

BLU360 1 Bacheloroppgave

Kandidat 50

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i Informasjon	Dokument	Automatisk poengsum	Lever
1 Opplasting av bacheloroppgave	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever
2 Opplasting av samtykkeskjema	Filopplasting	Manuell poengsum	Lever

BLU360 1 Bacheloroppgave

Emnekode	BLU360	PDF opprettet	24.08.2016 10:46
Vurderingsform	BLU360	Opprettet av	Hilde Lyster
Starttidspunkt:	12.05.2016 08:45	Antall sider	38
Sluttidspunkt:	02.06.2016 13:45	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606230000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



Informasjon

Eksamensinformasjon:

[Eksamensinformasjon for innlevering](#)

Forside:

[Framsidedmal Bachelor-mal med Nord logo](#)

Samtykkeskjema:

[Samtykke til Nord universitets' bruk av prosjekt, kandidat bachelor og masteroppgaver](#)

Opplasting av bacheloroppgave

Opplasting bacheloroppgave

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-3432812_5224938
Filtype	pdf
Filstørrelse	689.032 KB
Opplastingstid	02.06.2016 11:57:43



Neste side
Besvarelse
vedlagt

BACHELOROPPGAVE

Emnekode: BLU360

Kandidat: Daniel Skotvoll

Hvordan kan pedagogisk leder på en avdeling i en barnehage, lede et personale i endringsarbeid?

How can pedagogical leader in a kindergarten lead the staff in a department to make changes in practice?

Dato: 02.06.2016

Totalt antall sider: 29

Forord

Jeg har hatt tre fine år på HiNT, nå Nord Universitet. Denne bacheloroppgaven markerer slutten på en spennende og lærerik periode i mitt liv. Endringsarbeid er noe jeg har brent for lenge, og har vært interessant å skrive om. Men nå er jeg ved slutten av en periode. Jeg håper at besvarelsen min har gitt gode svar på det jeg har ønsket å finne ut. Jeg har fått god hjelp, både fra studenter og lærere. Jeg vil takke Solveig Bergstrøm, som har vært tålmodig og god veileder for meg. Jeg ønsker også å gi en stor takk til mine fantastiske medstudenter som har vært der i tykt og tynt. Sist men ikke minst vil jeg takke informantene som har vært så snille og gi av sin tid for å stille opp på intervju til min oppgave.

Tusen takk til alle sammen!

Levanger, Juni 2016

Daniel Skotvoll

Sammendrag

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på hvordan en pedagogisk leder kan lede endringsarbeid i barnehagen. Etter snart tre årene på Barnehagelærerutdanningen, så har jeg vært igjennom åtte lærerrike praksisperioder. Den siste praksisperioden baserte seg på endringsarbeid i barnehagen og dette er et område jeg finner svært interessant. Oppgaven er bygd opp med et innledningskapittel, teorikapittel, metodekapittel, diskusjonskapittel og til slutt et konklusjonskapittel. Jeg har basert oppgaven på ledelsesteori og endringsteori, som jeg finner mest relevant for problemstillingen. Jeg har også intervjuet en pedagogisk leder og en assistent for å finne relevant og nyttig data. Funnene i oppgaven antyder at den første fasen i et endringsarbeid er særdeles viktig. Det antydes også at lederens lederstil ofte har en stor innvirkning på personalet og at medarbeiderens tidligere erfaringer og holdninger kan påvirke endringsarbeidet. Konklusjonen ser ut til å være

Innhold

1.0 Innledning.....	4
1.1 Oppgavens formål	4
1.2 Avgrensing av teori	5
1.3 Begrepsavklaring.....	6
1.3.1 Pedagogisk leder	6
1.3.2 Ledelse	6
1.3.3 Personalarbeid	6
1.3.4 Endringsarbeid	6
2.0 Teori	6
2.1 Ledelse	6
2.2 Ledelse av endringsarbeid	7
2.3 Situasjonsbestemt ledelse.....	8
2.4 Flytsonmodellen	8
2.5 Transformasjonsledelse.....	9
2.6 Motstand i endringsarbeid.....	10
2.7 Endringsarbeid	11
2.8 DUEN – modellen.....	12
3.0 Metode.....	13
3.1 Valg av metode.....	13
3.2 Gjennomføring av intervju	14
3.3 Gyldighet og pålitelighet.....	14
3.4 Etske hensyn.....	15
4.0 Analyse av data	15
4.2 Lederintervju	15
4.2.1 Ledelse	15
4.2.2 Personalarbeid	16
4.2.3 Endringsarbeid	16
4.3 Assistentintervju.....	17
4.3.1 Ledelse	17
4.3.2 Personalarbeid	18
4.3.3 Endringsarbeid	18
5.0 Diskusjon.....	19
5.1 Ledelse	19
5.2 Endringsarbeid	20
5.3 Metode.....	22
6.0 Konklusjon	23
7.0 Kildehenvisning	25
8.0 Vedlegg	26
8.1 Vedlegg 1	26
8.2 Vedlegg 2	26
8.3 Forespørsel om datainnsamling.....	27

1.0 Innledning

«Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse»

(Kunnskapsdepartementet , 2011, s. 22)

Endring og utvikling i en lærende organisasjon er et viktig, samfunnsaktuelt tema. I følge Rammepplanen for barnehagens innhold og oppgaver så er institusjonen pålagt å drive endringsarbeid, men den sier mindre om hvordan en pedagogisk leder kan lede en slik prosess. Barnehageloven konkretiserer at barnehagen skal være en lærende organisasjon og rammeplanen legger tydelige føringer for hva barnehagen skal vektlegge av innhold.

Endring og utvikling er også tett knyttet opp mot faglige utfordringer både på organisasjonsnivå og på individnivå. I 2006 ble barnehagens virke lagt under Kunnskapdepartementet og er derfor ansett som et ledd i helhetlig utdanningsforløp. Ikke minst i tett samarbeid med skolen. På bakgrunn av dette har det blitt satt større krav til barnehageansatte med tanke på profesjonalitet og fagkompetanse. Personalet må derfor holde seg oppdatert på lover og planer, og ha god pedagogisk innsikt.

Endring og utvikling kan også knyttes opp mot innvandring som er et stort og aktuelt samfunnstema i dag. Det har blant annet blitt satt større krav til at barnehagen må være bemannet med kvalifisert personell som kan gjennomføre strukturelle krav og ivareta barn på best mulig måte. Barnehagen må derfor være rustet til å møte forskjellige utfordringer og drive kontinuerlig endringsarbeid på et bevisst nivå. Min problemsstilling er derfor følgende:

«Hvordan kan en pedagogisk leder på en avdeling i en barnehage lede et personale i endringsarbeid?»

1.1 Oppgavens formål

Jeg har i denne oppgaven valgt å se nærmere på hva hvordan en pedagogisk leder kan lede endringsarbeid i barnehagen. Basert på tidligere erfaringer kan ledelsen fungere på forskjellige måter. Jeg har valgt å fordype meg på situasjonsbestemt ledelse og

transformasjonsledelse. Dette er to lederstiler jeg mener egner seg i godt i endringsarbeid. Jeg velger også å ta for meg flytsonemodellen. Konflikter og motstand kan følge med som en naturlig del av et endringsarbeid og vil også bli gjort rede for i denne oppgaven. Jeg vil til slutt gjøre rede for Miles sine tre overlappende stadier og første fasen av den såkalte DUEN – modellen. De tre overlappende stadier gir en tydelig oversikt over naturlige faser i et endringsarbeid. DUEN – modellen er basert på Miles sine stadier og tar for seg fire faser. På grunn av modellens omfang vil jeg kun fokusere på den første fasen som kalles defineringsfasen. Jeg velger også dette fordi litteraturen oppleves som svært relevant i forhold til min problemstilling.

