap med hverandre.

Jeg har vært i en barnehage hvor det var mange pedagoger. Vi hadde veldig forskjellig syn på barn. Det synes jeg var vanskelig. Da må jeg si til meg selv, jeg må like denne personen, finne noe positivt ved personen, fordi vi må jobbe sammen. Det er en jobb, og vi er profesjonelle. Jeg forventer at alle kommer forberedt på møtene, slik at det kan bli saker som kan diskuteres, og bli litt uenige

Her trekker Karin og Tine frem at ledermøtene blir brukt til å drøfte problemstillinger, og det kan forstås som at de bruker veiledning og refleksjon i dette arbeidet. I tillegg nevner de at det er viktig å bruke hverandres kompetanse og erfaringer, for å løse ulike utfordringer.

De pedagogiske lederne har en viktig rolle i å veilede og støtte medarbeidere i utviklingen av læring. Økt kunnskap gir dem muligheten til å utvikle seg og forbedre sin egen praksis. De fleste av informantene svarer at de kunne tenkt seg mere kunnskap innenfor området med å forbedre beslutningstaking og det å lede personalet i det pedagogiske arbeidet. Det å få bedre grunnlag, for å ta informerte beslutninger om pedagogisk praksis, og det å veilede og støtte personalet. Tine, pedagogisk leder forteller:

Jeg har vurdert det det, men enn så lenge vil jeg bare utforske det å være pedagogisk leder, og se hvor det fører. Jeg har tenkt litt på mastergrad, men for øyeblikket frister det ikke helt, fordi jeg har to små barn.

Tine nevner at hun kunne tenkt seg mer kompetanse på lederrollen i barnehagen etter hvert. Anne pedagogisk leder forteller også at hun kunne tenkt seg mer kunnskap rundt ledelse, men vet ikke helt hva og hvilke kurs hun vil ta.

4.7 Hovedfunn i oppgaven

Forskningsspørsmål en: Den pedagogiske lederrollen knyttet til ledelse.

1) Arbeids og ansvarsoppgaver knyttet til pedagogiske lederrollen.

Et mønster som kommer frem knyttet til den pedagogiske lederrollen, er at alle informantene forteller at de har ansvar for områdene pedagogisk ledelse, personal ledelse og administrativ ledelse. I tillegg nevner de områdene foreldresamarbeid. I området pedagogisk ledelse beskriver informantene arbeidsoppgavene sine som organisering av dagen, arbeid med didaktiske planer, oppfølging av barn, foreldresamarbeid, og oppfølging og veiledning av personale. Berit forteller:

Det forventes at jeg har oversikt over dagen i dag og vakter, og det som skal skje, skrive månedsplan, månedsbrev og dokumentasjon. Det er den oppgaven som tar mest plass, det tar mye tid å organisere, og jeg kjenner noen ganger på at det kan være vanskelig å trekke seg tilbake, for å gjøre ting du må gjøre da som leder og pedagog.

Dette tolker jeg som handler om administrativ ledelse og pedagogisk ledelse, og kan knyttes opp til de ulike ledelsesfunksjonene i teoridelen (Larsen & Slåtten, 2023).

Annet mønster som kommer frem av beskrivelsene til informantene er at de opplever lederrollen som krevende. Informantene begrunner dette med, fordi det har kommet flere krav og forventninger til rollen fra ulike styringsdokumenter. Informantene var tydelig på at det kreves stor arbeidskapasitet i rollen som pedagogiske leder. Lise sier:

En må ha stor arbeidskapasitet som pedagogisk leder, for å få alle med seg på laget

Slik jeg tolker informanten her, forstår jeg det slik at de opplever at arbeidsoppgavene er omfattende. Dette kan knyttes opp mot lederens arbeidsoppgaver som nevnt i teoridelen av Ødegård et, al, (2017).

2) Ledelse som gruppeperspektiv

Et mønster i datamaterialet, er beskrivelsen informantene gjør av lederrollen. Informantene trekker frem det å være en leder for personalet. I tillegg fremhever informantene at det er en gruppe som skal arbeide sammen, og en skal arbeide som et lag. Det er pedagogisk leder som har ansvaret, for å lede gruppen. Lise forteller:

Jeg mener at det er en gruppe som skal arbeide sammen. Det er pedagogisk leder som har dette ansvaret, for at gruppen fungerer, og får til å gi kvalitet i arbeidet som barnehagen er forpliktet til.

Karin forteller:

Vi skal være et lag sammen, og samarbeide sammen.

Slik jeg tolker disse sitatene forstår jeg det som at informantene har et syn på ledelse som kan knyttes til å se ledelse som gruppefenomen. Ledelse som gruppefenomen står beskrevet i teorien av (Sjøvold, 2022).

3) utfordringer med ledelsesansvar i lederrollen

Et annet mønster som kommer frem ved utfordringer er når det kom mange ulike perspektiver rundt saken, og det å ta beslutninger i en aktuell sak. De opplevde dette som vanskelig, fordi samtalen med medarbeiderne kunne gå fra å handle om sak til å handle om person. Informantene forteller at dette var ubehagelig, og det ble vanskelig etter hvert å ta den vanskelige samtalen. Tine forteller:

Det å få alle til å gå overens av og til, det er jo ikke alle som er enig i samme sak for eksempel. Vi har jo nå satt en grense ute for hvor høyt barna kan klatre i et tre for eksempel, og der kommer det mange sterke meninger inn, og da er det ikke alltid like lett å holde det profesjonelt og nede. Alle har jo rett i sin mening, men av og til går det og gnager litt på enkelte, så det syntes jeg er vanskelig

Den måten jeg tolker det informantene forteller, kan sees i lys av beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015) og Lundestad (2021) sin beskrivelse av vanskelig i samtaler mellom pedagogisk leder og medarbeidere.

Forskningsspørsmål to: Betydningen av kommunikasjonen mellom leder og medarbeider.

1) Kommunikasjon og relasjonskvalitet

Et mønster i datamaterialet, er at informantene beskriver at kommunikasjonen er viktig, når det gjelder samarbeidet mellom pedagogisk leder og medarbeidere. Her kommer det tydelig frem at det er viktig å opprette dialog med medarbeidere om det som skal skje, og det som ikke skjer, dele informasjon om ulike situasjoner som skjer i det pedagogiske arbeidet,

samtidig forteller informantene at det er viktig at pedagogiske lederen er tydelig i beskjeder som blir gitt, og er lyttende til personalets sine meninger. Lise utdyper:

Jeg tenker dynamikken mellom å lytte å prate, jeg kan ikke bare være opptatt av å få fram mitt synspunkt, hvis jeg virkelig ønsker å ha et godt samarbeid med andre, så må jeg lytte til hva de har å si, prøve å forstå de, det å ha glede i hverdagen og et genuint ønske om å ha det bra sammen med de som er rundt deg, tenker at det handler ikke om å sikre seg selv hele tiden men at vi sikrer hverandre da, hvis vi har tillitt til hverandre, hvis du vet at jeg ønsker deg godt, og du vet at jeg er profesjonell i den jobben, så er man også mer mottagelig for å ta imot de konstruktive tilbakemeldingene, fordi det handler jo ikke personlig om deg, det handler om hvordan du utførte oppgaven

Et annet mønster som kommer frem, er at informantene fremhever relasjonskvaliteten i det pedagogiske arbeidet. Det er en viktig lederoppgave å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeidere, ved hjelp av faktoren kommunikasjon, for å kunne samarbeidet. Tine utdyper:

Jeg tenker at det er mye lettere å ha et godt forhold innad i en gruppe hvis en kjenner hverandre litt mer, det er ikke slik at en er sammen på fritiden nødvendigvis, men det er viktig for meg at de vet at jeg er småbarnsmor og hva jeg gjør på fritiden, at de vet hva jeg liker. det er viktig for meg at en presentere seg, dette liker jeg å gjøre, dette forventer jeg av meg selv, dette forventer jeg av dere rundt meg, for at vi skal kunne tilrettelegge mest mulig for våre barn. Selv om vi har en god relasjon på jobb, er vi ikke bestiser på fritiden.

Det kan knyttes til det Spurkeland (2017) sier om dialog og kommunikasjon av Skogen & Haugen, (2021).

2) Arbeidsfordeling av arbeidsoppgaver på avdelingen

Et mønster som kommer frem når det gjelder arbeidsfordelingen mellom pedagogisk leder og medarbeidere, er at informantene fordeler arbeidsoppgavene etter å analysere og kartlegge medarbeidernes interesser og kompetanser. Karin sier det slik:

Vi pleier å gå gjennom på avdelingsmøte hvor vi setter et felles mål sammen, også bestemmer vi hva vi har lyst til å gjøre av ulike aktiviteter

I dette sitatet forteller Karin at hun er opptatt av å finne ut av hva medarbeiderne har lyst til å gjøre, og tar medarbeiderne med i planleggingen av arbeidet. Dette kan knyttes til teori om teamarbeid (Levin & Rolfsen, 2015; Aasen, 2012.). Dette kan tyde på at informantene bruker teamledelse. Teamledelse handler om at det er viktig at gruppen har ulike kompetanser, og bruker disse ulike kompetansene for å nå målet som er satt. Dette kan føre til utvikling og læring (Aasen, 2012) og distribuert ledelse (Larsen & Slåtten, 2023).

Det kommer frem et mønster om at enkelte av informantene beskrev at det måtte være tydeligere struktur i fordelingen av arbeidsoppgaver mellom pedagogisk leder og medarbeidere, og at det ofte ble flat struktur. Trine utdyper:

Jeg tenker det er viktig å bruke ressursene i personalgruppen. Man er gode på forskjellige ting. Personalet forstår sin rolle. Det kan lett bli flat struktur, men det må være en viss fordeling av roller. Det er annerledes å jobbe som pedagog enn fagarbeider. Alle bidrar ut ifra sine forutsetninger. Det kan lett bli litt flat struktur

Slik jeg forstår informantene, forstår jeg det som at de opplever at det kan ofte være en uklar lederrolle, fordi arbeidsoppgavene ikke blir tydeliggjort. At det skal bli mer hierarki. I lys av dette nevner informantene at det lett er flat struktur i barnehagen. Dette kan sees i lys av tidligere forskning (Smeby, 2014).

Forskningsspørsmål tre: Betydningen av positive tilbakemeldinger for det pedagogiske arbeidet.

1) Motivasjon i det pedagogiske arbeidet

Et mønster som kommer frem ved betydningen av positive tilbakemeldinger, er at informantene bruker positive tilbakemeldinger som en motivasjonsfaktor til å utføre arbeidsoppgavene. Flere av informantene var oppmerksomme på å gi positive og konkrete tilbakemeldinger til medarbeiderne. Dette uttrykte også informantene var en måte å motivere personale på. De fortalte at de ga detaljer om hva medarbeiderne gjorde bra og hvorfor det var viktig å gjøre det på denne måten. Lise uttrykker:

Men vi jobber rett og slett egentlig med å sette ord på det når vi er samlet. Hvor mye tilbakemeldinger klarer vi å gi. Vi har en regel her at hvis du tenker noe som er bra ved noe, tenker å så fint han tok den søpla nå, så skal vi si det, vi skal ikke bare tenke det, men vi skal si det.

I dette sitatet forstår jeg det som at informanten er bevisst på å gi medarbeiderne positive kommentarer på det man gjør av aktiviteter i hverdagen. Dette kan sees i lys av motivasjon (Spurkeland, 2017) og positive tilbakemeldinger som (Heldal, 2023) skriver om.

Et annet mønster som kommer frem, er at informantene forteller at de motiverer gjennom å bygge gode relasjoner til medarbeiderne, og hvilke interesser medarbeiderne hadde. Berit uttrykker:

Alle medarbeiderne har hver sine interesseområder. De kan benytte seg av noe de synes er morsomt å gjøre. Noen liker å synge, noen liker å dramatisere, noen liker å være ute

I dette sitatet forteller informantene at de motiverer gjennom å spørre hva medarbeiderne liker å gjøre av aktiviteter, og gir dem frihet til å selv velge aktiviteter de vil gjøre. Dette kan sees i lys av trivsel og kan sees i lys med motivasjonsteorien og selvbestemmelse (Skogen & Haugen, 2021).

Forskningsspørsmål fire: Betydningen av konstruktive tilbakemeldinger for det pedagogiske arbeidet.

1) Refleksjons og læringsprosesser hos medarbeiderne knyttet til konstruktive tilbakemeldinger

Flere av informantene nevner at de spontane veiledningene er viktig i dette arbeidet, men enkelte nevner også at de formelle veiledningene var viktig. For å få til de formelle veiledningene var det flere som sa, at disse ofte ble utelatt på grunn av tid og bemanning. Informantene forteller at de var tydelige på hvordan de arbeidet med tilbakemeldingskulturen, og det å utøve konstruktive tilbakemeldinger. Lise bruker ordet «hverdagsveiledning», at dette er viktig, for å få vite hva medarbeiderne tenker. Karin nevner

Jeg er bevisst på å stille medarbeiderne åpne spørsmål til en pedagogisk aktivitet. Jeg tenker at det er viktig at alle får lov til å bli hørt og spurt. Du må i tillegg reflektere over ting, hva du er flink på, og hvorfor du synes det. Jeg vil at en reflekterer litt over hvorfor man liker å gjøre ting, er det fordi en synes det er lett, eller fordi en brenner for det

Tine forteller

at hun gjerne ber medarbeiderne skrive en praksis fortelling om en situasjon som er vanskelig, også diskuterer vi den på et avdelingsmøte.

I slike situasjoner hvor det drøftes pedagogiske utfordringer, og hvor pedagogisk leder og medarbeider reflekterer sammen, tolker jeg som at informantene er bevisste og aktivt bruker kritisk dialog i arbeidet med medarbeiderne (Aasen, 2021). Aasen (2021) skriver om refleksjon i arbeidet mellom pedagogisk leder og medarbeider. I tillegg kan det tolkes som at de bruker systematisk refleksjon i hverdagen. Systematisk refleksjon er en metode man kan bruke, for å sette i gang refleksjons-prosesser hos medarbeiderne. Metoden kan brukes i hverdagen, og på ledermøter, og kan være et viktig verktøy, for å bidra til motivasjon og læring for både pedagoger og medarbeidere (Lundestad, 2019).