1.2 Avgrensing av teori

I denne besvarelsen vil jeg konsentrere meg om de endringer som kan foretas på en avdeling i en barnehage. Kvalitetsutvikling står veldig sentralt i endringsarbeid og handler blant annet om kompetanseheving blant de ansatte. I rammeplanen står det at barnehagen skal være en lærende organisasjon og dette er noe som jeg opplever som grunnleggende for å kunne skape en god lærings – og endringsdyktig arbeidskultur. Ikke minst skal de ansatte iverksette store deler av det pedagogiske opplegget som leder har ansvar for. Dette kan vi også knytte opp mot begrepet kvalitet som også regjeringen påpeker som en viktig del for å kunne sikre barnas utvikling. «Kvaliteten på barnehagens innhold avhenger også av en rekke andre faktorer, som personalets kompetanse, ledelse, organisering, grad av systematikk i arbeidet, ressurser, barnehageeiers kompetanse, foreldresamarbeid, tilsyn og kontroll» (St.meld. nr. 19 (2015 – 2016), kap 4). På grunn av oppgavens omfang har jeg kommet fram til at begreper som kvalitet og barnehagen som en lærende organisasjon ikke vil bli fokusert på.

For å kunne drive endring i en barnehage så er en pedagogisk leder avhengig av endringsdyktige og læringsvillige medarbeidere. Jeg opplever personalarbeid som meget relevant for denne oppgaven, men har istedenfor valgt å trekke inn enkelte faktorer innenfor personalarbeid under hver kategori. Årsaken til dette kommer av oppgavens begrensede omfang.

Hovedfokuset retter seg mot endring og ledelse. For å kunne utøve endringer må en pedagogisk leder kunne praktisere ledelse på forskjellige plan. Det er også viktig for en pedagogisk leder å håndtere motstand. Det finnes mange faktorer som viser hvordan motstand og konflikter oppstår, men jeg har valgt å avgrense oppgaven med å rette fokus mot forebygging av motstand. Det finnes mye forskning rundt ledelse og lederstiler, men svært lite

innenfor endringer i barnehagen. Oppgaven vil derfor ikke inneholde forskningsartikler på grunn av at disse var lite relevante i forhold til problemsstillingen.

1.3 Begrepsavklaring

Her vil jeg avklare begreper som vil stå sentralt i min bacheloroppgave.

1.3.1 Pedagogisk leder

I denne oppgaven vil pedagogisk leder være den som leder selve endringsarbeidet. I tillegg vil pedagogisk leder ha et ansvar for å sikre et godt personalarbeid, håndtere mostand, samt veilede og støtte sine medarbeidere. Pedagogisk leder er en viktig rollemodell for fagarbeidere og assistenter i kraft av sin teoretiske kunnskap og i utøvelsen av sin pedagogiske praksis. Regjeringen fastslår at pedagogisk leder har et viktig ansvar for veiledning av sin personalgruppe og for å involvere denne i refleksjon og vurdering av barnehagens praksis (St.meld. nr. 19 (2015 – 2016), kap 5.1.2).

1.3.2 Ledelse

Ledelse defineres som en påvirkningsprosess som leder til at en når et ønsket mål (Bush & Glover 2003, gjengitt i Ertesvåg & Roland, 2013, s 19). I denne oppgaven vil fokuset ligge på pedagogisk leders rolle innenfor å lede personale i et endringsarbeid.

1.3.3 Personalarbeid

Personalarbeid vil bli et foretrukket begrep, og betyr det samme som teamarbeid. I denne oppgaven vil personalarbeid dreie seg om team som opplever tilhørighet, medlemskap, struktur, gjensidig påvirkning og motivasjon. Innenfor ledelse og endringsarbeid spiller et godt personalsamarbeid en veldig stor rolle. Personalarbeid er en oppgave som både pedagogisk leder og medarbeidere har ansvar for. **Kilde?**

1.3.4 Endringsarbeid

Endringsarbeid, aksjonsforskning og utviklingsarbeid er tre begreper som brukes om hverandre. Endringsarbeid handler i stor grad om å sikre kvalitet i barnehagen. Kvalitet vil i denne oppgaven handle om kompetanseheving blant de ansatte. **Kanskje endre litt?**

2.0 Teori

Dette kapitlet vil ta for seg teorien jeg mener er viktig.

2.1 Ledelse

Gotvassli oppsummerer ledelse slik: «Ledelse er mellommenneskelig påvirkning, utøvet i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosessen, oppnåelsene av ett eller flere

spesifiserte mål» (Gotvassli, 2013, s. 36). En institusjon er avhengig av ledelse for å kunne oppnå resultater og tilfredsstille de krav som organisasjonen stilles ovenfor. Særlig er ledelse viktig for å kunne skape et godt arbeidsmiljø og for å sikre et godt personalarbeid. I følge Gotvassli (2013, s. 32) vil det å være leder i en barnehage innebære at man vil møte et mangfold av krav og forventninger. For at barnehagen skal oppnå rammeplanens retningslinjer, er man avhengig av ledelse.

Ledelse er et veldig omfattende begrep og det finnes ingen universell modell som er anvendbar i alle situasjoner. Forskjeller i rammebetingelser, ressursgrunnlag, oppgaver, målsettinger, kultur og tjenester er noen av de faktorene som vil ha en betydning (Levin & Rolfsen, 2015, s. 191). Derfor vil ledelse ofte være kontekstavhengig. Ledelse handler om å skape oppslutning blant medarbeiderne i barnehagen om mål og oppgaver, og virkemidlene er ofte bruk av kommunikasjon, relasjoner og medvirkning (Gotvassli, 2013, s. 36).

2.2 Ledelse av endringsarbeid

Bush og Glover (2003) definerer ledelse som en påvirkningsprosess som leder til at en når et ønsket mål. Det involverer å inspirere og støtte andre mot en visjon for organisasjonen som er basert på klare personlige og profesjonelle verdier (gjengitt i Ertesvåg & Roland, 2013, s 90). I følge definisjonen er ledelse en prosess, hvor hensikten er å gi inspirasjon og påvirkning gjennom et felles mål (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 90). Denne tolkningen kan være svært relevant for å forstå endringsledelse.

French & Bell (1984) og Cummings & Worley (1997) har oppsummert hvordan man kan lykkes i endringsprosesser. Endringsledelse handler mye om å gå foran som et godt eksempel (referert i Gotvassli, 2013, s 265). Den pedagogiske lederen må være positivt innstilt og være selve drivkraften i arbeidet. En viktig forutsetning er at det må avklares en tydelig visjon for endring (Gotvassli, 2013, s. 265). Hvis det ikke er formulert en målsetting for endringsarbeidet, vil det fort kunne oppstå negative holdninger (motstand) til endringer. Motstand i endringsarbeid vil bli tydeligere definert lengre ut i besvarelsen.

Gode holdninger er veldig avgjørende for at et endringsarbeid skal bli vellykket. Dette går innenfor det som kalles for endringsberedskap. Endringsberedskap kan forstås på mange måter. En pedagogisk leder bør kjenne til hvor mange endringer barnehagen har gått igjennom tidligere og hvilke holdninger personalet har til endringer i følge Gotvassli (2013, s. 265). Man skaper gode holdninger ved positive opplevelser og inkludering. Derfor må man skape et

felles eierforhold til endringsprosjektet. Gotvassli hevder også at motivasjon skapes gjennom bred deltakelse i kartleggingsprosessen. Et punkt som French & Bell (1984) og Cummings & Worley (1997) mener er viktig er å sørge for politisk støtte for endringen (referert i Gotvassli, 2013, s 265). Først og fremst innebærer dette å inkludere og ta hensyn til interessenter som berører av endringen. Personer med uformell og formell makt må derfor inkluderes i prosessen. Som tidligere nevnt, står makt og tillit som sentrale element i lederskap. En pedagogisk leder har formell makt, mens en assistent har uformell makt. Makt kan karakteriseres som enten god eller dårlig avhengig av situasjonen (Kirkhaug, 2015, s. 54). Som pedagogisk leder bør man derfor skape en god relasjon og kommunikasjon med sine ansatte. Medarbeidere med uformell makt kan ikke ta endelige beslutninger, men skal være med å bidra. Det er opp til pedagogisk leder å foreta vedtak. Det siste punktet innebærer at ledelsen opprettholder trykket, og setter av tid og ressurser for å kunne drive endringsarbeid (Gotvassli 2013, s. 266).