2) Refleksjons og læringsprosesser mellom det pedagogiske ledere

I utviklingen av sin egen kompetanse og medarbeiderne sin kompetanse, er det av betydning at en deler kunnskap og erfaringer. Her kom det fram et mønster i datamaterialet om de hadde ledergrupper og andre forumer hvor de samles for å diskutere aktuelle problemstillinger, dele praksis og lære av hverandres erfaringer. Det kommer fram at informantene brukte kollegaveiledning i dette arbeidet med å utvikle sin egen læringsprosess.

Samtlige av informantene forteller at ledermøtene og andre faglige forumer, blir brukt til å diskutere faglige problemstillinger. Dette kan foregå i ulike tilnærminger: Tine forteller at ledermøtene blir brukt til å diskutere pedagogiske situasjoner som er utfordrende. Slik jeg forstår det Tine sier, vil det si at de bruker systematisk refleksjon, og metoden Individ-Gruppe-Plenum (IGP) metoden på ledermøtene. Bruk av systematisk refleksjon, og IGP metoden på faglig arenaer kan være med på å bidra til at deltakerne setter ord på sin tause kunnskap, og fører til at de reflekterer sammen. Dette kan sees i lys av systematisk refleksjon av Lundestad (2019) og veiledning Ødegard et, al, (2017).

5.0 Drøfting

Gjennom datamaterialet og min tolkning, har jeg fått innblikk i hvordan informantene utøver ledelse i samarbeid med medarbeidere i barnehagen. I dette kapitlet vil jeg diskutere de funnene jeg har funnet i kapittel fire, og å se de lys med teorien som jeg har i kapittel tre og tidligere forskning. Problemstillingen i oppgaven handler om hvilken betydning samarbeid har for ledelse for det pedagogiske arbeidet i barnehagen. For å få svar på dette problemet, vil jeg ta for meg hvert forskningsspørsmålene og diskutere resultatene i lys av teori og tidligere forskning.

5.1 Forskningsspørsmål en: Den pedagogiske lederrollen knyttet til ledelse

5.1.1 Arbeids og ansvarsoppgavene til en pedagogisk leder

For å få en forståelse av den pedagogiske lederrollen og hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som denne rollen inneholder, kan beskrivelsene til Larsen & Slåtten (2023) og Ødegård, Nordahl & Røys (2017) og Skogen (2021) være av betydning.

Et av mønstrene i datamaterialet viser at arbeidsoppgavene til en pedagogisk leder er arbeid med didaktiske planer, rapportering, organisering av dagen, dokumentasjon, foreldresamarbeid og veiledning og oppfølging av medarbeidere. Gjennom det informantene forteller, forstår jeg det slik at disse arbeids og ansvarsområdene kan være omfattende. Gjennom forståelse av det informantene beskriver om sine arbeids og ansvarsoppgaver, kan det sees i tråd med den ene funksjonen av de fire ledelsesfunksjonen, administratorfunksjon (Larsen & Slåtten, 2023, s. 23), og det med at arbeidsoppgavene kan være omfattende, kan sees i tråd med (Ødegård et, al., 2017, s. 46-50) og tidligere forskning (Børhaug & Lotsberg, 2014).

5.1.2 Utfordringer og beslutninger knyttet til pedagogiske lederrollen

For å forstå hvilke utfordringer pedagogiske ledere opplever i barnehagen, kan det forstås ut av tidligere forskning (Ødegård, (2014) og beskrivelsene til Aasen (2012) og (Hannevig et, al., 2020). Hvordan en utfører beslutninger i en gruppe kan beskrivelsen til (Kaufmann & Kaufmann, 2015) være av betydning.

Lundestad (2021) skriver om å ta opp en utfordrende samtale. Mulige årsaker som hun påpeker, er at lederen venter for lenge med å ta samtalen eller ikke tørr å sifra til personen det gjelder. Vanskelige samtaler kan i denne sammenhengen knyttes til når medarbeiderne har en annen atferd og holdninger (Lundestad, 2021, s, 171).

Hannevig et, al., (2020) skriver om å ta beslutninger basert på faglig skjønn og intuisjon. Dette kalles en heuristisk tenkning. Ifølge Rodd (2010) finnes det tre ulike måter å ta beslutninger på. Det er gjennom individuell beslutning, gjennom flertall og beslutninger gjennom konsensus (Hannevig et, al., 2020, s. 227).

Gjennom det informantene uttrykker, kommer frem at det er, utfordringer knyttet til å ta beslutninger i ulike situasjoner på grunn av situasjonsforståelser av en sak. Gjennom forståelse av det informantene beskriver om utfordringer, virket det som at de gjerne ville ha ulike synspunkter frem fra medarbeiderne, for å få i gang en faglig diskusjon, også ta en beslutning når alle hadde kommet med sine synspunkter. Slik sett håpet informantene på å kunne ta beslutninger gjennom konsensus. Dette kan, slik jeg forstår, sees i tråd med det Rodd (2010), (her sitert i Hannevig et, al., 2020, s. 227) skriver om beslutninger gjennom konsensus.

Informantene forteller at det kan være utfordringer når medarbeiderne endrer atferd og holdninger i en situasjon i det pedagogiske arbeidet, og det må tas en beslutning. Gjennom forståelse av det informantene forteller her, slik jeg ser det, kan det virke på meg som at informantene syntes det var ubehagelig å konfrontere medarbeidere og ta den vanskelige samtalen. Dette kan sees i tråd med det Lundestad (2021, s.171) skriver om den vanskelige samtalen og beslutningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 214-215).

På den ene side vil det jo alltid være vanskelig med atferds endringer hos medarbeidere. Det tror jeg noe alle opplever. Lundestad (2021) skriver at det ofte blir vanskelig å ta den aktuelle samtalen med medarbeideren, når det har gått land tid. På den annen side når flere av de pedagogiske lederne i dette materialet forteller at det kan være utfordrende å kommunisere med medarbeiderne, blir det en vanskelig prosess å få alle til å få en felles forståelse av arbeidet. Min mening er for øvrig, at det ikke alltid er like lett å dele kunnskap og informasjon med andre, hvis noen i gruppen har et annet verdisyn eller holdning til arbeidet enn resten av gruppen. Jeg fikk inntrykk av at den vanskelige samtalen ofte ble utsatt, selv om dette egentlig ikke var meningen. En årsak til kan være at enkelte kanskje har opplevd å

bli hengt ut, for sine synspunkter, og på den måten setter seg litt på bakbena. En annen konsekvens av dette er, at dialogen utvikler seg til gruppetenkning. Gruppetenkning i denne sammenheng er når medarbeiderne og leder strever etter å bli enige med hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 357). Min tolkning er at den vanskelige samtalen ofte blir utsatt på grunn av frykt for å konfrontere medarbeiderne eller ende i en form for gruppetenkning.

5.1.3 Betydningen av ledelse som gruppefenomen i et samarbeid

Sjøvold (2022) skrive om ledelse som gruppefenomen. Det handler om at ledelsen utøves i en gruppe som består av ulike mennesker som skal arbeide sammen, for å nå et mål. Hver og en av medlemmene i gruppen bidrar på forskjellige måter i gruppen med sine kompetanser og ferdigheter. Det vil si et samarbeid mellom gruppemedlemmene. I dette samarbeidet kan da alle utøve ledelse på ulike områder basert på deres kompetanser og ferdigheter (Sjøvold, 2022, s. 333). Slik jeg forstår dette, vil ledelse som gruppefenomen sees på som delt lederskap og distribuert ledelse. I en slik form for ledelse handler det om å utnytte gruppens potensial, og se gruppens kompetanse, for å nå målet som er satt.

I tidligere forskning er det flere som har skrevet om distribuert ledelse (Gronn, 2002; Spillane, 2006; Møller & Ottessen, 2006). Peter Gronn (2002) kritiserer den vanlige formen for ledelse, og hevder at den bør gjøres om til distribuert lederskap (Gronn, 2002). Dette støttes også av Møller & Ottessen, (2006). De hevder at ledelse er en praksis, som skapes i relasjoner mellom mennesker (Ottesen & Møller, 2006, s. 137). Min forståelse av distribuert ledelse er at det handler om en demokratisk ledelse i barnehagen, hvor den relasjonelle siden er i fokus.

Gjennom det informantene beskriver, kommer det frem at informantene knytter lederrollen til det å lede en gruppe mennesker, og skape relasjoner mellom personalet, for å skape et godt pedagogisk arbeid. Slik jeg forstår det informantene sier, kan det knyttes til et gruppeperspektiv på ledelse. Dette kan sees i tråd med distribuert ledelse (Larsen & Slåtten, 2023; Aasen, 2012; Sjøvold, 2022).

I denne sammenhengen vil jeg vise at distribuert ledelse handler om et samarbeid mellom mennesker. Den relasjonelle delen av distribuert ledelse vil jeg relatere til pedagogisk ledelse og teamledelse. På en side hvis vi ser på teamledelse og distribuert ledelse, så handler det om,

slik jeg forstår, at både pedagogisk leder og medarbeidere skal arbeide sammen som en gruppe, for å nå et mål. Teamledelse handler om en praksisnær ledelsesform. Det er pedagogisk leder som er ansvarlig, for å fordele ut arbeidsoppgaver til gruppemedlemmene, slik at arbeidet blir utført i tråd med ulike styringsdokumenter. I teamledelse og distribuert ledelse er gruppemedlemmene med i prosessen, for å påvirke arbeidet (Larsen & Slåtten, 2023; Aasen, 2012). Dette vil si at alle i en gruppe kan være med på å utøve ledelse. Gjennom forståelse av det informantene sier, gir de uttrykk for at medarbeiderne får være med i prosessen i det pedagogiske arbeidet, og de beskriver at de motiverer medarbeiderne, slik at de kan utvikle seg i det pedagogiske arbeidet. Dette kan det sees i tråd med det (Aasen, 2021) som skriver om læringsprosessen til personalet i pedagogisk ledelse. Aasen (2021) tar opp at personalet i en barnehage skal utvikle en læringsprosess. Da er det viktig at den pedagogiske lederen er i dialog og i samspill med medarbeiderne i alle daglige situasjoner i en barnehage. Når en pedagogisk leder og medarbeidere sammen kommuniserer og diskuterer over en situasjon eller handling som er gjort, er det med på å sette i gang en refleksjonsprosess og læringsprosess (Aasen, 2021, s. 43-45). Slik jeg forstår dette, er kompetanse utvikling av hver enkelt medarbeider viktig i det pedagogiske arbeidet, og det kan gjøres gjennom å ha en distribuert form for ledelse.

Gotvassli (2019) definerer ledelse som *«ledelse er en mellommenneskelig påvirkning utøvet i en situasjon og rettet mot kommunikasjonsprosessen, hvor en oppnår ett eller flere mål»* (Gotvassli, 2019). I lys av denne definisjonen handler altså ledelse om å påvirke mennesker til å utføre oppgaver, for å nå målet sammen. Det å ha kunnskap om hvordan en påvirker mennesker til å arbeide sammen i en gruppe er viktig av flere grunner. Det er viktig å tydeliggjøre og vise kunnskapen man har for andre, og vise den ut i praksis. Slik jeg ser det, er det først når refleksjonene og kunnskapen man har om ledelse av en gruppe, og dette knyttes til praksisen, at refleksjonene kan bidra til å utøve godt samarbeid i barnehagen. Derfor vil det å ha et gruppeperspektiv på ledelse (Sjøvold, 2022), etter mitt syn, vil være med på å fremme et samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeidere i barnehagen.

5.2 Forskningsspørsmål to: Hvilken betydning har kommunikasjonen i det pedagogiske arbeidet.

5.2.1 Betydningen av relasjoner og kommunikasjon i det pedagogiske arbeidet

I arbeidet med å få mennesker i en gruppe til å utføre arbeidsoppgavene sammen, er

kommunikasjon og relasjoner viktige faktorer. Når man skal skape relasjoner til andre, blir forståelsen av relasjonskompetanse av betydning (Spurkeland, 2012). Haugen & Skogen, 2021) belyser hvordan kommunikasjon og dialog er viktige faktorer i denne sammenhengen. Spurkeland, (2017) hevder at menneskene er den viktigste ressursen i en organisasjon. Fokuset her er et humanistisk og etisk menneskesyn. Det vil si at lederen må være bevisst på hvordan en forholder seg til andre mennesker (Spurkeland, 2017, s. 44). Spurkeland, (2017) sier videre at for å forholde seg til andre mennesker eller å skape relasjoner, er kommunikasjon og dialog en viktig faktor. For å få til en dialog med andre mennesker, er det viktig at lederen stiller spørsmål, lar medarbeiderne få komme med egne synspunkter og lytter til hva andre har å si (Spurkeland, 2017, s. 62).

I rammeplanen for barnehagen står det at *«barnehagen skal legge aktivt til rette for gode relasjoner mellom barn og personalet, som grunnlag for trivsel, glede og mestring»* (Kunnskapsdepartementet, 2017). I dette sitatet kan vi lese at en pedagogisk leder skal ha kunnskap om hvordan en bygger opp relasjoner til andre mennesker. Relasjonsarbeidet i barnehagen må synliggjøres i det pedagogiske arbeidet og i diskusjoner gjennom kommunikasjon.

I datamaterialet kommer det frem et mønster av refleksjonene til informantene. I disse refleksjonene viser det seg at informantene fremhever betydningen av kommunikasjon og relasjoner til hverandre. Gjennom forståelse av det informantene beskriver, jobber de aktivt med å legge til rette for at det skal være tydelig kommunikasjon og gode relasjoner mellom leder og medarbeiderne. Dette kan sees i tråd med det Spurkeland (2017) sier om det mellommenneskelige samspillet i gruppen, og kommunikasjonsferdighetene (Haugen & Skogen, 2021, s. 108) skriver om.

Relasjonskompetanse er de evnene vi er født med, og som vi tar med oss videre i livet. Vi lærer oss ulike forutsetninger, for å handle i samspill med andre mennesker. Det handler om å være nysgjerrig som menneske (Spurkeland, 2012, s. 215). Informantene forteller at de bruker dialogen aktivt i det pedagogiske arbeidet, for å skape relasjoner til medarbeiderne. Gjennom forståelse av det informantene sier om bruken av dialog og betydningen av relasjoner, kan det sees i tråd med (Spurkeland, 2017, s. 108).