2.3 Situasjonsbestemt ledelse

Gotvassli (2013, s 49) hevder at valg av ledelsesform eller lederstil er situasjonsavhengig. Dette preges av forskjellige faktorer og er i stor grad med på å påvirke effektiviteten i lederskapet. Det vil ofte være en vekselvirkning mellom lederen, medarbeiderne, oppgaver på arbeidsplassen og tidsbegrensningene for å nevne noe. Disse vil også være gjensidig avhengig av hverandre (Gotvassli, 2013, s. 49). Lederen må selv velge en lederstil som er mest hensiktsmessig etter å ha foretatt en vurdering av situasjonen. Hensiktsmessig lederstil vil si å bruke forskjellige tiltak ovenfor forskjellige medarbeidere (Gotvassli, 2013, s. 52). Lederens effektivitet bestemmes ofte av samspillet mellom lederen og medarbeiderne. Derfor stilles det store krav til lederens vurderingsevner. Gotvassli sier at medarbeiderne vil prege situasjonen med sine holdninger og atferd (Gotvassli, 2013, s. 49).

2.4 Flytsonemodellen

«Godt lederskap skaper vilkår for at de ansatte kan ta i bruk og utvide sin kompetanse. På den måten kan målene i rammeplanen realiseres, og kvaliteten på det pedagogiske arbeidet sikres» (Kjeldsaas & Ullmann, 2015, s. 9). Csikszentmihalyi har utviklet en modell han kaller for flytsonemodellen (Gotvassli, 2013, s. 55). Modellen forteller at pedagogisk leder må behandle medarbeiderne ulikt ettersom kompetansenivået hos enkelte medarbeider er forskjellig. En pedagogisk leder bør derfor sørge for at det er samsvar mellom kompetanse og utfordringer. Csikszentmihalyi hevder at mennesket fungerer best når det er balanse mellom kompetanse en

har og utfordringene man står ovenfor. Bekymring og angst hos medarbeideren kan forekomme dersom utfordringen blir for stor. Er kompetansen for stor i forhold til utfordringene, kan man oppleve frustrasjon og kjedsomhet (Gotvassli, 2013, s. 55).

2.5 Transformasjonsledelse

«En måte å forstå transformasjonsledelse på, er å se det som en prosess der lederen og medarbeiderne løfter hverandre til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå» (Gotvassli, 2013, s. 43). Sitatet forteller at denne type ledelse handler om verdier og visjoner og et bevisst arbeid mot et verdifelleskap der hver medarbeider gir av seg selv for å kunne oppnå resultater. Karisma er nødvendig, men er ikke nok i seg selv. En karismatisk leder appellerer til håp og idealer og fremstår som en rollemodell for sine medarbeidere gjennom atferd hevder Gotvassli (2013, s. 42). Han hevder også videre at en karismatisk leder kommuniserer og uttrykker høye forventninger til sitt personale samtidig som lederen uttrykker stolthet og tillit til dem. Karisma kan gi en sterk identifikasjon med lederen, men medarbeidere kan også transformeres. Pedagogisk leder vil derfor fungere som en veileder og som en tjener.

Innenfor transformasjonsledelse står relasjoner mellom leder og ansatte veldig sentralt. Men det er også nødvendig for en leder å fokusere på oppgaveorienterte aspekter i tillegg.

Leithwood og Beatty viser (2008) til fire sentrale områder:

- Gi retning for arbeidet
- Utvikle kapasiteten til de ansatte
- Endre organisasjonen
- Lede intervensjoner

Å gi retning i arbeidet innebærer å skape motivasjon blant de ansatte slik at arbeidet blir gjort på en tilfredsstillende måte (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 92). Barnehagen må også utvikle en felles visjon og skape en kollektiv aksept for visjonen ifølge Ertesvåg og Roland (2013, s. 92). Dette er spesielt viktig i endringsarbeid. I følge Huberman og Miles (1984) vil entusiasme og tett oppfølging av pedagogisk leder i endringsprosesser ha en positiv effekt på de ansattes motivasjon og forpliktelser (referert i Ertesvåg & Roland, 2013, s. 95). En leder som gir endringsarbeid en klar og tydelig retning, vil skape høye forventninger og forpliktelser til seg selv og sine medarbeidere. Implementeringen vil da ha en avgjørende effekt for utfallet (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 95).

Å utvikle kapasiteten til de ansatte står veldig sentralt i forhold til å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon. Ikke minst legger dette grunnlag for å kunne drive effektivt

endringsarbeid. «Et sentralt siktemål i utviklingen av organisasjonen er derfor å utvikle arbeidsgrupper til å bli et team med høy ytelse» (Gotvassli, 2013, s. 170). Et team må utvikles over tid og er basert på de potensialene som hver medarbeider har. I tillegg hevder Gotvassli (2013, s. 186) at det er viktig å få frem hvordan man kan utvikle hverandre i det pedagogiske arbeidet og bruke hverandre positivt. Sentrale punkter innenfor dette området er å gi faglig stimulering og individuell støtte. Ikke minst er det viktig å utnytte spisskompetansen som finnes hos personalet (Gotvassli, 2013, s. 44).

Ertesvåg og Roland (2013, s. 92) hevder at å endre organisasjonen innbefatter ledelsesformer som stimulerer og bygger kollektive strukturer. Ledelse kan legge til rette for samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeiderne, og vil derfor virke positivt inn på endringsarbeid. Pedagogisk leder skal derfor organisere dette samarbeidet og ta av seg de formelle og prinsipielle avklaringer med å legge til rette for tid og diskusjoner. Pedagogisk leder skal også etterspørre og stimulere til læring i team.

Hallinger (2003) hevder at intervensjonen er selve nøkkelfaktoren i endringsarbeid (referert i Ertesvåg & Roland, 2013, s 98). Hovedpunktene er å bemanne prosjektet, følge opp og etterspørre aktiviteten og motvirke distraksjoner som kan redusere effekten av arbeidet. Med andre ord så må pedagogisk leder legge til rette for at endringsarbeidet foregår på et utviklende og bevisst plan.

Innenfor transformasjonsledelse finnes det et begrep som kalles for distribuert ledelse. I følge Leithwood og Jantzi (2006) er distribuert ledelse en fordel når det gjelder å utføre endringsarbeid med god kvalitet (referert i Ertesvåg, 2013, s 94). Poenget er at ledelsen bør fordeles ut i organisasjonen, slik at den blir utøvd på mange nivåer. Dermed vil også assistenter kunne få tildelt ledelsesoppgaver. Inkludering og medvirkning er en viktig grunn, men det er også viktig for å kunne utnytte medarbeiderens spisskompetanse.

2.6 Motstand i endringsarbeid

Å lede et endringsarbeid handler også om håndtering av motstand og konflikter. I dette kapitlet vil hovedfokuset handle om pedagogisk leder og hvordan man kan motvirke motstand.

Roland (2012) anser motstand eller likegyldighet i personalet som en bremsende effekt i endringsarbeid (Ertesvåg & Roland, 2013, s 94). Motstand kan oppstå uventet i mange situasjoner. Men enkelte konflikter eller motstand kan ventes å bli mer fruktbare hvis man ikke prøver å unngå dem, men heller prøve å forstå dem. Benekter eller skjuler vi dem kan de

bli ødeleggende (Gotvassli, 2013, s. 199). Dette kan dreie seg om to assistenter som har en konflikt og pedagogisk leder å unngå å ta det opp.