Betydningen av kommunikasjon og relasjon i gruppen kommer tydelig frem, slik jeg tolker informantene. Det blir viktig å ha en teoretisk forståelse av hvordan en utøver ledelse av samarbeid, og de ulike faktorene som påvirker et samarbeid. Jeg vil si, etter mitt syn, at for å få til et tilstrekkelig samarbeid i barnehagen er det viktig at pedagogisk leder har kunnskap om begreper som relasjoner og kommunikasjon.

5.2.2 Fordeling av arbeidsoppgaver i et distribuert perspektiv

I arbeidet med å forstå hvordan pedagogiske ledere leder arbeidet i barnehagen i samspill med medarbeidere, er beskrivelsen av teamledelse av (Aasen, 2012) viktig, og beskrivelsen til Levin & Rolfsen (2015) om teamarbeid.

Larsen & Slåtten, (2023) beskriver distribuert ledelse som en demokratisk måte å lede på. Det betyr at det er flere som er med på å påvirke arbeidet, og beslutningsprosesser. Det blir en prosess som er preget av samarbeid blant gruppemedlemmene, og flere personer i gruppen kan dele på lederansvaret (Larsen & Slåtten, 2023, s. 90). I en barnehage jobber pedagogisk leder og medarbeidere tett sammen, og det er både planlagte og uplanlagte aktiviteter. I et distribuert ledelsesperspektiv vil da både pedagogisk leder og medarbeidere utøve ledelse i disse aktivitetene (Aasen, 2021, s. 46-47).

For å få en forståelse av teamarbeid og forståelse av hvordan teamarbeid fungerer er Sjøvold (2022) sin beskrivelse viktig. Dette er viktig for å få en beskrivelse av hvordan pedagogisk leder skal lede arbeidet av en gruppe mennesker i barnehagen. Teamarbeid handler om de mellommenneskelige relasjonene i en gruppe. Det vil si at en pedagogisk leder må arbeide med å bygge gode relasjoner til medarbeiderne. Teamarbeid handler også om en oppgaveorientering for retningen av arbeidet (Sjøvold, 2022). Det vil si at pedagogiske lederen bør ha fokus på arbeidsfordeling i gruppen.

Gjennom refleksjonene til informantene kommer det tydelig frem at informantene fordeler arbeidsoppgavene på en aktiv måte. De analyserer medarbeidernes ferdigheter og kompetanser, og oppretter en dialog om hvilke arbeidsoppgaver de kunne tenkt seg å utføre. Dette forstår jeg som at de bruker teamledelse og distribuert ledelse i arbeidet med å fordele arbeidsoppgaver, og kan sees i tråd med (Aasen 2021; Levin & Rolfsen, 2015; Larsen & Slåtten, 2023; Sjøvold, 2022).

Aasen, (2012) skriver at et team som gjennomfører arbeidsoppgavene på en strukturert måte, har en god forutsetning for å utnytte kompetansene i gruppen og fremme trivsel. En kan ha strukturere gruppen på to måter. Den ene måten er gjennom en kompleks struktur. Her er det en formell tildeling av roller og arbeidsoppgavene blir tildelt etter hvilken rolle man har i gruppen. Den andre måten er en enkel struktur. Her blir arbeidsoppgavene fordelt gjennom jobbrotasjon, eller arbeidsoppgavene går på omgang (Aasen, 2012, s. 70). Hvilken struktur pedagogisk leder velger å fordele arbeidsoppgavene på i gruppen, kan ha en betydning for samarbeidet og det pedagogiske samarbeidet.

Et mønster som kommer frem i datamaterialet, er at informantene pratet om tydeligere rollefordeling i barnehagen. Informantene ville ha en tydeligere arbeidsfordeling, og opplevde at det fort kunne bli svak struktur. Gjennom det informantene beskriver her, forstår jeg det slik at de opplever at de ønsker at det skulle være en mer formel struktur i barnehagen. Dette kan det sees i tråd med tidligere forskning (Steinnes & Haug, 2013).

Tidligere forskning viser at forholdet mellom arbeidsdeling og kompetanse i barnehagen ofte er svak, og at det er et skille mellom det pedagoger gjør og det medarbeidere gjør. Pedagogene gjør ledelsesoppgaver, mens medarbeiderne gjør arbeidet med barna (Steinnes & Haug, 2013). Jeg stiller meg undrende til dette skillet. Det interessante her er at studien påpeker at pedagoger gjør ledelsesoppgaver, mens medarbeiderne gjør arbeidet med barna. Ledelsen blir her, slik jeg forstår det, mer preget av et hierarki.

Gjennom den måten informantene uttrykte at de utøvet ledelse av samarbeid på, får jeg inntrykk av at de utøvet ledelse gjennom å la medarbeiderne få være med i prosessen av hva som skal gjøres i det pedagogiske arbeidet. Dette kan forstås som at de utøver en distribuert form for ledelse. Distribuert ledelse kan, som nevnt før, sees på som demokratisk måte å lede på. På den ene side hvis fordelingen av arbeidsoppgaver foregår gjennom interesser, kommunikasjon og kompetanser, fører det til at samarbeidet blir vennskapelig, og det er bra på mange måter. På den andre siden hvis fordelingen av arbeidsoppgaver foregår ved en mer formell struktur, vil samarbeidet bli mer hierarkisk fordeling av arbeidsoppgaver, slik som tidligere forskning viser (Steinnes & Haug, 2013). Dette kan føre til, at samarbeidet blir dårligere, fordi det ikke blir noe demokrati i gruppen. Min mening er at for å få til et tilstrekkelig samarbeid i barnehagen, er det ikke så viktig å tenke på hvilken struktur arbeidsoppgavene blir fordelt gjennom, men at arbeidsoppgavene blir fordelt gjennom tydelig

kommunikasjon. Dermed kan man si at en pedagogisk leder bør fokusere på å fordele arbeidsoppgavene gjennom tydelig kommunikasjon til medarbeiderne, i stedet for å tenke på om det er flat struktur eller ikke. Dette vil være med på å fremme et konstruktivt samarbeid.

5.3 Betydningen av positive tilbakemeldinger i det pedagogiske arbeidet

5.3.1 Barnehagelæreren som motivator

Barnehagelæreren og pedagogisk leder er en profesjonsutøver. Det vil si at hen har en bachelorgrad fra en 3-årig høgskoleutdanning. Når man er en profesjonsutøver i barnehagen, er man knyttet til tre forpliktelser. Det er samfunnsmandatet, kunnskapen man har og verdigrunnlaget til barnehagen (Hennum & Østrem, 2016). Barnehagelæreren eller pedagogiske lederen skal dermed utøve yrket sitt i tråd med ulike styringsdokumenter, kunnskapen man har og verdigrunnlaget til barnehagen (Hennum & Østrem, 2016, s. 11).

Ifølge rammeplanen står det her at barnehagelæreren har ansvar for å skape gode relasjoner til personalet og barn. Barnehagelæreren som motivator blir viktig i dette arbeidet. Skogen og Haugen, (2021) skriver om hvordan lederen kan påvirke personalet til å utføre oppgaver i det pedagogiske arbeidet (Skogen & Haugen, 2021, s. 113). I dette arbeidet blir det viktig at den pedagogiske lederen motiverer medarbeiderne til å utføre arbeidet.

5.3.1 Positive tilbakemeldinger i lys av motivasjon

Det å motivere medarbeiderne gjennom positive tilbakemeldinger kan forstås gjennom Heldal (2023) sin beskrivelse, og det Spurkeland, 2017) skriver om relasjoner og motivasjon.