Konflikter vil ha innslag av både produktive og ødeleggende elementer. Pedagogisk leder bør være konfliktstyrende istedenfor å opptre som konfliktløser. Barnehagen må dra nytte av det nyskapende potensiale som ligger i konflikter mener Gotvassli (2013, s. 197). Konflikter som kan virke produktive og tjene organisasjonen på lengre sikt betegnes for funksjonelle konflikter (Gotvassli, 2013, s. 197).

Som nevnt tidligere bør pedagogisk leder kartlegge endringsberedskapet og finne ut hvilke holdninger personalet har til endringer (Gotvassli, 2013, s. 265). Det er også viktig at pedagogisk leder undersøker hvilke endringsprosesser personalet har vært igjennom tidligere. «Endringsberedskap er et begrep som omhandler motivasjon for endring i en organisasjon» (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 95). Først og fremst må man rettferdiggjøre og fremheve behovet for endring. Med andre ord handler det om å kommunisere og presentere et budskap. Derfor må den pedagogiske lederen på forhånd øke endringsberedskap hos de ansatte for å unngå motstand mot endringer.

2.7 Endringsarbeid

Yukl (2002) sier at det er en større sjans for å lykkes i et endringsarbeid hvor pedagogisk leder og medarbeiderne forstår de ulike fasene en endringsprosess (referert i Mostad et.al., 2013, s 46). De tre overlappende stadier utviklet av Miles (1986):

- Initiere
- Implementere
- Institusjonalisere

Initiere er den fasen hvor man avgjør om man ønsket å utvikle ny praksis (Mostad et.al., 2013, s 46). Først og fremst setter initiering krav om at hele avdelingen skal involveres og inkluderes. Pedagogisk leder skal legge til rette for at personalet får utnyttet sin faglige kompetanse og evne til refleksjon. Nygård (1993) støtter en slik fremgangsmåte. Personalet vil derfor anse seg selv som aktive, medansvarlige og medskapende i utvikling (referert i Mostad et.al., 2012, s 47). Hvis man ikke danner et godt utgangspunkt i den første fasen, vil pedagogisk leder ikke oppnå gode resultater.

Mostad (2013, s. 48) beskriver implementeringsstadiet, hvor man prøver ut nye tiltak og ideer. I denne fasen anbefaler hun at barnehagen har klargjort rollefordelingen. Pedagogisk leder bør ha en balansert blanding av støtte og krav. Det bør også befinne seg en tydelig målsetting for endringsarbeidet, slik at personalet opplever relevant kompetanseutvikling. Det siste stadiet kalles for institusjonalisering. I denne fasen har endringen blitt en etablert praksis og fungerer som regelmessig (Mostad et.al., 2013, s. 48) Mostad mener at denne perioden av endringsarbeidet er et kritisk stadium. Når sentrale aktører og støttefaktorer forsvinner vil muligens den ekstra entusiasmen og oppmerksomheten på endringene forsvinne. Derfor må pedagogisk leder opprettholde trykke og dialogen med sine medarbeidere (Gotvassli, 2013, s. 266).

2.8 DUEN – modellen

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for første fase i DUEN – modellen, hvor inspirasjonen er hentet fra modellen til Miles. Modellen deles inn i fire faser eller stadier:

1. Defineringsfase.
2. Utprøvningsfase.
3. Evalueringsfase
4. Ny driftsfase.

Den første fasen kan karakteriseres som den mest avgjørende. Her legges selve grunnlaget for endringsarbeidet i denne fasen (Mostad et.al., 2013, s. 104). At hele personalet skal få anledning til å være med å formulere behovet for endring og bidra med ideer til tiltak, er grunnleggende faktorer. Det må skapes en felles forståelse og det må skapes rom for diskusjoner, refleksjoner og analyser. Naturlig nok vil det oppstå ulike oppfatninger rundt aktuelle temaer og en samme situasjon kan oppleves ulikt. En pedagogisk leder må derfor kunne praktisere god kommunikasjon (Mostad et.al., 2013, s. 106). Handling er den sterkeste formen for kommunikasjon i følge Kjeldsaas og Ullmann (2015, s. 27). Medarbeiderne må føle at de blir involvert som aktive ressurspersoner. Pedagogisk leder må sikre den kollektive bevegelsen, slik at ulike synspunkter behandles med likhet og respekt. Dette bidrar også til å skape en felles oppfatning av situasjonen. Barnehagen bør derfor se på seg selv som en lærende organisasjon (Mostad et.al., 2013, s. 106). I prosesser der avdelingen diskuterer seg frem til et fokusområde, vil det skapes en felles forpliktelse og et engasjement (Bøe & Thoresen, 2015, s. 46). Det er viktig at prosessen blir et fellesprosjekt der alle medlemmene

føler at de har et eierforhold.

I følge Mostad så må det skapes en felles forståelse av nå-situasjonen. For å analysere barnehagens praksis så er det nødvendig å arbeide med tre punkter. Defineringsfasen handler om å analysere vår egen praksis. For å kunne analysere praksis trengs det informasjon og den kan innhentes på flere måter. Det kan også bli foretatt kvalitative undersøkelser som for eksempel intervju og pedagogisk dokumentasjon. Det kan for eksempel være praksisfortellinger. Krav fra omgivelsene har endret seg de siste årene og det stilles hele tiden nye krav og forventninger til barnehagen. Som tidligere nevnt har regjeringen så har regjeringen lagt fram forslag til en ny rammeplan. Det stilles også større krav til kvalitet og dokumentering. I utviklingsorienterte barnehagen finnes høy bevissthet om eksterne krav og høy bevissthet om interne behov (Matrisen, referert i Mostad, 2013, s 108) I følge Matrisen finner det ulike posisjoner med hensyn til forholdet mellom interne behov og eksterne krav. Derfor vil krav fra omgivelsene være forskjellige.

3.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg vise hvilke forskningsmetoder jeg har valgt å bruke i min bacheloroppgave. Jeg skal beskrive valget av metode, gjennomføring av intervju, relevans og etiske hensyn.

3.1 Valg av metode

Vitenskapelig metode er fremgangsmåter for å gi svar på ulike typer forskningsspørsmål (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66). Målet er å fram informasjon om den sosiale virkelighet, og kunnskap om hvordan denne informasjonen kan analyseres. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 299 referert Bergsland & Jæger, 2014, s 66).

Det finnes i hovedsak to hovedtyper innenfor vitenskapelige metoder. I følge Bergsland og Jæger består disse av kvantitative metoder og kvalitative metoder. «Kvantitative metoder er forskningsmetoder som befatter seg med tall og det som er målbart» (Bergsland & Jæger, 2014, s. 68). Dette kan for eksempel være i form av spørreundersøkelser der resultatet blir framstilt i prosenter og tabeller «Kvalitativ forskning baserer seg på et vidt spekter av innsamlingsmetoder, intervju, observasjon, gjennomføring av prosjekter, analyser av

dokumenter, bilder, videoopptak og samtaler» (Bergsland & Jæger, 2014, s. 67). Fokuset er da rettet mot menneskers hverdagshandlinger og foregår i en naturlig kontekst.

Jeg har valgt å bruke intervju som er en kvalitativ metode for å kunne oppnå best mulig svar på min problemsstilling. Intervju kan også kategoriseres etter grad av strukturering og derfor har jeg valgt et halvstrukturert intervju. Dette kan karakteriseres som åpent og induktivt intervju. Et sånt intervju forekommer hvis man har noen relevante spørsmål klare på forhånd, men er åpen for at det kan tas opp tema som ikke var planlagt på forhånd (Postholm & Jacobsen, 2011, s. 75).

3.2 Gjennomføring av intervju

Det er viktig å skaffe informanter som kan beskrive og forklare det fenomenet man er ute etter, på en god måte (Bergsland & Jæger, 2014, s. 71). Jeg avtalte med en barnehage om å intervju to informanter. Den ene personen skulle være en pedagogisk leder. Jeg mente at denne informanten med sin utdanning og fagkompetanse kunne bistå min oppgave på en veldig god måte. I det første intervjuet var hensikten å få fram hvilket syn pedagogisk leder har på ledelse, personalarbeid og endringsarbeid. Ikke minst hvordan pedagogisk leder kan lede et endringsarbeid. Den andre personen skulle være en erfaren assistent. I motsetning til pedagogisk leder trengte ikke assistenten å ha en utdanning innenfor barnehagesektoren. I det siste intervjuet skulle assistenten gi sin definisjon av en god leder og fortelle hvordan en pedagogisk leder kunne lede denne personen i endringsarbeid. Jeg følte det også naturlig å spørre begge informantene om deres forhold til motstand i endringsarbeid og hvordan dette kan forebygges. I tillegg ville informantene få to spørsmål som handlet om personalarbeid.

På grunn av oppgavens størrelse og tid, kunne jeg derfor ikke intervju flere personer. Jeg mener det kunne vært veldig interessant. For det første kunne jeg fått et større datagrunnlag å gå ut fra. For det andre kunne jeg undersøkt om svarene tilsier store forskjeller eller likheter. Dermed kunne jeg fått en bredere oppfatning av hvordan man kan lede et personale i endringsarbeid på en avdeling eller base i barnehagen. Hvis jeg skulle valgt andre informanter, kunne resultatet blitt en helt annen. Syn på ledelse og endringsarbeid kan variere fra person til person.

3.3 Gyldighet og pålitelighet

Gyldighet går kort og godt på om man har dekning for de fortolkninger av funn og resultater hevder Postholm og Jacobsen (2011, s. 126). Det vanligste skille er det som kalles indre og

ytre gyldighet. I følge Brewer (2002) så går indre gyldighet på hvorvidt man har dekning for å si om noe henger sammen, både som årsak og virkning (Postholm & Jacobsen, 2011, s. 127). Ytre gyldighet handler om generalisere funn til en gruppe som man ikke har forsket på (Brewer & Hunter 2006, referert i Postholm & Jacobsen, 2011, s. 128). Min analyse og resultat er basert på indre gyldighet.

Pålitelighet handler om å kunne stole på at forskeren har gjort et godt håndverk i forbindelse med undersøkelsen (Postholm & Jacobsen, 2011, s. 129). Det handler blant annet om korrekt fremstilling av datainnsamling, funn og analyse. Det handler også om at forskeren har kommunisert med intervjuobjektene på en forståelig og troverdig måte. Min atferd som intervjuer kan også ha en påvirkning på personene som blir intervjuet. Det må etableres en atmosfære slik at den som blir intervjuet føler seg trygg (Bergsland & Jæger, 2014, s. 72).

3.4 Etiske hensyn

Jeg har innhentet samtykkeerklæring fra begge informanter. Jeg har anonymisert mine informanter av hensyn til personvern. Derfor sletter jeg også dataene etter at oppgaven er levert. Jeg har skrevet ned intervjuene på pc, fordi informantene ikke ønsket å bli tatt opp på lydbånd. Jeg har levert spørsmålene på forhånd til informantene slik at de skulle få forberede seg til intervjuet.

4.0 Analyse av data

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for resultatene fra intervjuene med pedagogisk leder og assistent. Analysen vil bli delt inn i tre kategorier.

4.2 Lederintervju

Her vil intervju med pedagogisk leder bli gjort rede for.

4.2.1 Ledelse

I denne kategorien ble det formulert to spørsmål.

- Hva legger du i begrepet ledelse?
- Hva mener du er en god leder?

Pedagogisk leder forteller at det er vanskelig å gi en klar definisjon på hva ledelse er. Hun uttrykker at ledelse kan ha flere funksjoner og er kontekstavhengig. *«Ledelse er dette samme som å skifte hatter hele tiden. Du tar på deg en hatt når du møter foreldrene og du velger en ny hatt når du møter personalet eller barna. Alt avhenger av situasjonen.»*

Pedagogisk leder begynner å reflektere over hva hun mener kjennetegner en god leder. Hun mener at grunnlaget for å kunne utøve godt lederskap ligger i et godt personalarbeid. Først og fremst må pedagogisk leder arbeide for et inkluderende og læringsdyktig fellesskap. *«Som leder har du også et ansvar for å sørge for at de ansatte trives og gleder seg til å komme på jobb. Jeg synes det er viktig å respondere og anerkjenne medarbeiderne ved å bruke navn og gi ros. Hvis medarbeiderne ikke trives, vil det gi en negativ effekt på resten av personalet, barna og ikke minst foreldrene»*. Pedagogisk leder prater om anerkjennelse og ros som motiverende faktorer.

En god leder må også kunne organisere, strukturere og kjenne til de overordnede lover og regler som omhandler barnehagen. *«Som leder skal man lede en avdeling og dirigere ansvar og oppgaver. I tillegg må man passe på at alle medarbeiderne holder seg oppdatert og følger retningslinjer og lover som barnehagen er pålagt å følge»*. Hun legger også til en leder må vise tydelighet, ydmykhet og være selvkritisk.

4.2.2 Personalarbeid

I denne kategorien ble det formulert to spørsmål.

- Hva mener du er grunnleggende for et godt personalarbeid?
- Hva tenker du er sammenhengen mellom endringsarbeid og personalarbeid?

Pedagogisk leder sier at det viktigste grunnlaget for et godt personalarbeid er å støtte opp sine medarbeidere. Noe hun mener gjenspeiler seg i endringsarbeid. *«Jeg tenker at endringsarbeid og personalarbeid har mye tilfelles. Du inkluderer og lar dine ansatte få medvirke i prosessen.»*

4.2.3 Endringsarbeid

I denne kategorien ble det formulert fem spørsmål.

- Hva legger du i begrepet endringsarbeid?
- Hva mener du er gode forutsetninger for å få til endringsarbeid?
- Hvordan forholder du deg til motstand i endringsarbeid?
- Hva mener du er de største utfordringene i endringsarbeid?
- Hvilke kunnskaper har du som pedagogisk leder tatt i bruk i endringsarbeid?

I følge pedagogisk leder foregår utvikling og endring i barnehagen som en kontinuerlig prosess. Hun legger også til at det finnes flere typer endringer og at bevisstgjøring i personalet er en viktig del. *«Endringsarbeid dreier seg om å gjøre et grundig forarbeid, informere,*

reflektere, utprøving av tiltak og gjøre et godt etterarbeid. Dette er noe hele avdelingen må være med på. Vi kan med andre ord si at endringsarbeid handler om kompetanseutvikling».

Her sier pedagogisk leder at alle medarbeiderne må inkluderes og at dette er en viktig forutsetning for å kunne drive endringsarbeid. Hun presiserer i sin besvarelse at man må alltid jobbe for å bedre personalsamarbeidet. Pedagogisk leder har som oppgave å holde aktiviteten og deltakelsen oppe. Det er også viktig at det er rom for å diskutere og være uenige. Dette fremhenter ulik informasjon og ulike perspektiver mener hun.

På det tredje spørsmålet svarte lederen slik. *«Motstand kan man møte i forskjellige grader og derfor er det viktig å gjøre et godt forarbeid. Jeg henviser stadig til rammeplanen, barnehageloven og FNs barnekonvensjon. Det som er lovpålagt må man alltid forholde seg til. Uansett hva det er. Hvis noen er uenig, så må dette tas opp så hurtig som mulig».*

Pedagogisk leder hevdet at faktorer som tid, tilgang på ressurser og økonomi kunne være med på å hindre endring. Styreren i barnehagen må også involveres i denne prosessen sier hun.