Det å motivere medarbeidere vil jeg se i sammenheng med det Deci og Ryan (1989, 1990) skriver, (her sitert i Skogen & Haugen, 2021, s. 129). Deci og Ryan (1989, 1990) skriver om å utvikle den indre motivasjonen hos medarbeiderne. De hevder at motivasjon er en prosess som enten skjer her-og-nå, eller er innebygd inne i oss eller påvirkes utenfra. For å bli motivert for en arbeidsoppgave, må man ha en drivkraft som underbygger motivasjonen. En slik kraft kan enten komme innenfra eller utenfra. Kommer kraften utenfra, kalles det for ytre motivasjon, og kommer kraften innenfra, kalles det for indre motivasjon. Både ytre og indre motivasjon kan føre til to følelser, enten prestasjonsangst eller en sterkt motivert innstilling til å utføre oppgaven. Motivasjon som kommer innenfra, er basert på glede og interesser for en aktivitet eller oppgave. Det er viktig for en pedagogisk leder å være klar over at motivasjonen

kan føres i to retninger, enten prestasjonsangst eller en sterkt motivert ansatt (Skogen & Haugen, 2021).

Et mønster som kommer tydelig frem, og som ble mye brukt av informantene er utsagn som «Bra jobba» eller andre positive kommentarer på utførte handlinger. Gjennom forståelsen av det informantene forteller om hvordan de bruker positive tilbakemeldinger, forstår jeg dette som utsagn som fremmer motivasjon og trivsel, og dette kan det sees i tråd med det (Heldal, 2023) sier om positive tilbakemeldinger til medarbeidere.

Informantene trekker i tillegg frem andre faktorer som beskriver hvordan en kan påvirke personale til å utføre arbeidsoppgaver det pedagogiske arbeidet. Faktorene som informantene beskriver, er interesse og trivsel med arbeidsoppgavene. Gjennom forståelsen av det informantene beskriver, kan det sees i tråd med Deci og Ryan (1989, 1990), sier om å mestre arbeidsoppgaver (Skogen & Haugen, 2021, s. 129). De sier at motivasjon gjennom trivsel med oppgavene er en faktor som kan påvirke samarbeidet mellom leder og medarbeider positivt. På en side er det viktig at medarbeiderne skal få lov til å bestemme hva de har lyst til å gjøre. Det kan være med på å utvikle den indre motivasjonen hos medarbeiderne (Skogen & Haugen, 2021). På en annen side kan dette føre til mistriivsel i gruppen og dårlig samarbeid, hvis enkelte bare skal få lov til å gjøre det de liker. I en barnehage er det mange ulike arbeidsoppgaver, og det er forskjellige hva hver og en liker å gjøre. Blir arbeidsoppgavene for lette, kan det føre til at motivasjonene minker, og blir den for vanskelig kan og motivasjonen minke. Det blir viktig for den pedagogiske lederen å ha kjennskap til hvordan medarbeiderne håndterer ulike arbeidsoppgaver. Derfor vil det være av betydning at den pedagogiske lederen har kjennskap til medarbeidernes kompetanse, ferdigheter og kunnskap i forhold til arbeidsoppgaver knyttet til det pedagogiske arbeidet (Haugen & Skogen, 2021). Jeg mener ør det er viktig at en pedagogisk leder bør finne eller finner balansegangen med hva med arbeiderne liker og ikke liker. Det å prøve ut nye aktiviteter eller oppgaver kan også være med på å øke den indre motivasjonen til medarbeiderne.

Jeg vil imidlertid påpeke at selv om positive tilbakemeldinger har mange fordeler, er det viktig å være oppmerksom på noen kritiske aspekter ved denne tilnærmingen til motivasjon. Et aspekt ved bruk av positive tilbakemeldinger, er at hvis det blir en overflod av positive tilbakemeldinger, kan det føre til at ansatte ikke tar de positive tilbakemeldingene alvorlig og slik mister motivasjon til å arbeide. På den annen side kan positive tilbakemeldinger som bare

fokuserer på rose og anerkjenne prestasjoner uten å gi konstruktiv veiledning for videre utvikling, begrense mulighetene for læring og vekst hos medarbeiderne. Positive tilbakemeldinger kan i enkelte tilfeller bli brukt, for å unngå å diskutere svakheter eller utfordringer. Dette kan føre til at problemene forblir uløst og kan på sikt påvirke praksis og effektivitet. For å sikre at positive tilbakemeldinger er effektive og konstruktive, er det viktig å balansere dem med konstruktiv kritikk, gi differensiert tilbakemelding basert på individuelle behov og prestasjoner, og sørge for at tilbakemeldingene er meningsfulle (Heldal, 2023). Min tolkning er at informantene bruker positive tilbakemeldinger som en motivasjonsfaktor, men de var opptatt av at disse tilbakemeldingene skulle føre til trivsel.

5.4 Konstruktive tilbakemeldinger i lys av pedagogisk ledelse

I utviklingen av læringsprosessen til medarbeiderne er forståelsen av det Spurkeland (2012) og Heldal (2023) sier om konstruktive tilbakemeldinger av betydning. For å forstå hvordan pedagogiske ledere utvikler læringsprosessen til medarbeidere, kan forståelsen til Aasen, (2012) om pedagogisk ledelse være av betydning og det Ødegard et, al., (2017) skriver om veiledning.

Aasen (2021) hever at konstruktive tilbakemeldinger ofte blir brukt til å korrigere praksisen og utvikle læring og kunnskap hos medarbeiderne. Hun peker på læring og utvikling hos medarbeiderne og hevder at når pedagogisk leder og medarbeidere har dialog sammen om en handling som er gjort, er det med på å sette i gang refleksjonsprosessen (Aasen, 2021, s. 14). For at de pedagogiske lederne skal utføre konstruktive tilbakemeldinger i barnehagen, blir det viktig å tydeliggjøre ved å stille kritiske spørsmål til medarbeiderne. (Aasen, 2021) hevder at refleksjon er en viktig kilde for erfaringslæring og en viktig kilde i kunnskapsproduksjonen og i teamlæringsprosessen. Medarbeiderne må kunne dele informasjon, og bruke sin kunnskap hos hverandre, for at en skal videreutvikle seg i fellesskap (Aasen, 2021). Ifølge Geir Halland (2004), er konstruktive tilbakemeldinger er en form for dialog mellom pedagogisk leder og medarbeidere. Denne dialogen har som mål å utvikle praksis og læringen til medarbeiderne. Det er pedagogiske lederen sin jobb å sørge for at arbeidsmiljøet er slik at konstruktive tilbakemeldinger blir mottatt som en hjelp, og ikke mistrivsel. En konstruktiv tilbakemelding har som mål å føre til utvikling og endring (Heldal, 2023, s. 254).

Et mønster som kommer frem, er hvordan informantene utfører konstruktive tilbakemeldinger på. Gjennom forståelse av den måten informantene utførte konstruktive tilbakemeldinger på, kan det sees i tråd med det Salas og Tannenbaum, (her sitert i Levende team, 2023, s. 254) sier. De hevder at hvis tilbakemeldingen er mindre god, og medarbeideren vil bli ukomfortabel, bør den gis på tomannshånd (Heldal, 2023).