4.3 Assistentintervju

Her vil innholdet fra intervjuet med assistent bli gjort rede for.

4.3.1 Ledelse

I dette kapitlet ble det formulert tre spørsmål.

- Hva legger du i begrepet ledelse?
- Hva mener du er en god leder?
- Hvordan får du utviklet din kompetanse i barnehagen

For assistenten handlet ledelse om ansvar. *«Det første som slår meg er ordet ansvar. Lederen har et ansvar for å imøtekomme barna, ansatte og foreldrene. Når lederen gjør det en leder skal, så føler jeg en trygghet».* *Drøfte ? flytsone* Assistenten formidler at ledelse handler om å skape trygghet. Hun utdyper dette med å påpeke viktigheten av at pedagogisk leder inkluderer og ser sine ansatte. Dette gir er en sterk motivasjonsfaktor og bidrar til å styrke relasjonene mellom ansatte og leder. *«Medarbeiderne har også et ansvar på å gjøre lederen god».*

Assistenten avslutter med å fortelle om hvordan hun får utviklet sin kompetanse i barnehagen. *«Jeg føler jeg får utviklet min kompetanse hver eneste dag i barnehagen. På avdelingen jeg jobber på så er vi veldig flinke til å veilede og hjelpe hverandre».* Hun sier videre at hun benytter seg av alle sine kollegaers erfaringer og kunnskaper. Hun synes det er viktig å vise ydmykhet og nysgjerrighet.

4.3.2 Personalarbeid

I dette kapitlet ble det formulert to spørsmål.

- Hva mener du er grunnleggende for et godt personalarbeid?
- Hva mener du er sammenhengen mellom endringsarbeid og personalarbeid?

Assistenten beskriver faktorer som hun mener er grunnleggende for et personalarbeid. *«Humor i hverdagen er viktig. Det har jeg tro på. Det samme gjelder ærlighet og redelighet. Det bidrar til trygghet i hverdagen. Det er også viktig at det blir satt av nok tid til å diskutere og resonere over diverse ting. Det er viktig at vi går i samme retning»*. Assistenten legger til at personalarbeid er grunnleggende for å drive med endringsarbeid.

4.3.3 Endringsarbeid

I dette kapitlet ble det formulert fem spørsmål.

- Hva legger du i begrepet endringsarbeid?
- Hva føler du er din rolle i endringsarbeid?
- Hva mener du er de største fordelene med endringsarbeid?
- Hvilke faktorer spiller inn for å ha lyst til å gå inn i et endringsarbeid?
- Hvilke faktorer mener du kan føre til motstand i endringsarbeid?

I følge assistenten så er hennes rolle i et endringsarbeid å stå fram som et godt eksempel. Hun sier, *«Jeg føler min rolle er å være et forbilde. Jeg er hele tiden aktivt deltakende og viser nysgjerrighet og åpenhet i forhold til endringer»*. Hun utdyper svaret med å snakke om pedagogisk leder sin rolle i et endringsarbeid. Hun mener at pedagogisk leder har det fulle ansvaret på å lede prosessene og at medarbeiderne er pålagt til å følge ledelsen.

Når assistenten skal forklare hva hun legger i begrepet endringsarbeid så forteller hun at det handler om endringer som er det beste for barna. Hun legger til at endringsarbeid har flere funksjoner og at disse omgås hverandre. *«I et voksenperspektiv handler det om å gjøre hverdagen enklere. For eksempel tidsparing og forebygge fysiske utfordringer. Ut i fra et barneperspektiv så kan endringene bidra til variasjon i lek og gi barna utfordringer»*. Dette er også noen av de største fordelene i endringsarbeid mener hun. Hun legger også til at endringsarbeid kan bidra til bedre samarbeid innad personale.

Assistenten får spørsmål om hva hun mener er viktige faktorer for å ha lyst til å gå inn i endringsarbeid. *«At endringsarbeidet er rettet mot barna. Ikke minst at vi forstår hensikten av endringen»*. Dette er en veldig viktig forutsetning ifølge assistenten. *«Hvis vi skal forstå*

hensikten så må pedagogisk leder kjenne sitt personale og møte oss der vi er.» Her sier assistenten at pedagogisk leder må bruke begreper og ordlegge seg på en slik måte at personale får en forståelse. For å skape en slik forståelse så presiserer assistenten viktigheten av åpenhet. Det er viktig at personalet kan stille spørsmål og komme med sine meninger. Det siste spørsmålet som ble stilt var som følger: «Hvilke faktorer mener du kan føre til motstand i endringsarbeid?» Assisten sier,

«Hvis ikke alle på avdelingen er enig, kan det fort oppstå motstand. Jeg liker ikke å si det, men jeg tror nok tid kan være en faktor. Det kan også oppstå motstand hvis enkelte medarbeidere har personlige holdninger eller meninger som ikke samsvarer med barnehagens grunnsyn. Jeg tror også det vil bli en utfordring hvis man møter folk som ikke er villige til å prøve ut nye ting».

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet jeg se nærmere på funnene i intervjuene. Diskusjonen er delt inn i tre kategorier og personalarbeid vil bli nevnt under hvert av dem. Funnene skal også knyttes opp mot relevant teori.

5.1 Ledelse

Som tidligere nevnt finnes det ikke en universell modell innenfor ledelse som er anvendbar i alle situasjoner. Forskjeller i rammebetingelser, ressursgrunnlag, oppgaver, målsetting, kultur og tjenester vil være noen av de faktorene som har en betydning (Levin, 2015, s. 191).

Pedagogisk leder må derfor behandle sine medarbeidere ulikt. Det må tas hensyn til kompetansenivå og personlige forutsetninger for å nevne noe. Pedagogisk leder forteller, *«Ledelse er det samme som å skifte hatter hele tiden. Du tar på deg en hatt når du møter foreldrene og du velger en ny hatt når du møter personalet eller barna. Alt avhenger av situasjonen».* Her ser man at pedagogisk leder foretrekker en situasjonsbestemt lederstil. Pedagogisk leder må velge en hensiktsmessig lederstil som samsvarer med den situasjonen man er i (Gotvassli, 2013, s. 52).

I intervjuet med assistenten handlet ledelse om ansvar og trygghet. Hun mente at en leder må være god til å inkludere og se sine ansatte. Både assistenten og pedagogisk leder hadde felles oppfatning om at et godt personalarbeid hadde god innvirkning på lederskap. Men assistenten sa også at endringsarbeidet kan gi et bedre personalarbeid. Dette mener jeg kan tolkes som at

endringsarbeid og personalarbeid kan virke positivt på hverandre. Som det har kommet fram av litteraturen så er lederskap viktig for begge disse feltene.

Pedagogisk leder fastslo at hun som leder hadde et ansvar for å sikre et godt personalarbeid og ivareta personalet på best mulig måte. *«Jeg synes det er viktig å respondere og anerkjenne medarbeiderne ved å bruke navn og gi ros. Hvis medarbeiderne ikke trives, vil det gi en negativ effekt på resten av personalet, barna og ikke minst foreldrene»*. Dette går også igjen hos assistenten som påpeker viktigheten om trivsel. Dette mener jeg er viktig for begge parter fordi det skaper et fellesskap og styrker relasjonene mellom ansatte og den pedagogiske lederen. Personalarbeid handler også om pedagogisk leders funksjon, hvor han/hun fungerer som en leder, men også som en del av personalet.