Lundestad (2019) hevder at systematisk refleksjon er en metode en kan bruke, for å sette i gang refleksjonsprosesser hos medarbeiderne. Denne metoden kan brukes i hverdagen, og på ledermøter kan være et viktig verktøy, for å bidra til å øke motivasjon og læringsutbytte for både pedagoger og medarbeidere. Denne metoden er nyttig, for utviklingen av seg selv og andre (Lundestad, 2019, s. 22).

Gjennom forståelsen av det informantene beskriver om refleksjonsprosesser hos medarbeiderne, kommer det frem tydelig, at informantene bruker systematisk refleksjon som en veiledningsmetode, og kritiske spørsmål, for å sette i gang refleksjonsprosesser hos personalet i det pedagogiske arbeidet. Slik jeg forstår informantene her, har informantene en reflektert forståelse som kan sees i tråd med pedagogisk ledelse i barnehagen (Aasen, 2012). Et annet mønster som kommer frem når det gjelder faglig diskusjoner, er det informantene beskriver om å reflektere sammen over vanskelige situasjoner som skjer i det pedagogiske arbeidet. Gjennom forståelse av det informantene forteller, og slik jeg ser det, kan det sees i tråd med det Lundestad (2019) sier om systematisk refleksjon. Jeg vil si, at det er viktig at de pedagogiske lederne setter av tid til å delta i faglige diskusjoner om ulike situasjoner i hverdagen. Ved å bruke kollegaveiledning på faglige arenaer, kan det være med på å bidra til at medarbeiderne og de pedagogiske lederne utvikler sin egen rolle som pedagogisk leder.

5.5 Oppsummerende kommentarer

Ut fra resultatene av det informantene forteller, kan det være med på å synliggjøre hvordan en kan få til et konstruktivt samarbeid i barnehagen. For å fremme et samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeidere i barnehagen, kan det å utøve ledelse gjennom å ha et gruppeperspektiv på ledelse være et godt utgangspunkt. I en slik form for ledelse blir ikke ledelse sett på som en enkelt rolle, men det flere som tar ledelsen. For å utøve en slik form for ledelse, involverer det samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeidere (Sjøvold, 2022). Gjennom forståelsen av det informantene sier, er de tydelige på at de skal arbeide som en gruppe, og lede dette arbeidet i samspill med medarbeidere, for å skape et godt pedagogisk arbeid. Dette er i tråd med det Sjøvold (2022) sier om ledelse som et gruppefenomen og distribuert ledelse (Larsen & Slåtten, 2023).

Det kommer frem gjennom det informantene forteller om betydningen av kommunikasjon i dette arbeidet. Dialog og kommunikasjon er faktorer som er viktige i et samarbeid. Levin & Rolfsen (2015) skriver at et team har to kjerneoppgaver. Det ene er at teamet skal løse en konkret oppgave, og det andre er at teamet skal være en arena for utvikling av sosialt fellesskap og identitet (Levin & Rolfsen, 2015). Her påpeker forfatterne to viktige faktorer for hvordan en gruppe skal kunne samarbeide. Gruppen skal ha fokus på mellommenneskelige relasjoner, og oppgaven som skal gjøres. Dette kan sees i lys med et relasjonelt perspektiv på ledelse (Spurkland, 2017). Slik jeg ser dette, betyr det at den pedagogiske lederen må arbeide for å opprette dialog og gode relasjoner, og samtidig fordele arbeidsoppgaver gjennom tydelig kommunikasjon.

Aasen (2012) hevder at det er viktig at den pedagogiske lederen fordeler ut arbeidsoppgaver og sørger for at kunnskaper, ferdigheter og kompetanser som medarbeiderne har blir brukt i det pedagogiske arbeidet (Aasen, 2012). Ifølge Tove Lafton, (her sitert i Aasen, 2021, s. 46), hevder hun at den pedagogiske ledelsen er distribuert når den fordeles på flere (Aasen, 2021). Gjennom refleksjonene til informantene kommer det tydelig frem at informantene fordeler arbeidsoppgavene på en aktiv måte. De analyserer medarbeidernes ferdigheter og kompetanser, og oppretter en dialog om hvilke arbeidsoppgaver de kunne tenkt seg å utføre. Tydelige tilbakemeldinger er med på å øke motivasjonen, og får personale til å føle at de klarer å utføre målene. En negativ tilbakemelding kan redusere motivasjonen når den ikke

viser noen forklaring (Skogen & Haugen, 2021). Dette kan etter mitt syn, være med på å fremme et konstruktivt samarbeid i barnehagen, ved å se ledelse som et gruppefenomen og lede det pedagogiske arbeidet gjennom distribuert ledelse. For at et samarbeid skal fungere tilstrekkelig, er det viktig at den pedagogiske lederen motiverer medarbeiderne.

6.0 Konklusjon

I denne studien har jeg rettet søkelyset mot de pedagogiske lederne i barnehagen. Deres rolle som ledere i barnehagen. Formålet med oppgavene var å få innsikt i hvordan pedagogiske ledere arbeider med å skape et konstruktivt samarbeid og utøvelsen av ledelse på en avdeling. På bakgrunn av dette ble problemstilling i oppgaven «*Hvilken betydning har samarbeid for ledelse i det pedagogiske arbeidet?*».

Ut fra resultatene fra studien kan det tyde på at for å få til et konstruktivt samarbeid som fremmer trivsel og utvikling hos personale i barnehagen, bør pedagogiske ledere se på ledelse som et gruppefenomen. Ledelse som gruppefenomen er en prosess som involverer samhandling og samarbeid blant medlemmene i en gruppe. Dette kan feste seg ved delt lederskap, som også kan sees som distribuert ledelse. Pedagogisk ledere bør ha en tydelig kommunikasjon når arbeids og ansvars oppgaver skal fordeles, og skape relasjoner og trivsel i gruppen. Det blir i tillegg viktig i et slikt samarbeid at den pedagogiske lederen motiverer medarbeiderne gjennom positive tilbakemeldinger. Konstruktive tilbakemeldinger, blir utøvet gjennom kritiske spørsmål ved både spontane veiledninger i det daglige arbeidet, og på faglige forumer som ledermøter. Dette foregår gjennom systematisk refleksjons for å fremme læring og refleksjon hos personalet. Dette kan gi en indikasjon på at pedagogiske ledere bør utøve distribuert ledelse, for å få til et konstruktivt samarbeid i barnehagen.

Det kommer fram i studien at det kan være tre tilnærminger til utfordringer, som kan gjøre det vanskelig å utøve et konstruktivt samarbeid i barnehagen. En tilnærming er at det kan tyde på at pedagogiske ledere har mange arbeids og ansvarsoppgaver, og spesielt administrative oppgaver. Den andre tilnærmingen kan være utfordringer med å ta beslutninger, når det blir ulike situasjonsforståelser av en situasjon. Man ønsker gjerne å ta en beslutning gjennom konsensus, men det er ikke alltid det skjer, fordi medarbeiderne ønsker noe annet. Den tredje tilnærmingen kan tyde på at det oppleves som ubehagelig å ta den vanskelige samtalen fordi man er redd for å konfrontere medarbeiderne.

7.0 Litteraturhenvisning

- Børhaug, K & Lotsberg, D, Ø. (2011). Barnehageledelse i bevegelse. *Nordisk barnehageforskning*.
- Børhaug, K & Lotsberg, D, Ø. (2014). Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki. De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Nordisk barnehageforskning*
- Filstad, C. (2022). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Gotvassli, K, Å, (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Harstad, O, (2022). *Å tenke om metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Heldal, F. (2023). *Levende team. Teamledelse i praksis*. Cappelen Damm Akademisk
- Johannessen, A, et al. (2021). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag
- Kaufmann, G, og Kaufmann, A. (2021). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver*.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv*.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal.
- Larsen, A, K & Slåtten, V, M. (2023). *Fellesbarnehagen. Styring, ledelse og samarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, A, K & Slåtten, V, M. (2014). Mot ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet. *Nordisk barnehageforskning*.
- Levin, M & Rolfsen, M. (2021). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lundestad, M. (2019). *Veiledningsfortellinger*. Bergen: Fagbokforlaget
- Mårtensson, B, D & Puggaard, L. ((2019). *Videnskap og pædagogikk. En grundbog i pædagogisk videnskapsteori*. Akademisk forlag
- Neumann, C, B & Neumann, B. (2023). *Forskeren i forskningsprosessen: en metodebok om situering*. Cappelen Damm AS
- Repstad, P. (2019). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Smeby, L, C. (2011). Profesjonalisering av førskolelæreryrket. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget

- Skogen, E. (2021). Å lede i barnehagen. I. Skogen, E. (Red). *Å være leder i barnehagen*, 3 utg, s. 13-22. Bergen: Fagbokforlaget
- Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I, Skogen, E. (Red), *Å være leder i barnehagen*. 3 utg, s. 23- 53, Bergen: Fagbokforlaget.
- Haugen, R, & Skogen, E. (2021). Holdninger og kommunikasjon. I. (Red). *Å være leder i barnehagen*, 3 utg, s. 99-11. Bergen: Fagbokforlaget
- Skogen, E. (2021). Motivasjon og selvbestemmelse. I. Skogen, E. (Red). *Å være leder i barnehage*, 3 utg, s. 113-146. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2022). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4 utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Vatsvåg, M, (2021). *Pedagogisk ledelse i barnehagen. En kvalitativ studie om utviklingen av ledelseskompetanse til den pedagogiske lederen*.
- Østrem, S & Hennem, B, A. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wadel, C, (1999). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I, Fuglestad, O, L, & Lillejord, S. (Red), *Pedagogisk ledelse*. s, 39-57. Bergen: Fagbokforlaget
- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Aasen, W. (2021). *Lederskjønn i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ødegård, E, Nordahl, J & Røys, H. (2017). *Alle skal med. Veiledning i den lærende barnehagen*. Oslo: Cappelen Damn akademisk.
- Ødegaard, E. (2011). Nyutdannede førskolelærere særskilte ledelsesutfordringer, *Nordisk barnehageforskning*.5, 13-45

Vedlegg 1

Intervju guide:

Oppvarmings spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i barnehage?
- Hvilken formell utdanning har du?
- Har du noen annen formell utdanning, i tillegg til barnehagelærer utdanningen?
- Hvor lenge har du arbeidet som pedagogisk leder?
- Hvilken stillingstittel har du per dags dato?

Pedagogiske lederrollen

- Kan du beskrive dine arbeidsoppgaver og ansvarsoppgaver?
- Kan du si litt om hvilke forventninger som er knyttet til din rolle?
- Hvordan opplever du det å være pedagogisk leder?
- Hva er det mest utfordrende med et lederansvar?

Samarbeid

- Hva anser du som viktige forutsetninger, for at et samarbeid skal fungere best mulig?
Vi kan ta først avdelingsnivå også samarbeid mellom pedagogene
- Kan du beskrive hvordan dere utnytter rollefordelingen i barnehagen?
- Hvordan motiverer du medarbeiderne?

Veiledning/Tilbakemeldinger

- Hvilke erfaringer har du med veiledning med medarbeiderne?
- Hva tenker du om arbeidet med konstruktive tilbakemeldinger?

Samarbeid mellom pedagogiske ledere

- Hvilke erfaringer har du med samarbeid med andre pedagogiske ledere/barnehagelærere?
- Er det noe andre ting vi ikke har snakket om som du tror kan være relevant?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Tema er pedagogiske ledere sin ledelseskompetanse i barnehagen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelseskompetanse til pedagogiske ledere i barnehagen. Prosjektet er en masteroppgave ved OsloMet. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil bety for deg.

Formål

Tema for min masteroppgave blir den pedagogiske lederrollen i barnehagen. Rollen til en pedagogisk leder har utviklet seg i løpet av årene, og det har blitt flere og komplekse arbeidsoppgaver. Jeg ønsker å undersøke om det er forskjeller og likheter i hvordan pedagogiske ledere tenker og forstår sin ledelses kompetansen, og om det eventuelt er behov for ekstra ledelseskompetanse. Problemstillingen i oppgaven vil være «hvordan forstår pedagogiske ledere sin ledelses kompetanse og sin egen rolle?». For å belyse problemstillingen har jeg skissert tre forskningsspørsmål:

Hvilken lederstil passer best til det pedagogiske arbeidet?

Hvilken betydning har samarbeid for det pedagogiske arbeidet?

Hvilken betydning har veiledning?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet, Studiested Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Veileder: Olav Hovdelien

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju seks pedagogiske ledere. Du får spørsmål om du vil være med på bakgrunn av at du er pedagogisk leder i en barnehage. For å få innblikk i ulikhetene knyttet til ledelseskompetansen til pedagogiske lederne, ønsker jeg å intervju pedagogiske ledere i ulike barnehager, både kommunale og private. Hvis du har lyst til å være med i dette prosjektet, må du skrive under på det siste arket i dette brevet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, betyr det at jeg kommer til å ha et intervju med deg på ca 45 til 60 minutter. Et intervju er en samtale der jeg stiller deg forskjellige spørsmål. Alle spørsmålene vil handle om tema ledelse. Jeg vil være med under intervjuet, og jeg vil gjøre lydopptak av intervjuet. Hvis du mener det er greit, vil jeg hvis det er behov også utføre noen observasjoner av hvordan du utfører ledelse på avdelingen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst til å være med eller ikke. Det er bare du som kan samtykke. Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det betyr at:

- Jeg vil bare bruke informasjon om deg til å finne ut av forskningsspørsmålene.
- Jeg vil ikke dele informasjon med andre. Kun veileder og jeg som har tilgang til informasjonen.
- Jeg passer på at ingen kan få tak i informasjonen som jeg samler inn om deg. Jeg lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.
- Jeg vil slette lydopptak og transkriberingene fra intervjuet når prosjektet er ferdig.
- Gjennom hele prosjektet vil informasjon om deg være lagret på en datamaskin med passord, som bare jeg har tilgang til
- I oppgaven vil alt være anonymisert, du vil ikke kunne gjenkjennes.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Etter prosjektslutt og når oppgaven er godkjent, vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Det vil etter planen avsluttes i juni 2024.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra OsloMet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Kristin Heldal, student ved OsloMet, på e-post: kristin.heldal@icloud.com eller telefon 93041532
- Olav Hovdelien, veileder ved OsloMet, på e-post: olho@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Student

Kristin Heldal

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om ledelse i barnehagen. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Å delta i observasjon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)