Stortingsmelding. Nr 19. (2015 – 2016) fastslår at pedagogiske leder har et særlig ansvar for å sikre den praktiske iverksettelsen av rammeplanens intensjoner og kvaliteten på det pedagogiske arbeidet. Som tidligere nevnt handler kvalitet om kompetanseheving. Assistenten mener hun får utviklet sin kompetanse i barnehagen. Hun sier, *«På avdelingen jeg jobber så er vi veldig flinke til å veilede og hjelpe hverandre»*. Ledelse handler om å skape en oppslutning blant medarbeiderne om mål og oppgaver, og derfor må man ta i bruk virkemidler som kommunikasjon, relasjoner og medvirkning hevder Gotvassli (2013, s. 36).

5.2 Endringsarbeid

Det som er interessant er at både pedagogisk leder og assistent snakket om viktigheten av et godt og velfungerende personale for å lykkes i endringsarbeid. Pedagogisk leder sier inkludering og medvirkning står veldig sentralt og vil også få utløp i endringsarbeid. Begge deler forståelsen av å ha en tydelig visjon for endringsarbeidet og kartlegging av endringsberedskapen. Det er veldig viktig at hele avdelingen føler et eierforhold. Dermed oppstår det også en forpliktelse hvor man er nødt til å bidra med aktiv deltakelse og engasjement. Yukl (2002) sier at det er større sjanse til å lykkes i endringsarbeid hvis pedagogisk leder og medarbeiderne forstår de tre overlappende stadier, altså initiering, implementering og institusjonalisering (referert i Mostad et.al., 2013, s. 46). Pedagogisk leder viser å ha en slik forståelse i hennes tolkning av endringsarbeid. Hun sier, *«Endringsarbeid dreier seg om å gjøre et grundig forarbeid, informere, reflektere, utprøving av tiltak og gjøre et godt etterarbeid. Dette er noe hele avdelingen må være med på. Vi kan med andre ord si at endringsarbeid handler om kompetanseutvikling»*. Allikevel har jeg en oppfatning at både

pedagogisk leder og assistent legger større vekt på endringsberedskapen. Dette er et godt grunnlag for første fasen, altså initieringsfasen. Pedagogisk leder skal legge til rette for at personalet får bidra med kompetanse. Da vil personalet anse seg selv som aktive, medansvarlige og medskapende i utviklingen (Nygård 1993, referert i Mostad et.al., 2012, s 47).

Pedagogisk leder sier at hele personalet skal være med under hele endringsarbeidet. Å endre i barnehagen innbefatter ledelsesformer som stimulerer og bygger på kollektive strukturer (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 92). I følge assistenten skal pedagogisk leder stå ansvarlig, men at hun som medarbeider også har flere viktige oppgaver. Assistenten sier, *«Jeg føler min rolle er å være et forbilde. Jeg er hele tiden aktivt deltagende og viser nysgjerrighet og åpenhet i forhold til endringer»*. Dette kan knyttes opp mot transformasjonsledelse. Når pedagogisk leder vil inkludere og utnytte medarbeiderens spisskompetanse skapes det en motivasjon hos medarbeiderne. Assistenten ønsker tydelig å gi en ekstra innsats for at endringsarbeidet skal lykkes. Dette legger et godt utgangspunkt for samarbeid mellom pedagogisk leder og medarbeiderne. Assistenten ga uttrykk for at hun ikke ønsket lederansvar, men skulle opptre som et godt forbilde under endringsarbeid. Dette kan også tolkes som at hun påtar seg et ansvar hvor hun inspirerer og bidrar for et godt fellesskap. Dette kan knyttes opp til distribuert ledelse. Ledelsen blir dermed fordelt ut i organisasjonen, slik at den kan bli utøvd på mange nivåer (Leithwood & Jantzi 2006, referert i Ertesvåg, 2003, s. 94). Assistenten gis og påtar seg ansvar uten å nødvendigvis å identifisere seg som leder.

I intervjuet mente pedagogisk leder at hennes oppgave var å holde aktiviteten og deltakelsen oppe under endringsarbeid. Som tidligere nevnt mente hun også at personalarbeid er en viktig forutsetning. Hun sier at det må være rom for å diskutere og være uenig. Når pedagogisk leder får spørsmål om motstand svarer hun, *«Jeg henviser sier stadig til Rammeplanen, Barnehageloven og FNs barnekonvensjon. Det som er lovpålagt må man alltid forholde seg til. Uansett hva det er. Hvis noen er uenig, så må dette tas opp så fort som mulig»*. Her viser pedagogisk leder stor forståelse for at motstand kan ha en negativ innvirkning på endringsarbeid og personalarbeid. Men samtidig har hun en holdning om at motstand må konfronteres tidlig og komme fram i lyset. Motstand kan også oppstå ved en konflikt. Hvis man prøver å forstå konflikten kan situasjonen bli mer fruktbar og virke produktivt, altså at konflikten blir funksjonell (Gotvassli, 2013, s. 197).

Assistenten sier, «*Lederen har et ansvar for imøtekomme barna, ansatte og foreldre. Når lederen gjør det en leder skal, så føler jeg trygghet.*» Denne personen virker som hun har et behov for trygghet, noe som kan knyttes opp mot motstand hvis ikke dette behovet dekkes. I intervjuet sa assistenten at det er viktig at personalet kan stille spørsmål og komme med sine meninger. Dette kan forsterke tryggheten og være en motivasjonsfaktor innenfor endringsarbeid. Når pedagogisk leder kan skape trygghet rundt seg slik at personale får brukt sin spisskompetanse og føler mestring i møte med utfordringer, vil det oppstå et felles eierskap til endringsarbeidet. Det kan vi knytte til både transformasjonsledelse, situasjonsbetinget ledelse og flytsonemodellen. Flytsonen kjennetegnes når det er oppstått en balanse mellom kompetansen som medarbeideren har og utfordringen som dem får (Gotvassli, 2013, s. 55).

DUEN – modellen har ikke blitt nevnt i intervjuet, men er brukt i teorikapitlet. Som tidligere nevnt er inspirasjonen for modellen hentet fra modellen til Miles, altså de tre overlappende stadier. DUEN – modellen er også aktuell å bruke i drøftingen ettersom store deler av endringsarbeid består av et godt personalarbeid. I modellen konkretiserer det at personalet må få anledning til å formulere behovet for endring og medvirke i prosessen. Dette er grunnleggende faktorer. Det må skapes en felles forståelse og det må finnes rom for diskusjoner, refleksjoner og analyser. Kommunikasjon står veldig sentralt i den første fasen (Mostad et.al., 2013, s. 106).

5.3 Metode

Samsvaret mellom mine funn og teorier mener jeg viser at det er en sterk indre gyldighet. Teorien understøtter de sammenhengene jeg har funnet i data fra mine kvalitative metoder. I kvalitative metoder er fokuset frettet mot menneskers hverdagshandlinger, og foregår i naturlig kontekst, som tidligere nevnt. Derfor er denne metoden godt egnet for studier om barnehagens praksis, fordi menneskers hverdagshandlinger står sentralt i barnehagens arbeid. En svakhet er at det kan være vanskelig å generalisere resultatene som er funnet. Derimot kan de beskrivelsene jeg har funnet brukes til å lage et redskap for pedagogiske ledere i barnehagen som vil drive med endringsarbeid.

Jeg har en nærhet til feltet, ettersom jeg utdanner meg for å jobbe i barnehage, og ettersom jeg har gjennomgått praksis om endringsarbeid. Dette styrker validiteten. Validitet handler om hvor relevant dataene representerer det fenomenet man skal undersøke (Bergsland & Jæger,

2014, s.80). Jeg mener også at dataene og mine funn er pålitelige. For det første har det blitt gjort et grundig forarbeid av formulering av spørsmål og oppbygging av relevant teori. For det andre så ble intervjuene gjennomført etter korrekte retningslinjer der jeg stilte åpne spørsmål og etablerte et tillitsforhold til intervjuobjektene.

6.0 Konklusjon

Det finnes ingen universell modell innenfor ledelse eller endringsledelse, og pedagogisk leder kan lede sitt personale ved hjelp av flere lederstiler og verktøy. Situasjonsbetiget ledelse og transformasjonsledelse viser seg å være to ganske godt egnede lederstiler som samsvarer med både assistent og pedagogisk leders erfaringer. I intervjuet kommer det tydelig fram at ansatte har noen behov som må dekkes for at endringsarbeidet skal fungere. Det må skapes en felles visjon slik at avdelingen beveger seg i en felles retning. Dette skaper et eierskap og en forpliktelse. Pedagogisk leder må arbeide for å styrke endringsberedskapen ved å blant annet inkludere ansatte i kartleggingsprosessen. Den pedagogiske lederen må gjøre seg kjent med sine ansatte og hvilke holdninger de har til endringsarbeid. Dette kan motvirke ulike typer motstand.

Funnene mine har vist at behov for trygghet kan gjøre at de ansatte utvikler motstand hvis man som ansatt ikke får dekt dette behov. God kommunikasjon og nært samarbeid med pedagogisk leder er viktig, og en forutsetning for å gi ansatte trygghet og dermed styrke endringsberedskap. Dette kommer også tydelig fram i flytsonemodellen hvor de ansatte må føle seg trygge på egen kompetanse slik at de kan møte utfordringer.

Pedagogisk leder påpekte viktigheten av at endringsarbeid skal inneholde grundig forarbeid. Dette innebærer å oppnå en felles forståelse blant personalet, der man avgjør om man ønsker å utvikle ny praksis. Her kan pedagogisk leder rydde opp i bekymringer rundt rammefaktorer som for eksempel tid. Dette kaller man initieringsfasen. Jeg mener at første fase i DUEN-modellen og Miles' tre overlappende stadier egner seg godt som arbeidsmetode for en pedagogisk leder, og at data fra informantene har bekreftet dette. Derfor mener jeg at jeg har fått svar på problemstillingen.

Hvis jeg skulle forsket videre så ville jeg redegjort for og fordypet meg i hele DUEN-modellen for å kunne finne ut om hele modellen kan brukes av pedagogisk leder i endringsarbeid. I tillegg ville jeg ha gått dypere inn på hvordan man kan håndtere motstand. Jeg ville også intervjuet flere pedagogiske ledere og assistenter med ulik barnehagebakgrunn.

7.0 Kildehenvisning

Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bergsland, M. D., & Jæger, H. (2014). *Bacheloroppgaven i Barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bøe, M., & Thoresen, M. (2015). *Å skape og studere endring. Aksjonsforskning i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kjeldsaas, L., & Ullmann, R. (2015). *Utviklende ledelse i barnehagen*. Oslo: PEDLEX Norsk Skoleinformasjon.

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Levin, M. &. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, J., & Lindvig, Y. (2013). *Entusiasme for endring i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Postholm, M., & Jacobsen, D. (2011). *Læreren med forskerblick. Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Oslo: Høyskoleforlaget.

8.0 Vedlegg

Her ligger alle mine vedlegg

8.1 Vedlegg 1

Intervjuguide

Til Pedagogisk leder.

Problemstilling:

Hvordan kan en pedagogisk leder på en avdeling i en barnehage lede et personale i endringsarbeid?

Bakgrunnsopplysninger:

1. Hvor lenge har du arbeidet i barnehagesektoren?
2. Hvor lenge har du jobbet på denne avdelingen?
3. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Ledelse:

1. Hva legger du i begrepet «ledelse»?
2. Hva mener du er en god leder?

Personalarbeid/Team-arbeid:

1. Hva mener du er grunnleggende for et godt personalsamarbeid?
2. Hva tenker du er sammenhengen mellom endringsarbeid og personalsamarbeid?

Endringsarbeid:

1. Hva legger du i begrepet endringsarbeid?
2. Hva mener du er gode forutsetninger for å få til endringsarbeid?
3. Hvordan forholder du deg til motstand i endringsarbeid?
4. Hva mener du er de største utfordringene i endringsarbeid?
5. Hvilke kunnskaper har du som pedagogisk leder tatt i bruk i endringsarbeid?

Avslutning:

1. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

8.2 Vedlegg 2

Intervjuguide

Til assistent

Problemstilling:

Hvordan kan en pedagogisk leder på en avdeling eller base i en barnehage, lede et personale i endringsarbeid?

Bakgrunnsopplysninger:

1. Hvor lenge har du jobbet i barnehage?
2. Hvor lenge har du jobbet på denne avdelingen?
3. Hva er din utdanningsbakgrunn?

Ledelse:

1. Hva legger du i begrepet ledelse?
Hva mener du er en god leder?
2. Hvordan får du utviklet din kompetanse i barnehagen?

Personalarbeid/Team-arbeid:

1. Hva mener du er grunnleggende for et godt personalsamarbeid?
2. Hva mener du er sammenhengen mellom endringsarbeid og personalsamarbeid?

Endringsarbeid:

1. Hva legger du i begrepet «endringsarbeid»?
2. Hva føler du er din rolle i et endringsarbeid?
3. Hva mener du er de største fordelene med et endringsarbeid? Gi eksempler.
4. Hvilke faktorer spiller inn for å ha lyst til å gå inn i endringsarbeid?
5. Hvilke faktorer mener du kan føre til motstand i endringsarbeid?

Avslutning:

1. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

8.3 Forespørsel om datainnsamling

Forespørsel om deltakelse i datainnsamling, intervju til bruk i bacheloroppgaven:

Xxx barnehage

Adresse

Til assistent/pedagogisk leder

Mitt navn er Daniel Skotvoll, og jeg går tredje året på Barnehagelærer ved Nord universitet. Jeg er i gang med min bacheloroppgave, og ønsker i den anledning å komme til deres barnehage for å utføre intervju. Det vil selvfølgelig bli tatt etiske hensyn, så derfor vil intervjuet foregå anonymt. Personopplysninger eller opplysninger om barnehagen vil ikke bli brukt i oppgaven.

Dette er min problemsstilling:

«Hvordan kan en pedagogisk leder på en avdeling eller base i en barnehage, lede et personale i endringsarbeid?»

I min bacheloroppgave har jeg valgt å intervju en pedagogisk leder og en assistent. Grunnlaget for dette er fordi jeg ønsker besvarelser og informasjon ut ifra forskjellige perspektiver og forutsetninger. Endringsarbeid er et veldig omfattende og spennende tema, og erfaringene, samt kunnskap vil derfor individuelt. Det er frivillig deltagelse. Ta kontakt med Solveig Margaret Bergstrøm dersom det er spørsmål i forbindelse med datainnsamlingen. Telefon: 74 02 25 58.

VENNLIG HILSEN

Daniel Skotvoll

Vedlegg: Informasjon fra Nord universitet\studieleder.

Samtykke til intervju:

Sted og dato:

Underskrift:

Jeg har lest informasjonen om datainnsamlingen og gir mitt samtykke til å bli intervju.

Opplasting av samtykkeskjema

Opplasting samtykkeskjema

Last opp pdf.-filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	5247175_cand-3432812_5224941
Filtype	pdf
Filstørrelse	15.982 KB
Opplastingstid	02.06.2016 11:51:13



Neste side
Besvarelse
vedlagt



SAMTYKKE TIL BRUK AV PROSJEKT, KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Daniel Skotvoll

Norsk tittel: Hvordan kan pedagogisk leder på en avdeling i en barnehage lede et personale i endringsarbeid?

Engelsk tittel: How can pedagogical leader in a kindergarten lead the staff in a department to make changes in practice?

Studieprogram: Barnehagelærerutdanning

Emnekode og navn: BLU360 Bacheloroppgave. Individuell skriftlig bacheloroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, Nords' åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 02.06

Daniel Skotvoll

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

